



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Olika generationers kunskapslegitimering

En kvalitativ studie om kunskapsöverföring i ett IT-företag

Knowledge legitimation in different generations
A qualitative study on knowledge transfer within an IT company

JOAR SVENSSON

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2014:050
ISSN: 1651-4769

Abstrakt

Verksamheters förmåga att särskilja sig från konkurrenter blir allt svårare när standardiserade tekniska lösningar används, vilket betyder att de anställda blir den viktigaste resursen. Många arbetsplatser består av anställda med olika åldrar och bakgrunder, vilket introducerar generationsperspektivet på ett ofrånkomligt sätt. Tidigare forskning har länge fokuserat på olika generationers drivkrafter och motivation i arbetet, men det har saknats studier där kunskapsöverföring mellan generationer granskats. Med det som bakgrund har kvalitativa intervjustudier genomförts på ett större IT-företag för att undersöka hur anställda legitimerar kunskap och hur det påverkar kunskapsöverföringen mellan olika generationer. Slutsatsen som kan dras från det empiriska materialet visar att anställda från olika generationer legitimerar kunskap på delvis olika sätt. Yngre generationer förlitar sig i större grad på möjligheten att söka fram information, medan äldre generationer i stor utsträckning värdesätter den egna kunskapen. Denna vetenskap belyser det faktum att skillnaderna kan innebära svårigheter i kunskapsöverföringen mellan anställda, vilket direkt drabbar verksamheter när stora pensionsavgångar är ett faktum.

Nyckelord: Kunskapsöverföring, kunskapslegitimering, knowledge management, generationer, communities of practice, collectivities of practice

Abstract

Companies' ability to differentiate themselves from their competitors becomes increasingly difficult when standardized technical solutions are used, which means that the employees become the most important resource. Many workplaces consist of a mix of employees with different backgrounds and of different ages, which highlight the generational perspective. Previous research has long focused on different generational drivers and of motivation at work, but there has been few studies in which the transfer of knowledge between generations have been examined. With that as a background, a qualitative interview study was conducted at a major IT company to investigate how employees legitimize knowledge and how it affects the transfer of knowledge between generations. The conclusion that can be drawn from the empirical evidence shows that employees from different generations legitimize knowledge in somewhat different ways. Younger generations are relying to a greater extent on the ability to search for information, while older generations largely appreciate their own knowledge. This study highlights the fact that the differences may present difficulties in the transfer of knowledge between employees, which directly affects companies where a large number of employees reach retirement in the near future.

The report is written in Swedish.

Keywords: Knowledge transfer, knowledge legitimation, knowledge management, generations, communities of practice, collectivities of practice

TACK

Jag vill tacka företaget och min kontaktperson på företaget för hjälp med bokning av intervjuer och feedback under arbetets gång. Jag vill även rikta ett tack till alla informanter som ställt upp i undersökningen. Utan er hade denna studie inte kunnat genomföras.

Slutligen vill jag tacka min handledare Magnus Bergquist, för ovärderlig hjälp och effektiv handledning från början till slut. Tack!

Innehåll

1. Introduktion.....	1
1.1 Syfte och frågeställning	1
1.2 Undersökningens avgränsning	2
1.3 Undersökningens upplägg	2
2. Teori.....	3
2.1 Definition av kunskap	3
2.2 Kunskapsgemenskaper och kunskapskollektiv.....	5
2.3 Generationsteori	6
3. Metod	8
3.1 Urval	8
3.2 Datainsamling.....	8
3.3 Dataanalys	10
3.4 Kritisk reflektion	11
4. Resultat.....	12
4.1 Informationssökning och informationsdelning	12
4.2 Samarbete	15
4.3 Kunskapssyn	18
4.4 Generationsspecifika åsikter	20
5. Diskussion.....	23
5.1 Typ av kunskapsbas	24
5.2 Individerna.....	25
5.3 Typ av kunskapsutveckling	27
5.4 Kunskapsteoretiska maxim.....	27
5.5 Kunskapslegitimering	28
6. Slutsats	30
6.1 Rekommendationer till företaget.....	30
6.2 Förslag till vidare forskning	31
Källförteckning	32

Bilaga 1 – Inspelningsmedgivande

Bilaga 2 - Intervjuguide

1. Introduktion

Behovet av kunskapsdelning och kunskapsöverföring mellan människor har funnits under lång tid. Inom organisationer blir behovet extra tydligt i en ständigt föränderlig omgivning där utvecklingen går fort framåt. Historiskt sett är IT-sektorn ett exempel på en bransch under stor förändring, där kunskapsöverföring mellan anställda är en av flera förutsättningar för att stärka och bevara verksamhetens konkurrenskraft på marknaden (Argote et al., 2000).

När verksamhetens informationsflöden ökar, ställs högre krav på hantering av information och möjligheten att göra den sökbar. Att anställda får tillgång till information betyder dock inte automatiskt att de anställda kan förstå och relatera till informationen (Bergquist et al., 2001). Även kännedom om arbetsplatsen och sociala processer påverkar informationsflödet mellan människor vilket också kan innebära att för stora mängder information försvårar kunskapsdelningen. Yngre generationer växer upp i ett samhälle där möjligheten att söka efter information är självklar, samtidigt som informationskanalerna är många och ofta fyllda med stora mängder information. När dessa människor börjar sin yrkesbana uppstår nya behov på arbetsplatser, i synnerhet i de fall där majoriteten av de anställda är äldre. Omfattande pensionsavgångar de kommande tjugo åren kan ge upphov till stora kunskapsluckor i många verksamheter, vilket ställer krav på verksamheternas förmåga att rekrytera nya medarbetare (Eversole et al., 2012). Skillnader mellan anställda från olika generationer kan innebära nya utmaningar för såväl arbetsplatsen som för individerna, men också för styrningen av verksamheten (Eversole et al., 2012; Smola och Sutton, 2002; Solnet et al., 2012).

För att hantera generationsskiften måste effektiv kunskapsöverföring ske mellan anställda och nyanställda och mot den bakgrunden blir kunskapsöverföring inom organisationen extra viktig då allt högre krav ställs på effektivitet och produktivitet (Argote et al., 2000). Genom väl fungerande processer för kunskapsöverföring ökar chanserna för verksamheter att överleva och förbli konkurrenskraftiga (Harvey, 2012), vilket visat sig viktigt i den ständigt föränderliga IT-branschen. Bakgrunden till undersökningen återfinns i skilda sätt att förhålla sig till kunskap mellan generationer, där anställda från yngre generationer har behov av att kunna söka information i arbetet, medan anställda från äldre generationer delvis har andra behov och värderingar (Eversole et al., 2012; Smola och Sutton, 2002; Solnet et al., 2012). Däremot har tidigare forskning inte i någon större utsträckning behandlat aspekten att olika generationer har olika tillvägagångssätt gällande sökning av information och delvis ser olika på lärande. Detta gör generationsaspekten extra intressant att studera i en verksamhet mitt i ett generationsskifte. En aspekt av generationsperspektivet handlar om hur kunskap legitimeras och att legitimeringsprocessen delvis kan ske när information bearbetas hos individer, men också i ett socialt sammanhang där grupper av människor påverkar kunskapsdelning och kunskapsöverföring (Lindkvist, 2005; Tell, 2004). Med bakgrunden att kunskap legitimeras i en social kontext, har en hypotes formulerats, nämligen att människor från olika generationer legitimerar kunskap på olika sätt.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka hur anställda ser på kunskapsöverföring och kunskapsdelning, samt om betydande skillnader kan identifieras i hur anställda från olika generationer legitimerar kunskap på arbetsplatser. En kvalitativ intervjustudie har genomförts på ett större IT-företag i Västra

Götalandsregionen. Två grupper bestående av både yngre anställda som äldre anställda, intervjuades på företaget. De yngre anställda hade precis avslutat en drygt sex månader lång upplärningsperiod liknande en traineeutbildning och de äldre hade varit anställda under flera år. Målet med undersökningen var således att undersöka skillnader mellan anställda från olika generationer vad gäller hur kunskap legitimeras, överförs och används. Om det finns det skillnader i hur anställda legitimerar kunskap över generationer kan det ha stor påverkan i hur utbildningar och kunskapshantering bör genomföras och utformas i den undersökta verksamheten.

Med denna ansats formuleras uppsatsens frågeställning enligt följande:

“Hur påverkar generationstillhörighet två grupper av anställdas legitimering av kunskap?”

1.2 Undersökningens avgränsning

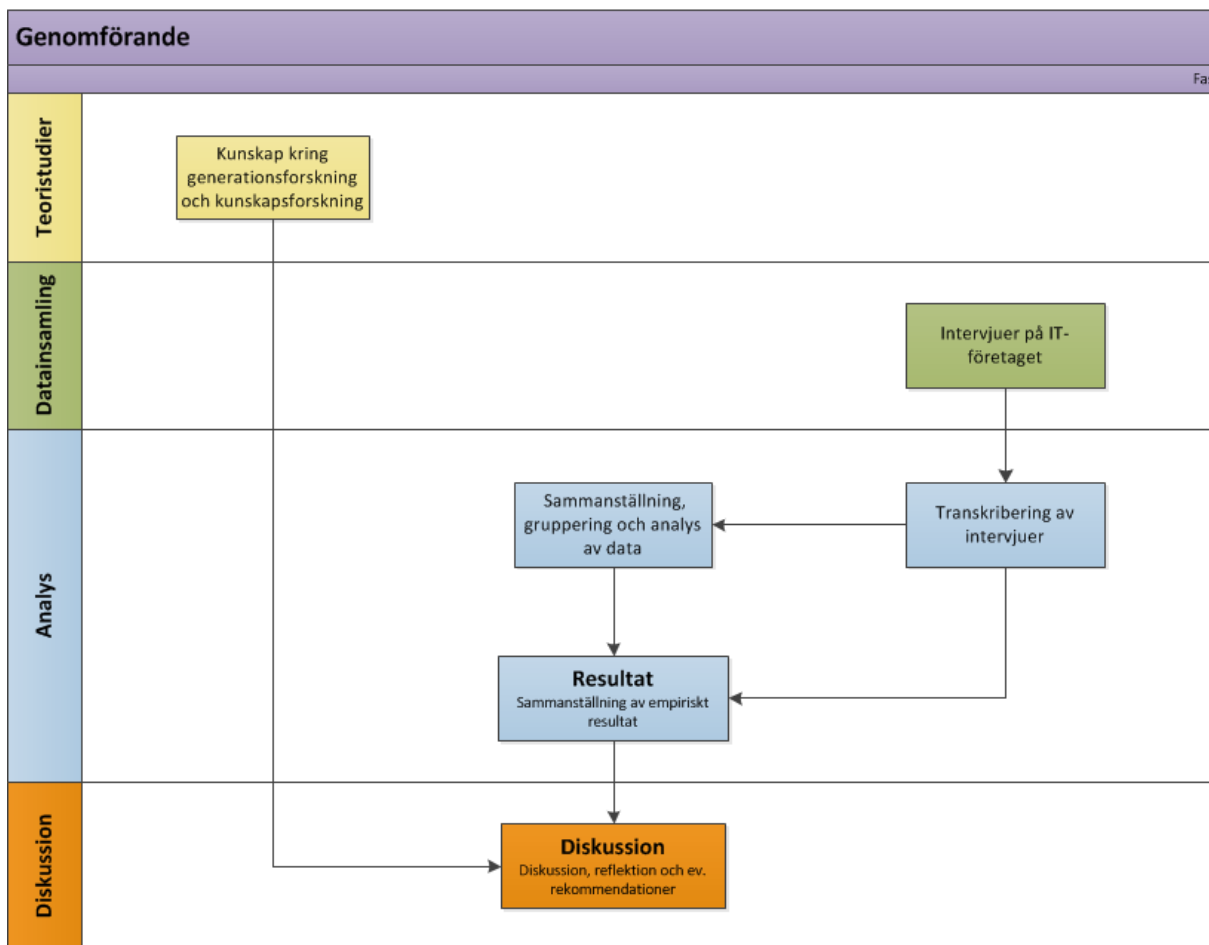
En kvalitativ intervjustudie genomfördes på ett större IT-företag i Västra Götalandsregionen. Avgränsningar som gjorts gällande teorier om kunskap, innefattar kunskapslegitimering samt kunskapsdelning och kunskapsöverföring. Vidare behandlas generationers påverkan, vilket avgränsats till en yngre generation samt en äldre, där informanterna i intervjustudien utgör två olika grupper av generationer. Dessa två generationer benämns i forskningslitteraturen som generation-X samt generation-Y, där den sistnämnda är den yngre generationen.

1.3 Undersökningens upplägg

Undersökningen genomfördes enligt den framtagna modellen nedan (figur 1) där teoristudier och intervjuer utgör de första delarna av forskningsprocessen.

Undersökningens teoriavsnitt innefattar två delar som tillsammans bildar ett större sammanhang. Det ena teoriområdet är kunskap, där vikt läggs vid teorin om hur kunskap legitimeras (Tell, 2004) samt där två olika kunskapstypologier presenteras (Lindkvist, 2005). Denna grund av tidigare forskning skapar en kontext till kunskap, kunskapsöverföring samt kunskapsdelning inom organisationer, vilket i studien är centrala delar. Vidare utgör generationsteori grunden för den andra större teoretiska delen av undersökningen. Forskningsområdet generationsteori sträcker sig långt tillbaka i tiden och utgör en viktig del i undersökningen då verksamheten har anställd personal från olika generationer. Generationstillhörighet kan påverka hur de anställda tar till sig information och således hur kunskapsöverföring och kunskapsdelning sker inom verksamheten. En bra och fungerande kunskapsöverföring påverkar verksamheten positivt på flera sätt där ökad effektivitet och produktivitet är ett par av dem (Argote et al., 2000).

En kvalitativ intervjustudie har genomförts på det tidigare nämnda IT-företaget. Semistrukturerade intervjuer användes tillsammans med kompletterande dokumentstudier.



