



CHALMERS

Kan digitala verktyg underlätta ett generationsskifte inom byggbranschen?

Ett arbete om kunskapsåterföring genom digitalisering

Kandidatarbete inom civilingenjörsprogrammet Samhällsbyggnadsteknik

ANNA AXELL

ISMAEL DAEBS

ELIN NILSSON INSTITORIS

DANIEL PÅSSE

SALOMON SUNDSTRÖM

ANTON WIKHEDE

Kan digitala verktyg underlätta ett generationsskifte inom byggbranschen?
– Ett arbete om kunskapsåterföring genom digitalisering

Kandidatarbete inom civilingenjörsprogrammet Samhällsbyggnadsteknik

ANNA AXELL
ISMAEL DAEBS
ELIN NILSSON INSTITORIS
DANIEL PÅSSE
SALOMON SUNDSTRÖM
ANTON WIKHEDE

© ANNA AXELL, ISMAEL DAEBS, ELIN NILSSON INSTITORIS,
DANIEL PÅSSE, SALOMON SUNDSTRÖM & ANTON WIKHEDE, 2019

Kandidatarbete / Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Chalmers tekniska högskola ACEx10-19-22

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelning för Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon: 031-772 10 00

ABSTRACT

The Swedish construction industry is on the verge of facing numerous challenges caused by a forthcoming generational change. In a company, knowledge, work routines and experience get accumulated over time. However, these risks getting relinquished when a new generation is introduced to the labour market, to eventually replace the old. The new generation of millennials will bring fresh ideas and techniques to replace the old and worn out traditions of the industry. This new way of operating could therefore potentially be difficult to acclimatize to the existing systems. Leading to great pressure being put on having well established strategies for knowledge management, functioning onboarding processes as well as application of digital support systems; which are all lacking in the current state of the construction industry.

This considered, an analysis of the already established knowledge management strategies in the Gothenburg industry was made. An analysis of how support systems and digital tools are used in the integration of new employees and of the industry's views on millennials. The analysis was made through a comparison between the literature and an interview study. The interview study showed that there is generally a relatively low level of awareness regarding knowledge management in the industry. The view from the respondents do differ in terms of how the use of digital tools can be applied, although the majority of the respondents view digital tools as an asset for efficient knowledge management. The results from the study also shows that well-established onboarding processes is beneficial for the organization and helps with keeping employees for a longer period of time.

The Gothenburg industry has considerable potential for implementing working knowledge management systems and making integration of new employees more efficient. However, the industry requires a change in attitude towards digital implementation and welcome the modern ways of thinking that the new generation brings.

Keywords: generational change, onboarding, millennials, knowledge management, digital tools, digitalization

SAMMANFATTNING

Byggbranschen står i det närmaste inför en generationsväxling som kommer att innebära en rad utmaningar. Kunskap, arbetsrutiner och erfarenhet som ackumulerats över tid riskerar att gå förlorad då en ny generation ska ut på marknaden för att så småningom ersätta den gamla. Den nya generationen, millennials, för med sig nya rutiner och arbetssätt som kan vara svåra att acklimatisera till de gamla. Något som sätter stora krav på att kunskapsåterföringen sker på ett fungerande och effektivt sätt. En nyckel till ovanstående problem kan vara etablerade strategier för kunskapsåterföring, fungerande onboarding processer och tillämpning av digitala stödsystem. Något som i dagsläget saknas inom stora delar av branschen.

Med detta som bakgrund har en analys av den etablerade kunskapsåterföringen i branschen gjorts. Hur stödsystem och digitala verktyg kan främja en effektiv integrering av nya medarbetare och branschens syn på millennials. Analysen genomfördes med hjälp av en litteratur- och intervjustudie. Intervjuresultatet visade på en relativt låg medvetenhet om de stundande utmaningarna och lågt fokus på kunskapsåterföring i allmänhet i branschen. Respondenternas åsikter skiljer sig till stor del från varandra, då de överlag inte delar synen på hur digitalisering kan användas som verktyg. Majoriteten av de intervjuade uttrycker dock att de ser en stor potential med en fungerande och effektiv kunskapsåterföring. Resultatet från litteraturstudien visar att en tydlig och etablerad process för onboarding och upplärning är lönsamt och får medlemmar att stanna kvar längre inom organisationen.