Figur 1

2. Teori

Då undersökningen innefattar olika aspekter av kunskap och generationer, delas teoriavsnittet upp i avsnitten definition av kunskap, kunskapsgemenskaper och kunskapskollektiv samt generationsteori. Kunskapsteori inleder avsnittet där definition av kunskap presenteras. Vidare behandlas två olika sätt att se på kunskap för att öka förståelsen av kunskapshantering i grupper av människor. Avsnittet innehåller även en presentation av tidigare forskning kring generationsteori, där uppdelningen i fyra olika generationer förtydligas.

2.1 Definition av kunskap

Epistemologi är läran om kunskap och många forskare har i sitt arbete försökt enas om en definition av vad kunskap är. Ursprungligen uttryckte Plato att kunskap är "justified true belief" eller på svenska "rättfärdigad sann tro". Detta betyder att kunskap blir till när en människa rättfärdig och försvarar en sann tro om något, som faktiskt är sant (Tell, 2004). En förenklad förklaring till vad kunskap är kan vara när en människa säger sig veta en specifik sak och sedan förklarar hur och varför hon eller han vet. Det kan tyckas vara en otillräcklig bild av vad kunskap är och Wittgenstein (1972) menade att det intressanta är sammanhanget och den sociala kontext i vilken människor uttrycker sin kunskap om något. Förenklat innebär det att uttryckt kunskap i sig är ganska ointressant, det viktiga är i vilket

sammanhang kunskapen tar form. All kunskap syns dock inte och kan vara svår att dela med sig av, vilket för tankarna till att kunskap kan ta andra former än uttryckt genom ord. Polanyi (1962) hävdade att kunskap kan vara svåruttryckt och att människor ofta vet mer än de kan berätta. Detta gav upphov till begreppet tyst kunskap. Med detta som bakgrund kan kunskap således delas in i tyst (implicit) och uttalad (explicit) kunskap, vilket är de två typer av kunskap som kanske diskuterats mest inom forskningsområdet kunskap och kunskapshantering. Enligt många forskare är tyst kunskap generellt svårt att förmedla, medan uttalad kunskap kan dokumenteras och på så vis lättare förmedlas (Bergqvist et al., 2001). Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) skapas kunskap i omvandlingen från tyst till uttalad kunskap, vilket ger ett sätt att se på kunskap och de processer i vilka kunskap skapas och omvandlas. Spender (1996) hävdar att kunskap handlar ganska lite om sanning och förnuft, utan det intressanta är snarare hur kunskap används och påverkar världen vi lever i. Detta synsätt är relevant eftersom det visar att det är svårt att separera kunskap från vardagliga aktiviteter människor utför inom organisationer (Bergquist et al., 2001). Med denna utgångspunkt kan kunskap ses som uppkommen ur social praktik såväl som ur organisatoriska processer, vilket leder till att kunskap kan ses som något inbäddat i sociala konstellationer, och kollektivt utvecklat av en grupp människor (Lave och Wenger, 1991).

Med utgångspunkten att kunskap kan ta olika former som implicit eller explicit, menade Wittgenstein (1972) att kunskap också måste rättfärdigas för att bli erkänd som kunskap. Vidare hävdade Wittgenstein (1972) att rättfärdigandet av kunskap inte är en process som sker hos individen, utan att kunskap snarare rättfärdigas i en social kontext. När en människa uttrycker sin kunskap om något avgör andra människor och den sociala kontexten hur kunskapen skall tolkas, vilket skulle innebära att den sociala kontexten har stor påverkan på värderingen av kunskapen. En social kontext kan dock ta många former, vilket ger en bredd åt begreppet. Tell (2004) menar att sociala regler och social kontext påverkar hur kunskap värderas och rättfärdigas. Han anger fyra olika socialt definierade typer av rättfärdiganden av kunskap enligt matrisen nedan (se figur 2).

Figure 1. Four Types of Knowledge and their Justification Contexts

	Internal justification	External justification
Justification by performance	Personal knowledge	Institutional knowledge
Justification by procedure	Subjective knowledge	Objective knowledge

Figur 2. Tell (2004, s.451)

Rättfärdigandet kan vara internt eller externt, och rättfärdigandet kan också vara antingen baserat på förfarande eller utförande. Kunskap kan rättfärdigas i en extern kontext där många människors åsikter och övertygelse tillsammans påverkar individen att rättfärdiga kunskapen om något. Tell (2004) menar att externt rättfärdigande kan ge upphov till antingen institutionell kunskap eller objektiv kunskap. Det Tell (2004) benämner objektiv kunskap, är så kallad explicit kunskap, vilket oftast går att dokumentera och dela med andra människor, varpå kunskap lättare uppkommer och återfinns som institutionell

kunskap i verksamheter eller grupper av människor.

När kunskap rättfärdigas internt, innebär det att individens åsikter och antaganden tillsammans med tidigare erfarenheter ligger till grund för rättfärdigandet (Tell, 2004). I praktiken innebär det att kunskapen blir högst subjektiv och återfinns i individens tolkning av omvärlden. Denna typ av implicit kunskap (Polanyi, 1962; Tell, 2004) är subjektiv i den bemärkelsen att den ofta tillhör individer snarare än verksamheter eller grupper av människor.

2.2 Kunskapsgemenskaper och kunskapskollektiv

För att konceptualisera och förstå hur grupper av anställda samarbetar och fungerar har Wenger (1998) föreslagit benämningen *community-of-practice*, vilket fritt kan översättas till *kunskapsgemenskaper*. Kunskapsgemenskaper består av nära sammansvetsade och etablerade grupper av anställda som under en längre tid arbetat tillsammans och byggt upp sociala relationer och delad förståelse. Wenger är en av två grundare till teorin om kunskapsgemenskaper och menar att grunden i denna typ av praktik uppkom genom fysiska möten, delad kunskapsbas och sammanlänkade företag. En kunskapsgemenskap bör karakteriseras genom en grupp av människor med delade värderingar, normer och identitet med delad historik (Wenger, 1998; Wenger, 2000; Lindkvist, 2005;). Vidare menar Wenger (1998) att en kunskapsgemenskap upprätthåller täta relationer av ömsesidighet mellan medlemmarna och att medlemmarna tillsammans utgör kunskapsgemenskapen. Detta innebär också att medlemmarna har en gemensam repertoar av rutiner, sätt att arbeta och ett gemensamt språk där vissa begrepp används inom gruppen. Dessa aspekter stärker gemenskapen i gruppen när de skapas och upprätthålls över en längre tid av nära samarbete (Lindkvist, 2005). Wenger (1998) menar att individerna i kunskapsgemenskapen litar på varandra både privat såväl som gällande kompetens. Med ett litet utbyte av individer i gruppen, ökar chanserna att kunskapsgemenskapen skall frodas och att de sociala banden stärks inom gruppen. Genom sammanhållning över en längre tidsperiod stärks och fostras sociala beteenden och rutiner, vilket bidrar till skapandet av en gemensam historia där en känsla av individernas tillhörighet till gruppen uppstår.

Lindkvist (2005) hävdar dock att detta förhållningssätt stämmer dåligt överens med dagens organisationer där projekt och samarbete mellan olika verksamheter, arbetsplatser och individer ofta utgör vardagen för många anställda. Grupp-sammansättningar i dagens organisationer består ofta av anställda med helt olika kunskaper, där flertalet av dem kanske aldrig träffats tidigare (Lindkvist, 2005). Följden blir således att de anställda knappt känner varandra och därför arbetar och samarbetar utan tidigare delad kunskap och gemensam erfarenhet gällande samarbetet. Utmärkande för denna typ av kunskapsöverföring är således att den består av individer utan starka band till varandra och utan tidigare erfarenhet av varandras kunskap och samarbete, men även att grupp-sammansättningen verkar inom en förutbestämd tidsram och budget där fördefinierade uppgifter ofta utgör arbetet (Lindkvist, 2005).

Lindkvist (2005) kallar dessa grupper *collectivities-of-practice*, eller fritt översatt *kunskapskollektiv*, där de anställdas förhållningssätt till kunskap skiljer sig från *communities-of-practice*. Individerna i ett kunskapskollektiv besitter ofta spetskompetens inom ett visst område, vilket också kan innebära att individernas bakgrunder skiljer sig åt. Detta påverkar således den gemensamma kunskapsgrunden i gruppen, och det tvingar individerna att hantera en distribuerad kunskapsbas fördelad på medlemmarna i gruppen. Yngre generationer har i större utsträckning vuxit upp i en värld där

kunskapssökande fått allt större betydelse. Genom användandet av internet har kommunikationsvägarna blivit fler mellan människor och det har blivit lättare att ha ett stort kontaktnät. Utvecklandet av spetskompetens kan vara följden av högre utbildning och akademiska studier, vilket också nu för tiden är en vanlig väg in i arbetslivet. I äldre generationer var det vanligare att man arbetade sig upp inom organisationen, vilket tog tid, men samtidigt gav stor förståelse för verksamheten och möjliggjorde en gemensam kunskapsbas bland de anställda.

2.3 Generationsteori

En generation definieras som en identifierbar grupp av människor som delar födelseår, ålder och tydliga händelser i livet under kritiska utvecklingsfaser (Kupperschmidt, 2000; Smola och Sutton, 2002). En generation innefattar således människor som delar historiska och sociala händelser och erfarenheter. Jurkiewicz och Brown (1998) menar att det är dessa livserfarenheter som särskiljer en generation från en annan. Detta innebär också att människor i grupp utvecklar personligheter som påverkar individernas sätt att förhålla sig till auktoriteter och organisationer, men även synen på livet och förväntningar på arbetet (Kupperschmidt, 2000).

Majoriteten av forskare inom generationsforskningen anser att det finns fyra primära grupper av generationer i samhället i dag. Den äldsta generationen benämns ibland den tysta generationen, eller så kallade *veterans* som är födda mellan åren 1925 till 1942. Den näst äldsta generationen benämns i forskningslitteratur som *Baby boomers* och syftar till människor födda mellan åren 1943 till 1960. Den näst yngsta generationen benämns *Generation X* och syftar på människor födda mellan åren 1961 till 1981. Den fjärde och yngsta generationen benämns ofta *Generation Y* och syftar till människor födda från år 1982 och framåt (Parry och Urwin, 2011; Tolbize, 2008; Crampton och Hodge, 2006), se figur 3. Åldersindelningen skiljer sig några år både upp och ner beroende av källa och bör ses som en ungefärlig indelning som majoriteten av forskarna inom området står bakom. Ser man till arbetsmarknaden i dag är det först och främst *Baby Boom-generationen* som dominerar på de flesta arbetsplatser, följt av generation-X och till viss del generation-Y som är den yngsta generationen att äntra arbetsmarknaden.

Generation	Years of birth	Also known as
Veterans	1925–1942	Silent Generation, Matures, Traditionalists
Baby Boomers	1943–1960	
Generation X	1961–1981	Thirteenth, Baby Busters, Lost Generation
Generation Y	1982–	Millennials, Nexters, Echo Boomers

Figur 3. Parry & Urwin (2011, s.80)

Till stor del har generationsforskningen involverat människors förhållningssätt till samhället, arbete och arbetsmoral, i förhållande till deras generationstillhörighet. Detta har inneburit att forskningen har försökt knyta samman människors olika syn- och förhållningssätt med generationstillhörigheten, i stället för att se till faktorer som ålder och fas i livet. Dock är det en vanligt förekommande uppfattning

i västvärlden, både i samhället såväl som i forskningen, att människor från olika generationer har olika värderingar gällande arbete och arbetsrelaterade frågor. Tidigare forskning på området har både visat på skillnader men också på likheter mellan generationer. Parry och Urwin (2011) hävdar att det har varit svårt att empiriskt bevisa att de skillnader som finns beror på generationstillhörighet snarare än ålder och andra sociala faktorer. Samtidigt användes ofta människors ålder som ett sätt att definiera en generation, vilket gör en total separering av ålder och generation svår. Enligt en studie av Tang och Tzeng (1992) var arbetsmoralen högre bland yngre anställda, samtidigt som arbetsmoralen sjönk bland de äldre, vilket kan ha flera anledningar. Yngre generationer ställer krav på arbetsplatser där individuell flexibilitet i arbetet är viktigt, medan äldre generationer ofta sett tryggheten och lojaliteten mot verksamheten som en viktig aspekt (Tolbize, 2008). Ebrahimi et al., (2008) menar att äldre anställda över tid förlorar motivationen för operativa arbetsysslor och kan känna ångest för sitt existensberättigande när de kommer närmare pensionsåldern. Vidare menar Ebrahimi et al., (2008) att generation-X karaktäriseras som en generation där individen tar stor plats i jämförelse med tidigare generationer och där självständigt arbete är viktigare än arbete i grupp (Hornblower, 1997). Vidare anses generation-X se arbete som ett sätt att tjäna pengar för att leva, snarare än som ett sätt att leva för att tjäna pengar (Lancaster och Stillmann, 2002). Generation-Y beskrivs däremot som internet-generationen där människor lever i stora nätverk och där den yngre generationen har fötts in i ett kunskapssamhälle där många tagit steget från praktiskt arbete till arbete på kontor, som en följd av den tekniska utvecklingen i samhället. Vidare anses generation-Y vara mer villiga att bilda gemenskaper och grupper av människor med delade intressen, än den äldre generationen-X (Kuyken, 2012).

Eversole et al., (2012) hävdar att en stor utmaning för verksamheter de närmaste åren kommer bli förmågan att få duktiga och erfarna personer att stanna kvar på arbetsplatserna. Behovet av erfarna medarbetare är stort i många branscher och det blir extra tydligt när det ofta tar flera år för yngre generationer att lära sig arbetet och bli lika erfarna och kunniga arbetare som de äldre. Detta ställer i sin tur krav på dynamiska verksamheter där anställda från olika generationer bemöts efter deras specifika behov. Inom de närmsta tjugo åren kommer stora pensionsavgångar att bli allt vanligare då *Baby boom*-generationen når åldern för pensionering (Eversole et al., 2012). Med det som bakgrund spelar kunskapsöverföring mellan generationer en viktig roll i verksameters förmåga att minska kunskapsglapp (Harvey, 2012), vilket kan visa sig vara svårt att genomföra i praktiken. Kuyken et al., (2009) menar att kunskapsöverföring mellan generationer inte är tillräckligt systematisk, och ibland till och med obefintlig.

Tidigare generationsbaserad forskning har ofta behandlat frågor kring arbetsmoral och motivationsfaktorer som lön och förmåner, medan kunskapsöverföring mellan generationer saknats i stor utsträckning (Harvey, 2012). Detta gör det intressant att studera den tidigare beskrivna hypotesen att människor från olika generationer legitimerar kunskap på olika sätt.

3. Metod

Syftet med studien har varit, som nämns ovan (se avsnitt 1.1) att undersöka hur anställda ser på kunskap, samt ta reda på om betydande skillnader kan identifieras i hur anställda från olika generationer legitimerar kunskap på arbetsplatsen.

3.1 Urval

För att undersöka samband mellan kunskapsöverföring och generation gjordes en kvalitativ intervjustudie på ett större IT-företag i Västra Götalandsregionen. Hälften av informanterna var yngre än 35 år och resten var äldre än 58 år. Alla arbetade på företaget vid tidpunkten för undersökningen.

Informanterna tillfrågades efter samtycke med deras respektive avdelningschef, varpå ett medvetet urval av informanter tillämpades. Anledningen till detta var svårigheten att avsätta tid för intervjuer, samt att ett så stort åldersspann som möjligt mellan de båda urvalsgrupperna ansågs vara en fördel. Risken vid ett slumpmässigt urval av informanter hade varit att åldersspridningen i de båda urvalsgrupperna inte visat sig tillfredsställande då undersökningens fokus var skillnader i kunskapslegitimering mellan generationer. Med detta som bakgrund tillämpades således ett medvetet urval av informanter för att säkerställa att informanternas åldersspridning var så stor som möjligt.

Då urvalet skett medvetet kan det finnas svårigheter att generalisera ur det empiriska materialet, vilket är något jag varit medveten om. Trots detta valde jag i samråd med IT-företaget att tillämpa ett medvetet urval för att öka möjligheten till större åldersspridning och således direkt påverka valet av informanter efter ålder.

3.2 Datainsamling

Då forskningshypotesen involverade två utvalda grupper av anställda och deras sätt att arbeta och legitimera kunskap, lämpade sig en kvalitativ intervjustudie bäst som tillvägagångssätt (Patel och Davidson, 2003). Totalt intervjuades nio informanter varav fem yngre och fyra äldre. En kvalitativ intervjustudie innebär att både intervjuaren och intervjupersonen är medskapare i ett samtal (Schultze och Avital, 2011). Rollen skiljer sig åt mellan intervjuaren och intervjupersonen och syftet med kvalitativa intervjustudier är att upptäcka och identifiera egenskaper i intervjupersonens uppfattningar om något.

Målet i intervjustudien var att hitta faktorer som kan förklara hur de anställda legitimerar kunskap och ta reda på bakomliggande faktorer för dessa eventuella skillnader, vilket innebar att de anställdas egna uppfattningar och åsikter var av högsta relevans för studien. Med detta som bakgrund ger kvalitativa studier med intervjuer den typ av information som behövs för att analysera resultatet med hjälp av tidigare forskning på området. Patel och Davidson (2003) menar att det kan vara svårt att motivera personer att delta i intervjuer, framförallt om personerna inte ser nyttan med intervjun. Detta ställer krav på intervjuaren att motivera varför undersökningen är intressant och försöka få motiveringarna att stämma överens med individens personliga mål. Vidare underlättar det om intervjuaren och informanten litar på varandra och känner någon form av likvärdighet inför och under mötet (Schultze och Avital, 2011). Det är även viktigt att förklara hur intervjumaterialet ska användas, vare sig det blir offentligt eller konfidentiellt och att samtycke kring detta finns mellan informant och intervjuare. För att hantera denna problematik förklarade jag inledningsvis kortfattat för informanterna varför studien

genomfördes, vilket syftet var och hur intervjumaterialet skulle användas. De tillfrågade informanterna fick skriva på ett inspelningsmedgivande under intervjutillfället där det framgick hur det inspelade materialet skulle användas.

Intervjuer utformas med olika grad av standardisering och struktur. Med låg standardisering menas att intervjufrågorna kan formuleras olika för varje informant och att stort utrymme ges till informantens egna utformade svar, medan intervjuer med hög standardisering innebär att det finns ett fåtal möjliga svar på frågorna som ställs (Sharp et al, 2011; Patel och Davidson, 2003). Hög standardisering används ofta i sammanhang där behov av generalisering finns. Intervjuer kan även utformas med olika grad av strukturering vilket innebär den konsekvens, i vilken ordning frågor ställs. Hårt strukturerade intervjuer innebär att intervjufrågor ställs i samma ordning i samtliga intervjuer, medan ostrukturerade intervjuer ger intervjuaren möjlighet att ändra ordningen på frågorna. En högt standardiserad intervju innebär att många av svarsalternativen redan är kända och formulerade, vilket är motsatsen till målet med den genomförda undersökningen. Genom strukturerade intervjuer förväntas informanterna ge utförliga svar, där nya tankar och åsikter framkommer. Genom att informanten ges utrymme att svara fritt på intervjufrågorna blir intervjuerna ej standardiserade vilket således skapar svårigheter att generalisera utanför avdelningen eller arbetsplatsen där studien genomförs.

Semistrukturerade intervjuer är en blandning av strukturerade och ostrukturerade intervjuer där intervjuaren utgår från ett antal fördefinierade frågor, varpå öppna följdfrågor kan tillämpas för att få mer uttömmande svar (Sharp et al, 2011; Patel och Davidson, 2003). Detta var också den typ av intervjuer som använts i denna studie. Förhoppningen var att det skulle gå att identifiera unika egenskaper och nyckelfaktorer i hur informanterna upplever kunskapsöverföring och kunskapsdelning, samt hur olika generationer upplever de kunskapshanteringssystem som används på arbetsplatsen. Således blev de kvalitativa intervjuerna semistrukturerade och riktade mot ett induktivt arbetssätt i forskningen eftersom inga sanna svar finns utan individens upplevelser och världsbild är vad som analyseras och anses vara av intresse. Detta visade sig fungera bra under intervjutillfällena då det gav mig möjlighet att ställa ytterligare frågor beroende av situation och informant. På detta sätt blev även intervjuerna mer lika ett vanligt samtal mellan mig och informanterna, samtidigt som jag hade en struktur att falla tillbaka på i de fall samtalets fokus skiftade bortom de fördefinierade temana i intervjuguiden. Intervjuguiden utformades med fem teman där det första temat innefattade frågor om arbetslivserfarenhet, med frågor som hur länge informanten arbetat på företaget, informantens ålder samt vilka arbetsuppgifter informanten sysslade med. Det första temat fungerade som en introduktion till kommande frågor och de valdes för att öppna upp intervjusamtalet och därmed undvika att ställa krävande och djupa frågor i början av intervjun.

Då intervjuer kan ses som sociala möten (Myers och Newman, 2007) är det viktigt att minimera eventuella miljöer eller uttryck som kan göra informanten obekvämt. Detta gör valet av miljö att genomföra studien i, likväl andra sociala aspekter som klädsel, språk och uttryck viktiga att beakta. Annan problematik som kan uppstå vid kvalitativa studier är att den person som genomför intervjun påverkar resultatet genom sin närvaro vid intervjuerna. Risk finns även att tidspress och brist på förtroende mellan informant och intervjuare kan påverka genomförandet av kvalitativa studier. Följden kan bli att det påverkar resultatet (Myers och Newman, 2007; Patel och Davidson, 2003).

För att hantera risken att påverka informanten genom att introducera nya miljöer valdes konferensrum i angränsning till informanternas arbetsplatser. Intervjuerna genomfördes under

ordinarie arbetstid och varade mellan trettio och sextio minuter vardera. En timma hade avsatts i planeringen för varje intervjutillfälle, vilket visade sig vara fullt tillräckligt för att minimera risken att intervjuerna skulle upplevas stressiga. En av intervjuerna varade strax över en timma, men då den genomfördes på eftermiddagen hade informanten inga fler möten för dagen, vilket inte innebar någon påtaglig stressfaktor under intervjun.

Patel och Davidson (2003) menar att det finns fördelar med att den som intervjuar har kunskap och förståelse om den miljö som skall studeras. För att påverka intervjusituationen så lite som möjligt bör ett känt språk brukas där facktermer undviks. Vidare bör intervjuaren använda gester och kroppsspråk som liknar informantens för att kommunikationen skall fungera bra. Myers och Newman (2007) hävdar att naiva intervjuare kan genomföra studier i tron om att all data och kunskap redan har skapats, och att de endast behöver fånga upp vad informanterna berättar. I själva verket menar de att kunskap kan skapas i själva intervjusituationen då informanten börjar reflektera kring tidigare uttalade berättelser och situationer.

Min tidigare kännedom om arbetsplatsen underlättade hanteringen av intervjuerna och gav mig möjligheten att välja klädstil som för arbetsplatsen var neutral och i linje med de anställdas. Under intervjutillfällena användes på företaget ofta interna termer och förkortningar, vilka jag sedan tidigare kände till. Detta underlättade intervjuandet då jag inte behövde avbryta informanterna för att be om förklaringar. I enlighet med Myers och Newman (2007) påstående om att kunskap kan skapas i intervjutillfället, upplevde jag att flertalet av informanterna tog god tid på sig att fundera över frågorna, vilket tyder på att nya reflektioner och tankar uppkom under intervjutillfällena.

3.3 Dataanalys

För att analysera det insamlade materialet från intervjuerna tillämpades kvalitativa metoder. Det finns inga färdiga mallar för hur kvalitativa metoder tillämpas, vilket oftast innebär att det är forskaren själv som tillämpar sin egen metod efter den empiri som framkommer (Patel och Davidson, 2003). Nedan redovisas den metod och det tillvägagångssätt jag valde att tillämpa. Efter att intervjuer genomförts började arbetet med att analysera det empiriska materialet. Delar av intervjuerna transkriberades, främst för att kunna använda citat och på ett tydligt sätt summera informanternas åsikter, men också för att hitta mönster (Patton, 2002). Detta gjordes redan dagen efter intervjuerna genomförts för att dra nytta av det faktum att delar av svaren från intervjuerna fortfarande fanns i mitt minne. Efter genomlysning och summering av intervjuerna valdes vissa citat som jag direkt ansåg vara viktiga för resultatet. När summeringen genomförts började resultatet skrivas med ständig återkoppling till de tidigare summeringarna och sammanställningarna. Varpå arbetet med resultatdelen fortskred gick jag tillbaka och lyssnade på delar av intervjuerna igen för att plocka ut ytterligare citat som jag tidigare inte ansatt lämpliga eller av någon anledning missat.

Detta tillvägagångssätt där flertalet iterationer tillämpades visade sig fungera bra. Särskilt eftersom det minimerade risken att gå miste om, de för studien viktiga åsikter informanterna uttryckte.

3.4 Kritisk reflektion

Då jag hade god kännedom om företaget och arbetsplatsen där intervjustudien genomfördes, är jag medveten om min eventuella påverkan på resultatet. Jag hade aldrig arbetat direkt med någon av informanterna, men då jag arbetat på en närliggande avdelning visste de flesta vem jag var. Patel och Davidson (2003) menar att även om intervjuaren påverkar informanterna under intervjusituationen, finns det ändå fördelar med att känna till arbetsplatsen och det språk som brukas. Fördelarna är att intervjuaren lättare kan anpassa sig till situationen och det sociala möte informanten och intervjuaren befinner sig i. Genom att använda termer och språkbruk de anställda ofta använder, försökte jag vara så neutral som möjligt under intervjusituationerna. Intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen i olika konferensrum som informanterna normalt använder i deras vardagliga arbete, för att undvika introducering av nya lokaler där risk för ytterligare påverkan från min sida skulle finnas.

Myers och Newman (2007) hävdar att intervjusituationen är artificiell och skiljer sig från normala möten. Ofta har intervjuaren och informanten aldrig tidigare träffats, vilket skulle göra situationen än mer speciell. Vidare menar Myers och Newman (2007) att intervjuaren inkräktar i informantens sociala miljö och tvingar informanten att under tidspress reflektera och tänka ut svar. Genom att jag inte var helt okänd för informanterna i intervjusituationen, tror jag att det varit en fördel. Situationen blev än mindre dramatisk då jag tidigare konverserat med majoriteten av informanterna och hade en grundläggande förståelse för deras arbetsplats. Trots detta anser jag att några av informanterna i början av intervjuerna valde att svara kortfattat på frågorna. Däremot blev svaren mer utförliga allt eftersom intervjuerna fortlöpte. Detta berodde förmodligen på det Myers och Newman (2007) hävdar gällande att mötet mellan intervjuare och informant är artificiell. Som människa väljer man delvis hur man skall uppfattas, vilket kanske innebar att informantens verkliga åsikter inte alltid kom fram fullt ut. I de fall detta blev mer uppenbart försökte jag driva intervjun vidare för att undvika för långa pauser, samtidigt som jag försökte få intervjun att likna ett vanligt samtal, snarare än formen av en strukturerad intervju. Jag märkte att några av frågorna som ställdes under intervjuerna, i vissa fall uppfattades svåra att svara på och att ett visst motstånd och försiktighet i val av uttryck från informanternas sida blev ett faktum.

Då urvalet av informanter genomfördes på ett medvetet sätt fanns risken att de intervjuade informanterna tillhörde en grupp av anställda som gärna kommunicerar och är mer förändringsbenägna än genomsnittet på arbetsplatsen. Om så var fallet kan det eventuellt påverka resultatet negativt då poängen med undersökningen var att ta reda på anledningen till eventuella skillnader mellan anställda från olika generationer och om dessa kan härledas till hur de anställda fungerar på arbetsplatsen. Denna risk bedömdes relativt liten i förhållande till risken att åldersskillnaden mellan informanterna skulle bli för liten, i det fall ett slumpmässigt urval tillämpades. Denna problematik diskuterades med handledaren på arbetsplatsen vilket resulterade i att ett medvetet urval ändå gjordes.