Det finns goda möjligheter för branschen att implementera en väl fungerande kunskapsåterföring och effektivare integrering av nyanställda. Branschen bör ändra sin attityd till digitalisering samt öppna upp för de nya "tankesätt" som den nya generationen bidrar med.

Nyckelord: kunskapsåterföring, onboarding, millennials, digitala stödsystem, digitalisering

Innehållsförteckning

ABSTRACT	I
SAMMANFATTNING	II
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	III
FÖRORD.....	V
1. INLEDNING	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsningar.....	2
1.3 Frågeställningar	2
2. METOD	3
2.1 Litteraturstudie	3
2.2 Intervjustudie	3
2.3 Analys av data	4
3. TEORI	5
3.1 En bransch med unika förutsättningar	5
3.2 Generationsskifte	6
3.2.1 Tidigare generationer	6
3.2.2 Generation Y.....	6
3.3 Kunskap som verktyg.....	8
3.3.1 Kunskapsåterföring	9
3.3.2 Branschspecifik kunskapshantering	9
3.4 Introducering av nyanställda samt onboarding.....	10
4. RESULTAT FRÅN INTERVJUSTUDIE	12
4.1 Presentation av organisationer och respondenter	12
4.2 Millennials	14
4.2.1 Organisation A.....	14
4.2.2 Organisation B	15
4.2.3 Organisation C	15
4.2.4 Organisation D.....	16
4.2.5 Organisation E	16
4.3 Stödsystem	17
4.3.1 Organisation A	17

4.3.2 Organisation B	18
4.3.3 Organisation C	18
4.3.4 Organisation D	18
4.3.5 Organisation E	18
4.4 Kunskapsåterföring	19
4.4.1 Organisation A	19
4.4.2 Organisation B	20
4.4.3 Organisation C	21
4.4.4 Organisation D	21
4.4.5 Organisationen E	21
4.5 Digitala verktyg	22
4.5.1 Organisation A	22
4.5.2 Organisation B	22
4.5.3 Organisation C	23
4.5.4 Organisation D	23
4.5.5 Organisation E	23
4.6 Framtid	25
4.6.1 Organisation A	25
4.6.2 Organisation B	27
4.6.3 Organisation C	27
4.6.4 Organisation D	28
4.6.5 Organisation E	29
4.7 Sammanställning av resultat	31
5. DISKUSSION	32
5.1 Generationsväxling	32
5.2 Kunskapsåterföring	34
5.3 Stödsystem	35
5.4 Genomförande och validitet	37
6. SLUTSATS	39
REFERENSLISTA	40

Förord

Detta är ett kandidatarbete som har genomförts på avdelningen Construction Management, Samhällsbyggnadsteknik på Chalmers tekniska högskola. Arbetet gjordes under våren 2019 utav sex stycken teknologer från civilingenjörsutbildningen Samhällsbyggnadsteknik.

Arbetet har fokuserat på hur integrering av nyanställda inom byggbranschen kan genomföras på bästa sätt. Detta samtidigt som vi behandlat framtida problem med kunskapsåterföring från en hel generation som är på väg att gå i pension och dess kunskap därmed riskerar att gå förlorad. Dessa aspekter och problem känner vi som jobbat med arbetet är av hög relevans. Inte bara för oss själva utan även för dagens och framtidens byggbransch. Målet var att analysera och förhoppningsvis kunna förse branschen med en fingervisning eller rekommendation kring vilka rutiner som anses fördelaktiga när det gäller ovanstående utmaningar.