4. Resultat

Nedan presenteras de mest centrala delarna av det insamlade empiriska materialet. Citat och reflektioner utgör den största delen av materialet. Då två grupper av informanter intervjuades, redovisas båda gruppernas åsikter löpande i resultatdelen nedan.

Företaget där intervjuerna genomfördes, har varit verksamt i över fyrtio år och har sedan starten haft starka kopplingar inom bil och tillverkningsindustrin. I dag är företaget aktivt i stora delar av världen och levererar informationstekniska (IT) -lösningar för samtliga områden inom både industri och tillverkningsprocesser. Storskalig drift och heltäckande IT-lösningar utgör kärnverksamheten i företaget. Intervjustudien genomfördes på tekniska avdelningar där informanterna uteslutande arbetade som tekniker för storskalig drift av IT-lösningar.

4.1 Informationssökning och informationsdelning

Både äldre och yngre anställda använde i första hand manualer för att finna information om de olika system och produkter de arbetade med. För ett antal år sedan fanns endast papperstryckta manualer på avdelningarna, vilket innebar en viss problematik i informationssökandet. De tryckta manualerna levererades till avdelningarna av produkttillverkaren i samband med att nya versioner installerades. I dag fanns istället digitala manualer på respektive produkttillverkares hemsida vilket resulterade i snabbare sökningar för de anställda. Majoriteten av de tillfrågade informanterna, både äldre som yngre delade uppfattningen att informationssökning via manualer oftast fungerade tillfredsställande för enklare och mer generell problemlösning. Vid mer avancerad problemlösning visade sig behov av ytterligare dokumentation där företagets mer specifika tillvägagångssätt kunde uttryckas.

Tidigare var det enbart utprintade manualer som gällde. Det fanns en jävla massa manualer, problemet var inte att de inte fanns, problemet var att hitta rätt manual. – Informant 1, äldre

De äldre informanterna ansåg sig vara medvetna om att den egna dokumentationen var bristfällig, vilket även de yngre informanterna påpekade. Framförallt de yngre ansåg detta problematiskt då de var vana vid att kunna söka efter information.

Dokumentation har ju aldrig kanske varit vår starka sida, ofta lutar vi oss tillbaka på det som står i manualen. Detta fungerar när man har ett rörligt intellekt så att säga, men jag märkte för några år sedan att minnet börjar bli lite sämre... man har ju alltid antecknat på någon lapp. Åren går och det blir svårare. – Informant 8, äldre

Även fritextsökning via Google var vanligt förekommande, framförallt för att söka på och identifiera olika felkoder från de produkter teknikerna arbetade med. Dessa sökresultat resulterade ofta i länkar till produktutvecklarnas elektroniska manualer på respektive hemsida.

Det är oftast manualer eller Google, Google är ofta en hänvisning till någon som gjort något, eller till manualer då. Det gäller bara att hitta dem [manualerna]. – Informant 1, äldre

Det finns väl ett ställe som är det bästa, det är alltså [IBM Infocenter], där finns mycket grundläggande saker. Där kan man gå in och söka något specifikt, om det är något man skall utföra eller om det är ett problem man har. – Informant 3, yngre

En informant avvek från de övriga intervjuade i det att han ansåg att kvaliteten på manualerna försämrats de senaste åren.

Computer Associates [CA]s manualer är sämre skrivna, de innehåller väldigt mycket fel. [IBM]s manualer är kända för att vara väldigt tekniskt kompetenta, i alla fall var de det till för några år sedan. Nu har de också generationsskifte och de slarvar också lite med dokumentationen. –

Informant 8, äldre

För informationssökning användes även lokala verktyg på företaget, exempel på dessa var Microsoft Sharepoint (Teamplace), som är en produkt för att bygga intranät och webbplatser. En Wiki användes på vissa avdelningar och initiativtagaren var en anställd som själv installerat och konfigurerat en lokal Wiki med källkod från Wikipedia.org. Installationer av Microsoft OneNote användes även. Verktöget är ett anteckningsprogram i Office-produktfamiljen, vilket användes för att anteckna och bifoga bilder, presentationer, epost och annat material i dokumentation som både kunde delas med andra, men även sparas privat. Förutom dessa programvaror användes även så kallade gruppdiskar, eller nätverksdiskar där varje avdelning eller gruppering hade en gemensam nätverksdisk för lagring av dokument och installationsfiler.

Användandet av verktygen såg annorlunda ut på olika avdelningar och grupperingar vilket framförallt de yngre informanterna upplevde rörigt.

Det beror på vilken avdelning du är på, det är olika för alla avdelningar. Vissa använder gruppdiskar där dokument körs rakt in, andra använder en intern Wiki. Teamplace är väldigt populärt, det är väldigt lättanvänt och webbaserat. OneNote finns det någon grupp som använder också. Det är lite spretigt överallt, informationen finns, alltså varje avdelning har ett ställe där de lägger in sina saker och jag har inte alltid access till alla avdelningar. –

Informant 2, yngre

De yngre informanterna uttryckte ett missnöje med att läsbehörigheter till andra avdelningars dokument ibland saknades. Samtidigt försvårades arbetet av att de flesta avdelningar skiljde sig åt gällande vilka dokumenteringsverktyg som användes. Avsaknaden av ett gemensamt arbets sätt där dokumentation fanns samlad på en plats, gjorde det svårt för de yngre informanterna att hitta rätt, framförallt när de var nya på arbetsplatsen.

Det är lite svårt att hitta någonting där all fakta finns samlad, alltså en punkt där allting finns. Nu känns det mer som att 'gå och fråga han där borta, han är expert på det och den personen är expert på det'. Och jag vet inte riktigt, jag är inte van att kunskap fördelas på det viset. Utan jag är van att man samlar allting så att det finns tillgängligt för alla, när som helst. Den personen kanske är ledig imorgon, den andre kanske är sjuk, vad gör man då? Sitter man och rullar tummarna? –

Informant 9, yngre

Problemet med utspridd information försökte de anställda kompensera genom att äldre kollegor blev tillfrågade av de yngre som ville veta hur de skulle göra, eller var de skulle leta efter information. Att leta efter kollegor med rätt kunskap tog tid för de yngre som inte kände till arbetsplatsen lika ingående som de äldre. En Wiki hade installerats för att försöka få informationen samlad, lättillgänglig och sökbar. Wikin användes dock inte fullt ut av de anställda, vilket kunde bero på motvilja att lära sig ännu ett verktyg.

*Vi har en Wiki, men den är kraftigt eftersatt, mest för att du måste lära dig en ny produkt. Trots allt är de (kollegorna) inte så villiga att göra det. Med tanke på att de har Teamplace och alla fördelar med det samt att de har Officepaketet, så att där har du redan ett inbyggt system som de flesta kan. De verkar inte vilja lära sig ytterligare en produkt när de redan har en som fungerar bra. Det är väl bara tre anställda som jobbar med Wikin, så det kan man inte säga är bra statistik. – **Informant 7, yngre***

Samtidigt uttryckte några av de äldre informanterna att Wikin användes och att poängen med den var möjligheten till fungerande fritextsökning, vilket de andra dokumenteringsverktygen delvis saknade. De äldre informanterna eftersökte verktyg där arbetspraktik, arbetskultur och samarbetsmetoder kunde dokumenteras, inte enbart lösningar på specifika problem. Det var viktigt med möjligheten att skriva exempel så att andra lättare kunde förstå. Verktyg som enbart dokumenterar lösningar på specifika problem benämns ofta kunskapsdatabaser, eller på engelska Knowledge Base (KB), vilka ofta kopplas ihop med ärendehanteringssystem.

*Företaget har bestämt andra verktyg, men det är mer Kunskapsdatabaser, där man talar om hur man löser ett visst problem. Men Wikin är till för att ersätta de gula lapparna, eller dina anteckningar. Det är mer internt hur vi samarbetar inom gruppen. Mer how-to och tänk på detta, såhär gör vi på företaget. Man kan skriva exempel, det blir lättare för folk att förstå när man kan sätta det i relation till abstrakta manualer. – **Informant 8, äldre***

Informanterna var överens om att fritextsökning var en av de absolut viktigast funktionerna som efterfrågades. Detta kunde den installerade Wikin hantera bättre än andra verktyg informanterna använde.

*Grejen är att ha den Wikin så bra som möjligt och lättarbetad, det är det som är grejen egentligen. Man måste ha en bra struktur på det som alla håller sig till. Då fungerar det rätt bra. Strukturen blir vad den blir. Man upptäcker efter ett tag vad som fungerar, så man får byta lite. Vi har nog bytt lite struktur ibland sådär, viktigaste är att det går att göra fritextsökning. – **Informant 1, äldre***

Strukturen på Wikin utarbetades allt eftersom och de anställda formade strukturen tillsammans, istället för att ett fåtal personer bestämde strukturen uppifrån och ner.

*Det gör vi i teamet, vi har samma roll i användandet kan man säga. Så tycker vi till slut att vi får ändra så gör vi det. – **Informant 1, äldre***

Generellt sätt var de äldre informanterna mer kritiska till företagets officiella Microsoft Sharepoint-installation. Problemet med verktyget var att dokument blev svårsökta och det krävdes bra namngivning för att hitta dokumenten. Samtidigt flyttades dokumenten emellanåt vilket resulterade i att dokumentens skapelsedatum ändrades, vilket försvårade möjligheten att hitta dokumenten.

*När det [dokumentation om interna system] hamnat i Teamplace blir det svårökt, mer svårökt. Det finns att få tag på när man kommer på rätt ställe, men strukturen i Teamplace är inte heller lättsökt, det är inget bra filsystem. – **Informant 6, äldre***

*Jag hittar inte på Teamplace, på grund utav att dokumenten flyttas och alla filer får samma datum. Det är inte lika smidigt som en Wiki. – **Informant 8, äldre***

Vanligt förekommande i båda åldersgrupperingarna var användandet av egna anteckningar. Dock med skillnaden att de yngre delade med sig av sina anteckningar till kollegorna i större grad.

Jag använder även en hel del egna anteckningar, för om man hittar någonting, en lösning på ett problem, så skriver man upp hur man gjorde. – Informant 1, äldre

Bland de yngre informanterna verkade det mer självklart att dokumentera arbetet och de problem som uppstod. En vilja att dela med sig av dokumentation och information till andra kollegor verkade också vara stark.

Jag är ju en sådan som dokumenterar allting. Sen lägger jag upp det så alla kan ta del av det. Det är väl någonting man får bjuda med sig av, det kostar ju ingenting. Det gynnar ju bara alla andra medarbetare. Jag skriver ner det i mina block och sen så kanske jag lägger upp det i någon fil på nätet. – Informant 9, yngre

I början körde man mer att man skrev ner för sig själv, sen eftersom man fick frågor av andra i gruppen, så blev det att man började sprida informationen för att hjälpa andra som upplevt samma problem. Hittade man något som man visste att andra skulle få problem med så spred man det vidare i gruppen. – Informant 4, yngre

Det fanns dock ett undantag bland de yngre informanterna där viljan att dela med sig av dokumentation var mindre. En anledning kan vara att delningen av dokument upplevdes krånglig, det gick snabbare att ha dokumenten lokalt.

Jag skriver mest i Notebook, för mig själv. Företaget har ett Teamplace och gruppen har en egen sida där man laddar upp dokument, men de dokument jag tycker är användbara och vill kunna komma åt snabbare än flera klick kan jag ju lägga i mina egna mappar. – Informant 3, yngre

4.2 Samarbete

Gemensamt bland alla informanter var att de uttryckte möjligheten att fråga kollegor om hjälp. Överlag ansåg informanterna att det var ett öppet klimat på arbetsplatsen och att det uppmuntrade kollegorna att hjälpas åt och fråga om hjälp i de fall något inträffade. De äldre informanterna ville gärna arbeta enskilt vid problemlösning, medan flera av de yngre gärna hjälptes åt i grupp där olika åsikter och tankar lättare kunde utbytas. Om fler kollegor var involverade ansåg de yngre att chanserna ökade att fattade rätt beslut.

Jag frågar alltid, här på företaget är det aldrig några problem. Visst det finns väl några, det är ju en teknisk bransch så det finns väl vissa personligheter, men oftast överlag är det aldrig några problem. – Informant 2, yngre

Åsikten förekom bland de äldre informanterna att företaget borde uppmuntra de anställda till att fråga om hjälp. Åsikter fanns även att det var viktigt att lära känna kollegorna utanför jobbet.

Det gäller att även företaget uppmuntrar till att de anställda kan och ska fråga om hjälp, det kanske man gör genom att ha lite mer gruppaktiviteter utan för jobbet, eller konferenser. Livet

är ju inte bara jobb. Det är viktigt att lära känna varandra utanför arbetsrollen också. – Informant 8, äldre

De äldre informanterna ansåg det vara viktigt att kunskapen var homogen på arbetsplatsen. Det hade underlättat om alla kunde allt.

Det är bättre att dela med sig, egentligen skall alla kunna allt. – Informant 1, äldre

Även om de flesta var överens om att det lätt att fråga andra om hjälp, fanns det även undantag. Ska man fråga någon om hjälp gäller det att själv vara påläst och uttrycka frågan på rätt sätt.

Det kan nog vara så att det är motvilligt att fråga om hjälp i gruppen, däremot om någon har jättemycket att göra och inte har tid att fika, då frågar vi ofta om det finns något vi kan göra. Vissa saker kan vara svåra att fråga om, det kanske är för att man får tänka till en gång till så att man ställer frågan rätt, då kan man dra sig för att fråga. – Informant 5, äldre

De äldre informanterna jobbade gärna självständigt, dels för att öka den egna kunskapen, men också för att det gick snabbare att arbeta själv, men föredrog ändå att sitta fysiskt samlade i samma lokal i de fall hjälp från kollegorna behövdes.

Fördelen med att sitta på plats är överhörning, man hör ibland när andra pratar och förstår att det nog hänger ihop med problemet jag också fått. Skulle alla sitta hemma skulle man kanske vara tre personer som jobbar på samma problem och vara omedveten om att de andra också håller på med något sådant. – Informant 6, äldre

Samtliga äldre informanter uttryckte viljan att lösa problem på egen hand. Fördelarna var främst att det gick snabbare att göra själv än att förklara för någon annan först. Vanan att arbeta själv, men samtidigt veta att kollegorna kan hjälpa till och fundera på sitt håll, ansågs viktig.

Det sitter i ryggmärgen, ofta är vi några olika som funderar på varsitt håll. Jag gillar att göra själv, men den här dynamiken, man har ett snack med de närmast berörda först. Det är bättre att göra det själv än att förklara för någon annan hur man skall göra, för det går fortare själv. – Informant 8, äldre

Det kunde ibland räcka att fundera ut formuleringen till en fråga, för att samtidigt lösa problemet.

Ibland räcker det att gå och prata med någon så löser man det själv ibland. – Informant 8, äldre

Det förekom även att de äldre informanterna värderade den egna kunskapen högre, än att snabbt lösa ett problem. Anledningen kunde vara att den personliga erfarenheten var viktigare för stunden, än att snabbast möjligt lösa problemet.

Ibland vill jag nog fortsätta och felsöka själv, för då ger det mig kunskap. Även om jag kanske vet att om jag frågar någon annan så får jag svaret snabbare, men det ger inte mig någon erfarenhet. – Informant 6, äldre

Det har alltid varit bättre att greja själv, då lär man sig bättre. – Informant 1, äldre

En av de äldre informanterna upplevde det svårt att arbeta med kollegor inom företaget som han inte träffat i person och att avdelningarna inom företaget upplevdes som isolerade öar, detta på grund utav att företaget är internationellt med kontor i många delar av världen. Informanten menade att det kunde vara svårt att lita på kollegornas kunskap då de aldrig träffats i person. Samtidigt uttryckte informanten en avsaknad av företagsanordnade event, där kollegorna kunde ha träffats och skapat en relation, vilken skulle underlätta arbetet dem emellan.

*Nu har jag ju träffat de här jag samarbetar med, men det är värre när det är nya som jag aldrig träffat i person, det finns svårigheter ibland att.. kan man lita på, alltså inte som person, men deras kunskap. Vad besitter personen för kunskaper? Hur skall man starta en dialog? Det vet man ju inte försen man träffat dem på något happening som vi eventuellt skulle haft någon gång. Det känns som att vi är isolerade öar ändå. – **Informant 8, äldre***

De yngre informanterna verkade mer öppna för arbete i grupp och uttryckte en vilja att lösa praktiska problem tillsammans med andra kollegor. Fördelarna kunde vara möjligheten att bolla idéer och lösningar med andra.

*Jag gillar att jobba i grupp. Jag tycker det är det bästa sättet att jobba på för då har man alltid ett bollplank, om man fastnar har man alltid någon annan. Människor bidrar med olika saker, de har olika styrkor, så jobba i grupp är det bästa för mig. – **Informant 2, yngre***

*Är det mer praktiska uppgifter sitter jag hellre i grupp, för då är det lättare att diskutera och testa sig fram i grupp. – **Informant 4, yngre***

Informanterna såg klara fördelar med att arbeta tillsammans i grupp, framförallt om arbetsuppgifterna innebar moment där kollegor på flera avdelningar skulle involveras.

*Är det flera moment som skall utföras, kanske om man skall gå runt och fråga en hel massa folk är det klart lättare om man är ett par stycken. – **Informant 7, yngre***

De yngre informanterna uttryckte även att de var vana vid arbete i grupp från tiden i skolan. Att vanan fanns kvar kunde påverka deras förmåga och vilja att lösa uppgifter tillsammans.

*Jag tycker det fungerar jättebra i grupp, man är ju van från skolan att lära sig i grupp. – **Informant 9, yngre***

Informanterna blev tillfrågade vad de gör när problem uppstår i arbetet. Vanligt förekommande var att informanterna gick och frågade en kollega. Det visade sig att tidigare erfarenheter låg till grund för att veta vem av kollegorna de skulle fråga. Ofta beroende av vilka kunskaper kollegorna besatt. Detta visade sig med tiden, men kunde vara problematiskt i början.

*Det beror på vad det är för problem, men jag vet ju vilka personer jag skall vända mig till. Jag vet på grund utav erfarenhet och vilka jag blivit presenterad för. – **Informant 3, yngre***

Samtliga tillfrågade i undersökningen uttryckte att erfarenhet var avgörande när det gäller att veta vem av kollegorna man skulle vända sig till vid frågor. Det fanns inga andra sätt att ta reda på vem som kunde vad bland kollegorna.

Det är erfarenhet som säger vem man skall kontakta. Den personen som är nyanställd går runt och frågar 3-4 personer innan man hittar rätt. – Informant 6, äldre

Det vet jag inte, så då frågar jag de andra för de vet ju det. De som jobbat här länge alltså. Men man vet ju på ett hum om vilken grupp man skall gå till. Men sen vem som vet vad, det vet jag faktiskt inte. – Informant 9, yngre

De äldre informanterna var överens om att de nyanställda hade svårigheter att veta vem de skulle fråga om hjälp. Samtidigt försökte de äldre informanterna presentera nyanställda för andra kollegor, för att på så vis sprida informationen om vad de andra kollegorna jobbade med. Erfarenheten och tiden på företaget visade sig vara avgörande för denna vetskap.

Jag har jobbat här ganska länge, så jag vet ungefär vad folk jobbar med. Och så vet man vem man brukar fråga, så det funkar rätt bra när man väl lärt känna varandra. – Informant 1, äldre

4.3 Kunskapssyn

Informanterna tillfrågades vad de anser att kunskap är. Svaren skiljde sig åt till viss del, där de yngre informanterna ofta menade att kunskap skulle spridas vidare till andra. De äldre informanterna menade att kunskap är det man kan plocka fram från minnet, och i andra eller tredje hand söka sig fram till.

Det är ett väldigt vitt begrepp, kunskap, det är erfarenhet och visdom kanske. Jag vet inte.. vad skall man säga. En del har man ju lärt sig till genom teori, eller så har man lärt sig kanske eftersom, man har ett intresse för någonting som har gjort att man fördjupat sig inom någonting. Och sen att man för det vidare, delar med sig av kunskap. Tycker jag i alla fall är viktigt. – Informant 9, yngre

Kunskap är att man ställer ännu fler frågor egentligen, förstå innebörden av någonting kanske. Veta hur man söker svar. – Informant 5, äldre

En yngre informant menade att kunskap möjliggör uppfyllandet av drömmar och att kunskap gör att man kan gå långt i karriären.

Kunskap är möjligheter, det underlättar kunskap. Det är inte allt, men man kan nå långt. Uppfylla sina drömmar. – Informant 2, yngre

Att först kunna komma ihåg lösningar på tidigare problem ansåg de äldre informanterna vara kunskap. I andra hand skall man kunna söka efter information.

Det var en abstrakt fråga. En del är att kunna komma ihåg att man tidigare haft problem, eller vart man hittar information om det. Ren kunskap är att kunna plocka fram information ur minnet. Steg 2 eller 3 är att kunna söka rätt. – Informant 6, äldre

Att hitta lösningar på fel som uppstår, det gäller att hitta varför. Det är det viktigaste. – Informant 1, äldre

Informanterna tillfrågades hur de lär sig nya saker i arbetet. De yngre informanterna ansåg att ett stort ansvar ligger på individen att lära sig. Att sitta hemma på helgerna och läsa litteratur ansågs nödvändigt. Samtidigt ansåg de yngre att det hade varit lättare att lära sig tillsammans med någon annan. Möjligheten att bolla tankar och åsikter visade sig vara viktig i lärandeprocessen.

Man har velat fylla på kunskapen själv också, suttit på helgerna när man haft tid. Det är mycket upp till en själv. Det är så i den här branschen, det är inget nytt. Det hade varit lättare att vara två, då har man någon att bolla med. – Informant 2, yngre

De äldre ansåg att lärandeprocessen förändrats sedan de började på företaget. Sökning och kunskapen att ställa rätt typ av frågor ansågs betydligt viktigare än förut.

Man söker mycket mer idag än vad man gjorde förr. Det var lättare då, mer begränsat. Nu ska man kunna ha koll på mer. – Informant 5, äldre

Tidigare erbjöd företaget de anställda att gå kurser och utbilda sig, nu för tiden låg ansvaret helt på de anställda och vikten att söka information själv var tydlig.

I början var det mer kurser och läsa manualer. Nu ska man söka själv, så det har ändrats. – Informant 5, äldre

Samtidigt fanns det äldre informanter som ansåg att inlärningsprocessen var den samma som förr. Att lösa problem själv ansågs vara det bästa sättet.

Inlärningsmetodiken är densamma, att göra det själv. – Informant 6, äldre

De yngre informanterna uttryckte rädslan att bli bortbytt om den egna inläringen inte var snabb nog. Risken att bli lat kunde innebära att jobbet blev någon annans.

Den dagen man blir lat och slutar lära sig, då är man ju inte nyttig längre. Du lär dig produkten och kanske är nyttig i ett halvår, ett år, sen kan du inget mer. – Informant 2, yngre

De yngre informanterna var överens om att inläring tillsammans med någon kunnig och erfaren underlättade lärandeprocessen. Det innebar även att fokus alltid var på relevanta delar i arbetet, det minimerade risken att läsa, för uppgiften, irrelevanta avsnitt.

Det är lättare att se när någon visar och sen får man försöka själv. Det tror jag är det bästa. För sen visst, jag kan läsa en manual, men då måste du veta vad du skall läsa så att du tar ut rätt fakta. Så man inte sitter och läser en massa runt omkring som egentligen inte är relevant för uppgiften. – Informant 9, yngre

Vissa tyckte att allting står i manualen på den där länken, det är bara att läsa manualer det är så vi jobbar här. Och det var ganska många av oss som inte tyckte att det fungerade, att det inte var ett bra arbetssätt att lära sig på. För man tappar lite intresset och sen är det också svårt att veta vad vi skall hitta i manualer på 8000 sidor. Man kan ju inte läsa från pärm till pärm. – Informant 9, yngre

De yngre informanterna ansåg att lärde sig bäst genom att testa sig fram. Prova något och se vad resultatet blir, sedan komplettera med teori, för att på så vis lättare lära sig.

Mkt hands-on, att sitta och hålla på helt enkelt. Börja någonstans, hur gör man nu. Sen läsa på mer. – Informant 7, yngre

En del av de äldre informanterna såg annorlunda på upplärning och ansåg att de nyanställda borde lära sig på samma sätt som de gjorde en gång i tiden. Självständiga studier där stora mängder text i manualer skulle läsas.

De kom med två buntar på nästan 8000 sidor och sa det här ska du läsa och lade på skrivbordet, det var två kartonger. – Informant 2, yngre

4.4 Generationsspecifika åsikter

Här presenteras de båda informantgruppernas generationsspecifika åsikter och syn på kunskap, samarbete och arbete. Vissa av de äldre informanterna ansåg att det fanns vissa skillnader mellan de själva och de yngre kollegorna, i alla fall i början när de yngre var nyanställda. Det fanns starka åsikter bland de äldre gällande hur arbete och kultur fungerade, vilket de yngre och nyanställda fick lära sig som en del av inskolningen på respektive avdelning.

Det kan vara när de kommer hit, men de vänjer sig snart om man säger så, de får anpassa sig till hur vi jobbar här mer eller mindre. – Informant 1, äldre

Några av de äldre informanterna ansåg att lojaliteten mot företaget förändrats och att inställningen skiljde sig bland de yngre. Ansvarskänslan för arbetet ansågs vara betydligt lägre bland de yngre.

De yngre är inte lika lojala, nu drar vi alla över en, man känner inte ansvarskänslan på något vis. – Informant 8, äldre

De äldre informanterna ansåg att det tidigare varit prestige i att börja sin karriär och pensioneras på ett och samma företag. Detta ansåg man hade förändrats och nu för tiden ansågs företagen uppmuntra personalomsättning och byte av arbetsuppgifter.

Lojaliteten till bolaget är mindre nu än vad den var tidigare när jag var liten. Då ville man bli anställd och pensioneras på samma bolag. Då ville de att man skulle stanna kvar, idag vill de att man ska flytta på sig. Då premierades att man stannade kvar. Nu är det projektanställningar. – Informant 5, äldre

På den tiden investerade bolagen i de anställda, medan nu kanske du bara är med i ett projekt i värsta fall, då vill bolaget inte spendera pengar på de anställda. – Informant 5, äldre

Det fanns även åsikter bland de äldre informanterna som indikerade att ett individfokus var vanligare nu för tiden. Att det var viktigare för de yngre att få uppskattning och visa sig duktiga, än vad det var för de äldre medarbetarna.

Det är mera jag nu än vi, nu ska alla visa hur duktiga de är var för sig, kanske inte i grupp. Men de hade varit ännu duktigare i grupp. Det är väldigt viktigt att få credit för vad de gjort, för mig spelar det ingen roll, de kan gärna få ta crediten även om jag gjort jobbet. – Informant 8, äldre

Likväl fanns det äldre informanter som ansåg att anställda skiljer sig åt beroende av vilken fas de är i livet. Är man yngre ansågs bra lön vara viktigt, samtidigt som mer tid fanns till arbete när man sedan blev äldre.

Är man yngre vill man ha bra arbetsuppgifter och bra lön, sen om man blir förälder blir det kaos med att hinna med allt runt omkring, sen när man blir äldre har man tid att vara på jobbet längre igen. – Informant 6, äldre

Andra äldre informanter uttryckte ett engagemang för företaget och verksamheten där lojalitet och viljan att företaget skulle gå bra var stark.