Vi vill passa på att tacka alla som medverkat och hjälpt oss på vägen framåt under arbetets gång. Ni har inte bara delat med er av era egna erfarenheter och kunskaper utan också hjälpt oss att få en djupare förståelse för hur de behandlade problemen hanteras i dagens bransch, samt vad vi kan förvänta oss när vi kommer ut som nyexaminerade civilingenjörer om några år. Vi vill även passa på att tacka vår handledare Abderisak Adam för hans expertis och brinnande intresse för området. Med hans vägledning så kände vi att vi kom i mål med ett resultat som vi kan vara stolta över.

1. Inledning

Sveriges byggbransch står i det närmaste inför en stor utmaning. På nationell nivå så menar Boverket (Boverket, 2018) att det behöver byggas i en takt som Sverige inte varit med om sedan miljonprogrammet uppfördes. Boverket menar att orsaken är på grund av en tidigare låg byggproduktion av bostäder i kombination med en ökad befolkningsmängd i Sverige. Enligt en rapport skriven av Stadsbyggnadskontoret och Fastighetskontoret ska Göteborg fram till år 2035 behöva bygga bostäder för ytterligare ungefär 150 000 personer, vilket är en ökning på nästan 30 procent av befolkningen då rapporten gavs ut (Stadsbyggnadskontoret & Fastighetskontoret, 2013). Branschen uppskattas fram till år 2035 behöva bygga mellan 45 000–55 000 nya hem för att bemöta det växande behovet av hushåll. Vidare förklarar samma rapport att byggandet måste göras med hänsyn till sociala och ekonomiska såväl som miljömässiga aspekter, vilket ställer höga krav på branschen.

Den generation som nu kommer ut i arbetslivet, som därmed kommer ställas inför de stundande utmaningarna i branschen, kallas för Millennials eller generation Y. Termen syftar till att benämna den generation som är födda på 1980- och -90 tal (Ne, u.å). Millennials har ett arbetssätt som brukar beskrivas som icke lojalt, otåligt och teknikälskande och har en tendens att byta jobb ofta istället för att stanna inom samma företag i flera år (Kane, 2019).

Millennials ligger även i framkant när det gäller automation och integrering av ny teknik (Notter, 2018). Även fast de äldre generationerna generellt också önskar att se ökad automatisering i framtiden har millennials mer bråttom med att se tekniken utvecklas. Detta nya tankesätt, tillsammans med arbetskulturen i stort, skiljer sig i hög grad från föregående generation som idag utgör majoriteten av arbetsmarknaden. Branschen står inför ett skifte då den äldre generationen ska lämna över ansvaret till millennials.

Byggbranschen är en av de branscher som idag ligger sist i digitaliseringsprocessen (Svensk Byggtjänst, 2017). I synnerhet i jämförelse med andra branscher inom industri såsom bil- och båtbranschen. På senare år har dock ett antal digitala verktyg lanserats inom byggbranschen för att underlätta exempelvis kunskapsåterföring. Ett verktyg är Building Information Model/Modeling/Management, även kallat BIM, som är ett av många sätt att projektera en byggprocess med hjälp av 3D-modellering (BIM Alliance, 2019). Aronsson (u.å) menar att digitalisering har påverkat sättet arbete utförs inom branschen. Med nya verktyg, som till exempel BIM, så finns potentialen att genomföra projekten snabbare, billigare och med högre precision och kvalitet än någonsin.

Med ovan nämnda utmaningar och möjligheter så känns det högst relevant att granska dessa olika aspekters samverkan och hur de kan ta hjälp av varandra. Det finns en ung generation på väg ut i arbetslivet som har växt upp i ett digitalt samhälle. En bransch som ligger efter i utvecklingen av digitalisering och som dessutom ställs inför en utmaning med bostadsbrist och en hög framtida produktion av bostäder. Med rätt

verktyg och förutsättningar för digitalisering skulle integrationen av den inkommande generationen gynnas och underlättas. Det skulle, i ett idealt utfall, även leda till och stimulera en lång symbiosartad samverkan med branschen som effektivt förser den nya generationen med fundamental kunskap som funnits inom sektorn i årtionden.