Man har ställt upp i tid och otid, dygnet runt egentligen, jobbet har varit ett sätt att leva, det kanske det är fortfarande men inte leva via jobbet, utan bara av. Ett engagemang där man vill att det ska gå så bra som möjligt. – Informant 8, äldre

Äldre informanter ansåg också att informationssökning på internet var lättare för yngre anställda då de hade mer vana än de äldre.

Det är lättare för yngre med nätet som är vana att söka information, de yngre vet oftast bättre hur frågorna skall ställas. – Informant 5, äldre

Informanterna ansåg även att vägen in på företaget såg annorlunda ut tidigare. Då fanns det en naturlig väg till nästa roll på företaget, man började med enklare uppgifter och fick sedan i takt med erfarenhet andra arbetsuppgifter.

På den tiden blev man då kanske först operatör, sen fick man byta band i printern, läsa på jobbkort. Därifrån gick man över till systemprogrammering. Nu kommer man rätt in. Då behövs ett YPP-program. Men innan, då var det en naturlig väg, någon sorts trainee-väg kanske man kan kalla det. – Informant 5, äldre

Det fanns uttryckta fördelar med att börja jobba som yngre.

Det fanns fördelar med att man växte in i sin roll på något sätt, då var man ju ganska ung när man började jobba, nu är man ju äldre när man börjar. Som 25-30åring vill man kanske inte jobba skift, man kanske har familj. – Informant 5, äldre

Det fanns dock undantag bland de äldre informanterna där andra åsikter framkom. Exempelvis fanns en tanke om att bort-rationalisera sig själv genom att hitta nya lösningar på repetitiva arbetsuppgifter.

Jag vill inte göra repetitiva saker, utan försöker hitta lösningar som tar bort mitt tråkiga jobb, eller varje måndag skall jag göra detta. Tanken är att rationalisera bort sig själv. Där känner jag att skillnaden finns, många både yngre och äldre nöjer sig till en viss gräns, de håller sig inom en viss ruta. – Informant 8, äldre

De äldre informanterna uttryckte en risk med att nöja sig med den kunskap de redan hade. Det ansågs problematiskt att som anställd sluta tänka framåt och således bli statisk i arbetet.

De som sitter nöjda i sina rutor, de blir ju statiska, de har ju ingenting att tillföra varandra helt plötsligt, de sitter och bevakar att ingen automatiserar deras jobb för då måste de lära sig något nytt. – Informant 8, äldre

En önskan om att cheferna tog större del i arbetet och lärde sig mer om de anställdas arbetsuppgifter framkom.

Det hänger på cheferna, vi kan inte driva allting själva. Chefer vet oftast inte vad vi sysslar med tyvärr. Man kanske skall byta lite inom sina områden så man får se något annat också. –

Informant 8, äldre

Vidare presenteras de yngre informanternas syn på skillnader mellan äldre kollegors sätt att se på kunskap, samarbete och arbete. Det framgick att de yngre informanterna upplevde att de äldre hade mycket av sin kunskap i huvudet och att de äldres vana och rutin var viktig på arbetsplatsen.

Mycket finns här uppe [i huvudet] bland de äldre. – Informant 3, yngre

De yngre informanterna ansåg samtidigt att de äldre såg fram emot att dela med sig av sin kunskap. En vana på arbetsplatsen gjorde att de äldre ifrågasatte mindre, de visste vad som var viktigt att kunna, ansåg de yngre.

De äldre har längtat efter att få föra över sin kunskap. – Informant 3, yngre

Ibland även när man kom och frågade sin mentor, kunde de säga - 'jag är ledsen men jag vet inte. Det är inget jag tänkt på utan det bara finns där'. Det är så mycket för de äldre. Vi har ju den färskna kunskapen. Men att de har varit där i alla år, de bryr sig inte om det, för det skall bara vara så, de är vana att det är så. – Informant 9, yngre

Samtidigt fanns det en uppfattning bland de yngre att det kunde vara svårt att få information från de äldre, framförallt om det man frågade inte var tillräckligt tydligt eller specifikt.

De flesta är tysta tekniker-typer, man får nästan dra ur dem saker och ting om man inte frågar direkt. – Informant 7, yngre

De yngre informanterna ansåg också att de i större utsträckning delade med sig av dokumentation och anteckningar. Detta verkade mer självklart för de yngre där samarbete låg nära till hands.

Vi skriver ner mer och skickar mer sinsemellan, vi använder OneNote eller filer som vi skickar. – Informant 3, yngre

Det fanns en självklarhet bland de yngre att hjälpas åt, även om hjälp kunde fås av äldre kollegor, upplevdes de yngre ha lättare för att dela tankar och åsikter med andra yngre kollegor.

Jag tror att vi gärna går till varandra [yngre medarbetare], men gällande tekniska lösningar är det ingen skillnad direkt. – Informant 4, yngre

Samtidigt kunde det finnas en ovilja att dela med sig av för mycket information till andra nyanställda, som skulle börja en upplärnings- och utbildningsfas, där risken att dela med sig av för mycket kunde innebära att de nyanställda lärde sig för lite själva.

Vi har all dokumentation från när vi lärde oss, den skulle inte jag känna mig bekväm med att dela vidare. För att det kan bli för lätt för dem då, kommer de verkligen klara sig efter utbildningen? – Informant 3, yngre

5. Diskussion

Det visade sig finnas mönster i materialet mellan de två grupperna av informanter. Den yngre gruppen löste gärna uppgifter i grupp, medan den äldre gruppen informanter, i stor utsträckning hellre löste arbetsuppgifter själva. De äldre informanterna arbetade gärna tillsammans med kollegor de träffat i person och ansåg att alla anställda egentligen borde dela samma kunskap. De äldre delade inte heller med sig av dokumentation till kollegorna i samma grad som de yngre, då en stor del av kunskapen fanns hos individerna inom grupperna på de olika avdelningarna. Detta upplevde de yngre problematiskt då de i stor utsträckning förlitade sig på kunskapssökning, där ett brett nätverk av kollegor utgjorde grunden för en distribuerad kunskapsbas. Skillnaderna går att analytiskt förstå som två olika kunskapsmodeller, vilka motsvarar vad Lindkvist (2005) benämner *kunskapsgemenskaper* (knowledge-communities) och *kunskapskollektiv* (knowledge-collectivites). Genom dessa modeller har Lindkvist (2005) identifierat hur kunskap hanteras på olika sätt bland grupper av människor.

Som nämndes i inledningen av uppsatsen menar Lindkvist (2005) att det finns två typer av förhållningssätt till kunskap inom grupper. Det traditionella sättet att se på kunskap i grupp, fritt översatt efter Lindkvist (2005), benämns *kunskapsgemenskaper*. Det andra förhållningssättet benämner Lindkvist (2005) *kunskapskollektiv*. *Kunskapsgemenskaper* karaktäriseras av starka band mellan gruppens medlemmar, där lång gemensam erfarenhet i arbetet har skapat gemensam förståelse kring kunskap, sociala mönster och sätt att agera i gruppen. Denna typ av grupp kan härledas till de äldre informanterna i undersökningen, där gemensamma faktorer var mångårig arbetslivserfarenhet, starka band inom den egna avdelningen och en gemensam kunskapsgrund och förståelse för det arbete som utfördes.

Den andra delen av informanterna tillhörde en yngre generation där karaktäristiska drag involverade en mer distribuerad kunskapsbas där kännedom om var information fanns, ansågs vara av hög prioritet, där individerna litade till andras kunskap på ett tydligare sätt. De yngre informanterna var alla nya på arbetsplatsen vilket resulterade i att de saknade möjligheten att dela samma väl förankrade kunskapsbas och sociala mönster, som sina äldre kollegor. Som diskuterades i inledningen av uppsatsen skiljer sig denna typ av grupp från *kunskapsgemenskaper* vilket innebär att gruppen istället benämns *kunskapskollektiv* (Lindkvist, 2005). De yngre informanterna hade tidigare erfarenheter av projektbaserat lärande, där sporadiskt sammansatta grupper av studenter var vanligt förekommande. Detta i sin tur minskade möjligheten att på kort tid knyta sociala band i grupperna.

	<i>The knowledge community</i>	<i>The knowledge collectivity</i>
1. General type of knowledge base	Decentred knowledge	Distributed knowledge
Type of memory	Blackboard memory	Network memory
Main repository	Knowledge-as-practice Communal activity and narratives	Individual knowledge and competences
Integration principle	Knowledge base similarity	Well-connectedness of knowledge bases
2. The individual members		
Way of learning	Socialization	Problem solving
Operating basis	Dispositional knowledge	Articulate knowledge
Type of knowledge worker	Enculturated	Free agent (within limits set)
3. Type of knowledge development process	Paradigm-driven/normal-science process	Goal-directed trial-and-error/market-like process
4. Epistemological maxim	'We know more than we can tell'	'We tell more than we can know'

Figur 4. Lindkvist (2005, s.1205)

De både grupperna av informanter diskuteras i förhållande till de två kunskapsmodellerna ovan, se figur 4. Genom att använda modellerna *kunskapsgemenskaper* (Wenger, 1998; Wenger, 2000; Lindkvist, 2005) och *kunskapskollektiv* (Lindkvist, 2005), förtydligas och exemplifieras de båda informantgruppernas åsikter. Kunskapsmodellerna bygger på två olika sätt att förhålla sig till kunskap, vilket de två grupperna av informanter visade sig göra i flera fall. Vidare analyseras intervjuvaren i förhållande till kunskapsmodellen för att på ett tydligare sätt påvisa likheter och skillnader mellan informantgruppernas kunskapssyn och sätt att legitimera kunskap.

5.1 Typ av kunskapsbas

En kunskapsbas kan ses som vad i grupp betraktas som en legitim källa till kunskap, det vill säga hur och var ny kunskap blir till, men också hur kunskap är fördelad i en grupp av anställda.

I en *kunskapsgemenskap* kan kunskap och information ses som decentraliserad i praktiken, vilket innebär att kunskapen finns inom gruppen och gruppens medlemmar delar liknande berättelser och besitter således ungefär liknande kunskaper (Lindkvist, 2005). Nya medlemmar i gruppen måste lära sig gruppens normer och förstå hur arbetet genomförs, innan de accepteras som fullvärdiga medlemmar i gruppen (Wenger, 1998). De äldre informanterna menade att det tar tid för de nyanställda att förstå arbetssätt och arbetspraktik, men att de efter en tid anpassar sig till hur det fungerar på avdelningarna. Detta blev tydligt då det visade sig att de flesta grupperingar på arbetsplatsen använde dokumenteringsverktyg på olika sätt. I vissa fall användes företagets Microsoft SharePoint-baserade intranät, i andra fall användes en Wiki och i vissa fall en kombination av dessa verktyg tillsammans med gemensamma gruppnätverksdiskar. Detta upplevdes rönt för de yngre informanterna och bristen på gemensamma förhållningssätt till dokumentation försvårade acklimatiseringen för de yngre nyanställda. Det innebar att de yngre hade svårare att sätta sig in i arbetet, eftersom varje avdelning de gjort praktik på skiljde sig åt. De äldre uttryckte en vilja att dela

med sig av sin kunskap, de ansåg att alla egentligen borde kunna allt, vilket styrker idén om en gemensam och delad kunskapsbas. De äldre informanterna uttryckte också att dokumentation aldrig varit deras starka sida, vilket innebär att kunskapen torde varit väl förankrad inom gruppen och att en gemensam kunskapsbas delades mellan de äldre anställda. Lindkvist (2005) förklarar denna typ av kunskapsminne som *blackboard memory*, vilket innebär att det tar tid för nya medlemmar att förstå och läsa av den samlade kunskapen, eftersom den utåt sett ser ostrukturerad ut. I själva verket finns det en logik i strukturen, men det kräver ett gemensamt tankesätt och en gemensam förståelse för att tyda mönstret. Samtidigt uttryckte både äldre och yngre informanter att det var viktigt att veta vem man skulle fråga om hjälp. De äldre informanterna lutade sig mot sin erfarenhet och tid på arbetsplatsen, vilket resulterade i att de oftast visste vad de olika kollegorna jobbade med och således visste vem de skulle fråga. De yngre kollegorna hade svårigheter i början att veta vem de skulle fråga, vilket indikerar att de inte hade lärt känna kollegorna ordentligt än och inte helt och hållet kultiverats i gruppen.

I ett *kunskapskollektiv* är individernas kunskapsbas mindre, vilket resulterar i att kunskapssökning är ytterst viktigt. Detta innebär att kunskapen i kollektivet ofta är distribuerad (Lindkvist, 2005). Distribuerad kunskap i en organisation är svår att mäta och ständigt föränderlig (Tsoukas, 1996), vilket blir extra tydligt när kunskap skall göras explicit inom organisationen. Det väsentliga är inte att alla anställda delar kunskapsbas, utan snarare finns styrkan i att individerna kan söka information med hjälp av kollegorna. Lindkvist (2005) refererar till denna typ av kunskapsbas som *network memory*, vilket innebär att kunskapen finns fördelad i individernas nätverk som utgör kollektivet. De yngre informanterna arbetade gärna tillsammans med andra, dels för att kunna dela idéer, men också för att vidga förståelsen för vad kollegorna kunde. Detta förhållningssätt till kunskap och samarbete visar att den gemensamma kunskapsmängden var för stor för en enskild individ, vilket resulterade i att kollektivets medlemmar litade på varandras distribuerade och olika kunskaper. En viktig förutsättning för denna typ av kollektiv är att medlemmarna känner till vem som kan vad. Detta upplevde samtliga yngre informanter som ett problem på arbetsplatsen. Det hade sannolikt underlättat om de anställdas kompetenser fanns dokumenterade och allmänt tillgängliga. De äldre informanterna ansåg att de yngre var mer fokuserade på individen och dennes utveckling, snarare än känslan för gruppen och lojaliteten mot företaget. Individer i ett *kunskapskollektiv* litar ofta till sin egen förmåga att söka information. Individens eget nätverk av kontakter fungerar som en guide till utökad kunskap och förståelse när andra presenterar åsikter och tankar (Lindkvist, 2005). Individen litar ofta mindre till det faktum att äldre kollegor känner till företaget eller avdelningens historia och därför automatiskt vet mer. De yngre informanterna visade sig mer benägna att ta kontakt med andra kollegor och vidga sitt nätverk, och på så vis kompensera med många fler kollegors åsikter, snarare än att förlita sig på några få äldres kunskaper och erfarenheter. Att ta kontakt med kollegor på andra kontor och arbeta på distans med hjälp av olika verktyg, visade sig de yngre informanterna mer öppna för än de äldre. De äldre informanterna uttryckte ett behov av att känna och ha träffat de kollegor de skulle samarbeta tillsammans med.

5.2 Individerna

Kunskapsgemenskaper karaktäriseras av individer med starka behov att arbeta nära andra, där gemensamma band och ett gemensamt förhållningssätt till omvärlden är viktigt (Lindkvist, 2005). De äldre informanterna uttryckte svårigheten att arbeta på distans med kollegor de aldrig träffat i person.

Informanterna ansåg det svårt att kunna lita på någons kunskap när de aldrig träffat personen i fråga, vilket stärker idén om att *kunskapsgemenskaper* socialiserar i inlärningsprocessen. Lindkvist (2005) menar att tillhörighet och delad social repertoar är viktig för gruppens samhörighet. Detta resulterar i att nyanställda måste acklimatiseras och absorberas in i den kultur som bildats i gruppen. Först efter detta kan fullt medlemskap beviljas. De äldre informanterna uttryckte en vilja att träffas utanför arbetet och lära känna varandra, de ansåg att livet innebar mer än bara jobb, vilket enligt Lancaster och Stillmann (2002) karaktäriserar generation-X. Några av de äldre informanterna uttryckte en problematik kring att fråga kollegorna om hjälp, det ansågs vara viktigt att ställa frågor på rätt sätt och att visa sig påläst. Detta skiljer sig mot individer i ett *kunskapskollektiv* där andras olikheter ofta ses som fördelar. Skiljer sig kollegorna åt innebär det nya sätt att se på de problem som uppstår. Detta stärker också idén om att *kunskapsgemenskaper* har svårare att uttrycka sin kunskap, samtidigt som kunskapskollektiv måste uttrycka och dokumentera kunskap för att göra den sökbar. De äldre informanterna uttryckte också en vilja att utöka den egna kunskapen, även om det innebar att lösningen ibland tog längre tid. Detta kan härledas tillbaka till en stark gemensam kunskapsbas där det är viktigt för medlemmarna i gemenskapen att själva bidra med mycket kunskap och på så vis vidga den gemensamma kunskapsbasen.

Nya medlemmar tillgodogör sig till en början inte specifik kunskap, utan lär sig snarare hur de skall fungera i gruppen, vilka sociala regler som bör följas, hur processer går till och genom detta successivt öka sin kunskap. Detta visade sig tydligt när de äldre informanterna uttryckte att de nyanställda i början ser annorlunda på kunskap, samarbete och arbete, varpå de nyanställda över tid vänjer sig vid hur de andra arbetar och helt enkelt tvingas anpassa sig. Detta beteende stärker bilden av att *kunskapsgemenskaper* karaktäriseras av en stark kultur (Lindkvist, 2005). Individer i *kunskapskollektiv* å andra sidan fungerar mer som fria agenter inom definierade avgränsningar, exempelvis olika projekt.

Enligt Lindkvist (2005) består ett *kunskapskollektiv* ofta av individer med ett starkt målinriktat fokus där problemlösning genom att prova sig fram är vanligt förekommande. En arbetsuppdelning i olika projekt är också vanlig där anställda med olika kunskaper och erfarenheter sätts ihop för att inom en avgränsad tidsperiod lösa fördefinierade problem. Denna typ av arbetssätt var vanligt förekommande i de utbildningar de yngre informanterna hade erfarenhet av. Det kan tänkas att denna vana påverkade deras sätt att arbeta och se på samarbete och distribuerad kunskap. En vana av korta och avgränsade projekt innebär att projektmedlemmarna oftast saknar gemensamma kunskapsgrunder och synsätt, vilket ökar kravet på att lita på och ta del av andra medlemmars kunskap. De yngre informanterna såg det som en självklarhet att dokumentera processer och arbetsuppgifter, för att lättare kunna dela med sig av den kunskap de bidrog med i kollektivet. Detta innebar också att de lättare kunde hitta informationen vid ett senare tillfälle, eftersom de litade på att informationen var sökbar. De verkade införstådda med att det inte går att lära sig allt, utan samarbete och distribution av kunskap var det självklara alternativet. De yngre informanterna uttryckte att de äldre ofta bar på kunskapen i huvudet, vilket gjorde att de inte behövde dokumentera på samma sätt. Detta innebar i sin tur att de yngre i stor utsträckning tvingades fråga äldre anställda om hjälp, vilket upplevdes tidskrävande och ibland frustrerande. Avsaknaden av sökbar information visade sig väldigt tydligt. De äldre ansåg också att de yngre hade lättare för att formulera sökfrågor, vilket visar på en skillnad i arbetspraktik mellan de båda informantgrupperna.

5.3 Typ av kunskapsutveckling

Lindkvist (2005) menar att individer i *kunskapsgemenskaper*, ofta anser att den viktiga kunskapen inom gruppen ligger i praktiken. Praktiskt arbete, inarbetade rutiner och ett decentraliserat synsätt kring kunskap innebär att det krävs tid, erfarenhet och en förståelse för gruppens arbete innan individen kan ta del av ny kunskap (Wenger, 1998). Detta innebär att kunskap är svåruttryckt vilket visade sig vara något de äldre informanterna hade problem med. De yngre menade att de äldre hade den största delen av kunskapen i huvudet, och således var sämre på att dokumentera och dela med sig av kunskapen. Rutiner och historier från förr kunde innehålla nyttig information, men den var svår att göra explicit. De äldre informanterna uttryckte missnöje med några av dokumenteringsverktygen, just på grund utav att det var svårt att förmedla exempel och förankra dessa i verksamheten. Befintliga verktyg gav bara plats åt tydliga frågor med enkla svar. I verkligheten ansåg de äldre att problem ofta löstes med hjälp av tidigare erfarenheter och när problem sattes in i en kontext.

Kunskapsutvecklingen i *kunskapskollektiv* ser annorlunda ut där individerna i kollektivet till viss del förlitar sig på att andra minns var information finns. Genom att lita på andras kunskap får individen tillgång till en större mängd kunskap, som hade varit svår att anförskaffa sig som individ.

Kunskapsutvecklingen anses vara fri och nya idéer uppmuntras och kan frodas på grund utav lite, eller inga tidigare förutfattade meningar från gruppen eller andra begränsande faktorer som sociala regler att följa. De yngre informanterna arbetade helst tillsammans med andra, för att öka den egna kunskapen och lättare förstå saker andra redan hade vetskap om. De yngre ansåg även att kraven på att tillgodogöra sig ny kunskap var stor, vilket resulterade i att de hela tiden tvingades vara nyfikna på att förstå mer och vidga sina nätverk. Risken för att bli utbytt av någon annan fanns, vilket ställde krav på individens förmåga att tillförskansa sig kunskap och vetskap om var information kunde hittas. De äldre informanterna stärkte denna bild då de ansåg att det viktiga nu för tiden var att kunna söka rätt på information och snabbt åtgärda ett problem, snarare än att förstå bakomliggande orsaker till problemet. De yngre var överens om att lärandet gick snabbast om någon mer erfaren var delaktig, för då såg de till att de lärde sig rätt saker från början, de viktigaste sakerna, resten kunde de fråga andra om.

5.4 Kunskapsteoretiska maxim

Både Wenger (1998) och Lindkvist (2005) menar att kunskapen i *kunskapsgemenskaper* till stor del bygger på erfarenhetsbaserad kunskap. Denna typ av kunskap blir synlig när gemensam arbetspraktik tillämpas i sociala miljöer, understödda och delade av gemenskapen. Nyanställda kan enbart genom praktiskt deltagande komma åt den samlade kunskapen och själva lära sig. Ofta sker detta genom imitation där nyanställda till en början lär sig hur arbetsplatsen fungerar, snarare än att lära sig om arbetet. De äldre informanterna ansåg att de yngre nyanställda först såg annorlunda på kunskap och samarbete, men att de efter en tid vände sig vid gruppens sätt att arbeta och se på kunskap. Således förefaller social acceptans vara en viktig del i *kunskapsgemenskaper*. Polanyi (1966) menar att denna typ gruppkonstellation ofta 'vet mer än de kan berätta', vilket innebär att medlemmarna i gruppen har mer kunskap och erfarenhet än de kan dela med sig av och göra explicit. Med detta menar Polanyi (1966) att det tar tid och engagemang för utomstående att sätta sig in i och förstå den struktur kunskapsgemenskapen skapat och agerar efter. Individen måste bli accepterad och upptagen i gruppen för att komma åt den samlade mängden kunskap. Detta gör det svårt att explicitgöra kunskap

utanför gruppen, vilket visade sig stämma på arbetsplatsen där de nyanställda saknade tydlig dokumentation och en synlig struktur att följa.

Medlemmar av *kunskapskollektiv* kan istället liknas vid aktörer på en marknad, där medlemmarna interagerar med andra aktörer och sprider kunskap utan att riktigt kontrollera vad de faktiskt sprider. För att stärka individens kunskap används marknadsplatsen till att utbyta idéer, testa tankar och se andras reaktioner (Lindkvist, 2005). På detta sätt får individerna bekräftelse på vad som var bra eller mindre bra med deras förslag. De yngre informanterna arbetade gärna i grupp för att kunna utbyta idéer med varandra, vilket stärker bilden av aktörer på en marknad. Samtidigt används marknaden och ett brett nätverk till att komma åt spridd kunskap, vilket i praktiken åstadkoms genom formulerandet av sökfrågor. De äldre informanterna hävdade att de yngre hade en klar fördel gällande informationssökning, då de visste hur de skulle formulera frågor för att maximera träffsäkerheten i svaren. Både äldre som yngre informanter beskrev vikten av att veta vad kollegorna kunde, just för att kunna fråga rätt person om hjälp, eller utbyta tankar och idéer. Lindkvist (2005) menar att medlemmar av *kunskapskollektiv* 'berättar mer än de kan veta', i motsats till medlemmar av *kunskapsgemenskaper* som 'vet mer än de kan berätta'. Detta kan visa sig i praktiken där yngre informanter genom sökning av information kan anses väl pålästa då de lätt hittar information om nya saker. Det kan ge sken av att de yngre kan väldigt mycket, fast i själva verket vet de bara var de ska leta och hur sökfrågorna skall formuleras. Således kan kunskapen om informationssökning vara viktigare i *kunskapskollektivet* än själva kunskapen i sig.

5.5 Kunskapslegitimering

Som tidigare diskuterats menar Wittgenstein (1972) att kunskap måste legitimeras i ett socialt sammanhang för att få betydelse för en grupp människor. Detta visade sig tydligt i *kunskapsgemenskaper* där de äldre informanterna ansåg att den sociala tillhörigheten på avdelningen var viktig. Tillsammans hade de anställda under flera år utvecklat en gemensam praxis kring hur arbetet genomfördes och hur informationssökning gick till. De äldre informanternas erfarenheter och kunskaper värderades högt bland andra anställda på avdelningarna, vilket innebar att de äldre kollegorna hade bra koll på vem som kunde vad och att den gemensamma kunskapsbasen var ungefär lika stor. Detta visar att de sociala sammanhangen på avdelningarna var viktiga och innebar att kunskap legitimerades bland de äldre informanterna. Olika informanter arbetade med olika produkter och var specialiserade inom respektive område. Trots den specifika kunskapen hade de flesta tagit samma väg in på företaget, där utvecklingen och förändringen av arbetsuppgifter successivt förändrats under årens lopp. De äldre uttryckte problematiken att yngre anställda kommer rakt in i verksamheten och förväntades hantera och kunna komplexa produkter och system, utan att ha fått den naturliga upplärningen och kännedomen om systemen som de äldre fått, genom flera års arbete i verksamheten. De äldre informanterna rättfärdigade kunskap internt till stor del då kunskapen sällan var explicit och dokumenterad. Mångårig gemensam erfarenhet innebar att behovet att dela kunskap mellan seniora anställda var relativt liten. Detta visade sig tydligt då de yngre informanterna började ifrågasätta bristen på dokumentation och svårigheten att kunna söka efter information, vilket för de yngre var en självklarhet.

De yngre informanterna utbildades för att snabbt sätta sig in i de produkter och system de förväntades arbeta med. Utbildningen varade i drygt 6 månader och innefattade praktik på flera avdelningar vilket

skulle ge en bredare bild av verksamheten och de olika avdelningarnas ansvarsområden. Informanterna uttryckte problematiken med att alla avdelningar hade egna rutiner och tillvägagångssätt i informationssökandet, såväl som i arbetspraktiken. De yngre informanterna delade inte samma kunskapsbas och historisk erfarenhet som de äldre kollegorna, och inte heller med varandra. *Kunskapskollektiv* kännetecknas därför av ständigt sökande efter kunskap, vilket innebär att de yngre var tvungna att delvis rättfärdiga kunskap på andra sätt. Genom bristen av kunskap lades stor vikt vid utformandet av sökfrågor och en stor del av informationen informanterna hittade återfanns i nätforum, onlinemanualer och genom att fråga kollegorna på avdelningarna. Bristen på kunskap och tidigare erfarenhet gjorde att de yngre samarbetade på ett annat sätt där delning av dokumentation var vanligt förekommande. De yngre informanterna efterfrågade institutionell och objektiv kunskap, som var explicit och hade dokumenterats, gärna med hjälp av IT-system för att möjliggöra snabb sökning och göra kunskapen lättåtkomlig.

Generationernas olika sätt att legitimera kunskap visade sig i praktiken genom gruppernas olika behov av information, men också sätt att använda och sprida kunskap. Det är svårt att omvandla mångårig erfarenhet till explicit kunskap, och kunskap är framförallt svårt att spara i databaser då det innefattar så mycket mer än bara information. De äldre informanterna legitimerade sin kunskap baserat på att de var en *kunskapsgemenskap (community of practice)* som socialiserats tillsammans. Det sätt som de arbetade på såg de som det rätta sättet att arbeta. De yngre informanterna, som inte hade samma kunskap försökte hitta nya egna vägar att skapa legitimitet för sitt kunnande. De lyfte istället fram "kunskap om att kunna söka kunskap" som en viktig dimension i arbetet. De yngre informanterna saknade naturligt viss kunskap, men de hade också ett annat kunskapsideal där kunskap legitimeras på ett annat sätt än bland de äldre: att kunna behärska nätforum, onlinemanualer och att ha ett nätverk där man kan ställa frågor och snabbt få svar. En som har legitimitet i den kontexten är en person som behärskar dessa kunskapsvägar. Samarbetsförmåga blir således viktigare än att ha den faktiska kunskapen.

6. Slutsats

Den genomförda undersökningen ger svar på hur generationstillhörighet påverkar två olika grupper av anställdas sätt att legitimera kunskap. Undersökningen visar på skillnader i kunskapssynen mellan de två informantgrupperna, där den äldre generationen av informanter förlitade sig i högre grad på den egna kunskapen inom gruppen och ansåg det eftersträvansvärt att alla kollegor delade samma kunskap. Den yngre generationen av informanter hade dock en annan syn på kunskap där kännedom om andra anställdas kunskap var viktig för utökandet av individens nätverk, och på så vis öka individens möjlighet att snabbt söka ny kunskap. Vikten av ett etablerat nätverk visade sig påtagligt i informationssökandet på företaget, både bland äldre som yngre. De yngre hade dock lättare att formulera sökfrågor och visade större förmåga att söla information, samtidigt som viljan att dela idéer och tankar med andra kollegor var stor. De yngre informanterna förlitade sig också mer på möjligheten att söka information och uttryckte en problematik med att lära sig stora mängder av information utantill. Således var det viktigt med ett fungerande nätverk, då synen att kunskap går att söka fram var tydlig i den yngre generationen av informanter.

Baserat på resultatet i undersökningen tillsammans med teorier från tidigare forskning kan slutsatsen dras att de två grupperna av informanter delvis legitimerade kunskap på olika sätt. Kopplingen till generationsteorier visar också att generationsaspekten handlar om fler delar än de anställdas födelseår och historiska erfarenheter. Jag anser att generationstillhörigheten visade sig tydligt i sättet de anställda legitimerade kunskap, vilket tidigare presenterade skillnader också stärker. Således blir mitt bidrag till forskningen att belysa det faktum att definitionen av generationer i en kunskapsöverföringskontext har större betydelse än vad tidigare forskning visat. Anställdas sätt att legitimera kunskap kan delvis härledas till generationstillhörighet i bemärkelsen att anställda från den yngre generationen legitimerade kunskap i en kontext där sökning efter information utgjorde en viktig del. Behovet att söka efter information visade sig vara starkt förknippat med tillvägagångssättet där samarbete kring uppgifter i arbetet ansågs viktigt. Den äldre generationen informanter legitimerade kunskap i grupp där praktik, social acceptans och delad kunskapsbas var viktigast.

6.1 Rekommendationer till företaget

Då de två grupperna visade sig legitimera kunskap på olika sätt, anser jag att det påverkar hur kunskapsdelning och utbildning av nyanställda bör utformas. Yngre informanter fick lägga tid och energi på att dels lära sig de nya arbetsuppgifterna, dels försöka bli accepterade på de olika avdelningarna, men också lära sig sociala mönster och rutiner. En viss del av social acklimatisering är nödvändig för ett fungerande samarbete människor emellan, men i praktiken innebär det en större press på nyanställda att på kort tid hantera stora mängder information som huvudsakligen är implicit och traderad. Då de yngre informanterna hade en annan syn på kunskap och kunskapsökning tycks den sociala acklimatiseringen bli mindre nödvändig för yngre anställda. Nätverkandet och lättillgänglig teknik suddar delvis ut tidigare gränsdragningar vilket i kombination med en global, rörligare och mer osäker arbetsmarknad (Blossfeld et al., 2005) tvingar fram ett annat sätt att legitimera kunskap. Jag anser att upplärningstiden av nyanställda kan minskas genom omarbetade processer kring dokumentation av dels systemspecifik information, men också kring information om hur specifika arbetsprocesser ser ut och fungerar. De yngre informanterna uttryckte en problematik med att avdelningarna arbetade på olika sätt, vilket också är något som försvårar utbildandet, men framförallt när arbetspraktik är hårt knuten till sociala mönster. Genom införandet av dedikerade möten mellan

anställda över generationer (Harvey, 2012), kan metoder som Storytelling (Bergquist och Ljungberg, 2002; Boje, 1991; Harvey, 2012) öka överföringen av implicit kunskap. Dessa möten bör ske utan alltför stor inblandning av verksamhetens ledning och på de anställdas villkor där möten en-och-en, såväl som i grupp kan genomföras. Detta skulle ge äldre anställda möjligheten att dela med sig av erfarenheter och berättelser på ett sätt som är knutet till kontexter i verksamheten, vilket skulle kunna öka de yngres förståelse för arbetet och för hur företagets arv ser ut. Det innebär förändringar och uppoffringar att genomföra denna typ av möten mellan anställda, men en början är att vara medveten om att anställda från olika generationer faktiskt legitimerar kunskap på olika sätt.

6.2 Förslag till vidare forskning

Den genomförda studien har riktat sig mot en utvald grupp informanter från mindre avdelningar på ett större IT-företag. Det hade varit intressant att genomföra en liknande studie i ett större sammanhang, där fler delar av verksamheten berörs, alternativt genomföra studien på flera större företag. Fler intervjuer skulle ge rikare empirisk data och förmodligen en bredare förståelse för de komplexa områdena kunskapsöverföring och kunskapslegitimering i en verksamhetskontext. Eventuellt skulle resultatet skilja sig från andra avdelningar inom företaget, vilket hade varit intressant att undersöka vidare. En möjlig anledning till skillnader skulle kunna vara ett mindre åldersspan mellan anställda, eller att arbetet som utförs skiljer sig åt från de avdelningar där denna studie genomfördes, vilket således skulle kunna påverka synen på kunskap inom grupperna av anställda.

Då studien genomfördes med informanter från ett större IT-företag, hade det även varit intressant att jämföra hur anställda från mindre arbetsplatser ser på kunskap och om skillnader i legitimeringen av kunskap finns även i andra typer av verksamheter. Möjligtvis även hitta andra former av legitimering som teorin inte beskriver. Spelar generationsaspekten mindre roll i verksamheter med andra arv, eller kan skillnader i kunskapslegitimeringen mellan generationer till och med vara större?

Källförteckning

- Argote, L., Ingram, P., Levine, M.J., Moreland, L.R. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 82 (1), 1-8.
- Bergquist, M., Ljungberg, J. (2002). Storytelling and Knowledge Sharing on an Intranet. Artikeln presenterades vid Information and Knowledge Sharing (IKS 2002), St. Thomas, US Virgin Islands, 18-20:e november.
- Bergquist, M., Ljungberg, J., Lundh-Snis, U. (2001). Practicing peer review in organizations: a qualifier for knowledge dissemination and legitimization. *Journal of Information Technology*. 16, 99-112.
- Blossfeld, H-P., Kliizing, E., Mills, M., Kurz, K. (2005). *Globalization, Uncertainty and Youth in Society*. London & New York: Routledge.
- Boje, M. D. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*. 36 (1), 106-126.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. (2006). The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 11, 19–22.
- Ebrahimi, M., Saives, A.L., Holford, W.D. (2008), Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 2, 124-40.
- Eversole, A.W.B., Venneberg, L.D., Crowder, L.C. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*. 14 (4), 607-625.
- Harvey, J-F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal Of Knowledge Management*. 16 (3), 400-417.
- Hornblower, M. (1997). Great expectations. *Time*. 149 (23), 58-68.
- Jenkins, J. (2010). Leading the four generations at work. Hämtad 10:e mars, 2014, från <http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>
- Jurkiewicz, C. E., Brown, R.G. (1998). GenXers vs. boomers vs. matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*. 18, 18-37.
- Kuyken, K., Ebrahimi, M., Saives, A.L. (2009). Intergenerational knowledge transfer in high-technological companies: a comparative study between Germany and Québec. Artikeln presenterades vid The Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), Niagara Falls, Ontario, 7:e juni. Hämtad 15:e maj, 2014, från <http://ojs.acadiou.ca/index.php/ASAC/article/viewFile/493/402>
- Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *The journal of information and knowledge management systems*. 42 (3/4), 365-381.
- Lancaster, L., Stillmann, D. (2002). *When Generations Collide. Who Are They. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Harper Collins, New York, NY.

- Lave, G., Wenger, E. (1991) *Situated Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies*. 42 (6), 1190-1210.
- Myers, D. M, Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*. 17, 2-26.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*. 13 (1), 80-96.
- Patel, R., Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3:e uppl.). Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Smola, W. K., Sutton, D. C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (4), 363-382.
- Solnet, D., Kralj, A., Kandampully, J. (2012). Generation Y Employees: An Examination of Work Attitude Differences . *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 17 (3), 36-54.
- Sharp, H., Rogers, Y., Preece, J. (2011). *Interaction Design - Beyond Human-Computer Interaction* (3:e uppl.). John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England.
- Spender, J-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 45–62.
- Tang, T.L., Tzeng, J. Y. (1992). Demographic correlates of the protestant work ethic. *Journal of Psychology*, 126, 163–170.
- Tell, F. (2004). What Do Organizations Know? Dynamics of Justification Contexts in R&D Activities. *Organization*. 11 (4), 443-471.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Minnesota: University of Minnesota. 1-21.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as A Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*. 17, 11-25.
- Schultze, U. Avital, M. (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and Organization*. 21, 1-16.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7, 225–246.

Wittgenstein, L. (1972) *On Certainty*. New York: Harper Torchbooks.

Bilaga 1 – Inspelningsmedgivande

Intervjun kommer att spelas in för att göra det möjligt att vid ett senare tillfälle analysera och citera delar av intervjun, som för studien anses relevanta. Information som framkommer i intervjun kommer anonymiseras och endast används i syfte för denna studie.

Var vänlig läs nedanstående text. Genom din underskrift samtycker du till detta medgivande.

Jag är införstådd med att denna intervju kommer spelas in.

Jag tillåter med min underskrift att inspelning av intervjun görs i enlighet med syftet ovan beskrivet. Jag samtycker att Joar Svensson får använda det inspelade materialet som underlag till den undersökning han gör för ett uppsatsarbete vid Göteborgs universitet under vårterminen 2014. Jag förstår att citat och åsikter kan publiceras i undersökningen och sedan tillgängliggöras i en nationell uppsatsdatabas.

Signatur

Namnförtydligande

Datum

Bilaga 2- Intervjuguide

Tema – Arbetslivserfarenhet

1. Ungefär hur länge har du jobbat på företaget?
2. Hur gammal är du? (Ungefärlig ålder räcker)
3. Hur ser dina huvudsakliga arbetsuppgifter ut?
4. Har du arbetat med liknande arbetsuppgifter som idag under denna tid?

Tema – Dokumentering och kunskapssökning

1. Var finner du information och dokumentation om de program och system du jobbar med?
2. Vilka dokumenteringsverktyg använder du i ditt vardagliga arbete?
3. Hur använder du dessa verktyg och varför använder du dessa verktyg?
4. Hur upplever du användandet av verktygen nu i jämförelse med när du började arbeta?
5. Skulle du vilja använda andra dokumenteringsverktyg i ditt arbete? I så fall vilket eller vilka?

Tema – Samarbete

1. Om det i arbetet uppstår en situation där du inte vet hur eller vad du ska göra, hur går du tillväga?
2. Föredrar du att utföra arbetsuppgifter själv eller i grupp? Motivera varför.
3. Om du behöver hjälp i arbetet, frågar du gärna om hjälp eller avstår du av någon anledning från att fråga andra? Frågar du helst en yngre eller äldre kollega? Motivera varför.
4. Uppmanar ni kollegor varandra att fråga om hjälp?
5. Hur vet du vem du ska fråga om hjälp?
6. Hur går du tillväga om du ska fråga någon du aldrig träffat om hjälp?

Tema – Kunskap

1. Uppskattningsvis, hur stor del av din arbetstid går åt till att lära dig nya saker?
2. Vad är kunskap för dig?
3. På vilka sätt lär du dig bäst i arbetet?
4. Skulle du säga att ditt sätt att lära dig har förändrats från när du började arbeta? Motivera varför.
5. Föredrar du att prova en lösning som du tror fungerar, före en analys av problemet där flera kollegor i grupp försöker komma fram till en lösning?

Tema – Generationsspecifika frågor

Yngre generation

1. Anser du att dina äldre kollegor ser annorlunda på arbete, kunskap och samarbete än vad du själv gör? Motivera varför om så är fallet.
2. Upplever du att ni yngre delar erfarenheter och kunskap på andra sätt än vad de äldre kollegorna gör?
3. Hur ser du på din roll efter YPP när en ny omgång av YPP startar?

Äldre generation

1. Anser du att dina yngre kollegor ser annorlunda på arbete, kunskap och samarbete än vad du själv gör? Motivera varför om så är fallet.
2. Har den typiske medarbetarens förhållningssätt till arbetet förändrats under de år du arbetat?
3. När du var nyanställd, hur lärde du dig arbetet då?
4. Innan dagens IT-stöd för informationssökning fanns, hur gjorde ni då?