1.1 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka processen för integration av nyanställda inom byggbranschen och hur digitala stödsystem kan underlätta kunskapsåterföringen. Både inom privat och offentlig sektor. Arbetet ämnar studera hur organisationers strategi för integrering av nyanställda ser ut. Målet är att identifiera faktorer som hindrar eller underlättar integrationsprocessen, samt undersöka huruvida de i dagsläget implementerade metoderna för kunskapshantering har en positiv eller negativ effekt på organisationerna.

1.2 Avgränsningar

Arbetet avgränsas till byggbranschen i Sverige och primärt fokus kommer ligga på organisationer med verksamhet inom Göteborgsregionen. På grund av de förutsättningar som anges i inledningen enbart syftar till angivet geografiskt område.

1.3 Frågeställningar

Syftet med arbetet kommer att undersökas med hjälp av frågeställningarna nedan:

- Hur ser organisationer i byggbranschen på kommande generationsväxling och har kommande generationer avvikande värderingar gällande sin syn på arbete?
- Hur arbetar dagens byggbransch för att bevara kunskap inom organisationerna under pågående generationsväxling?
- Hur tillämpas digitala verktyg för att underlätta kunskapsutbytet vid en generationsväxling?

2. Metod

Arbetet består av en litteraturstudie och en intervjustudie. Litteraturstudien redogör för en teoretisk analys kring ämnet. Intervjustudien består av en kvalitativ studie i form av intervjuer med representanter från olika organisationer inom branschen, både från den offentliga och privata sektorn. Organisationernas omsättning är av varierande grad för att lättare identifiera hur problemen hanteras på organisationer av olika storlek. Dessa två studier ligger till grund för resultat och slutsats av arbetet.

2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien har gjorts genom en insamling av relevant teori inom området. Teorin innefattar främst artiklar och böcker med anknytning till områden som kunskapshantering, generationsväxling och digitalisering inom byggbranschen. Största delen av litteratursökningen har skett på Chalmers Public Library med hjälp av databaser som till exempel Scopus, Google Scholar samt ProQuest Ebook Central.

Den insamlade teorin sammanställs i avsnitt 3 under följande underrubriker; En bransch med unika förutsättningar, Generationsskifte, Kunskap som verktyg, Introducering av nyanställda samt onboarding. En bransch med unika förutsättningar behandlar hur byggbranschen skiljer sig från övriga branscher och radar upp vilka förutsättningar branschen har. Generationsskifte handlar om hur dagens generationer skiljer sig från tidigare generationer och vilka utmaningar skillnaderna kan medföra. Kunskap definierar olika typer av kunskap samt behandlar kunskapsåterföring, både inom organisationer och mellan individer. Introducering av nyanställda innefattar processen kring nyanställning och hur metoden onboarding kan underlätta denna. Teoridelen syftar till att lägga en god grund för att använda som diskussionsunderlag, med möjlighet till att jämföra vad intervjustudien resulterar i.

2.2 Intervjustudie

Intervjustudien innefattar en semistrukturerad intervju med selektivt utvalda aktörer inom branschen. En semistrukturerad intervju innebär att respondenterna får svara på förberedda frågor från intervjuguiderna, se Bilaga 1 och 2, där det finns frihet att diskutera kring svaren (Bryman, 2012). Anledningen till att intervjustudien har en semistruktur är för att intervjun skall kännas mer som ett samtal än ett förhör. Diskussion mellan intervjuaren och respondenten är möjlig efter varje frågeställning, för att kunna låta respondenten förmedla sina tankar på ett bättre sätt utan att känna sig begränsad. Intervjuerna har i majoritet hållits hos de organisationer som intervjuats, för att en personlig kontakt och högre svarsfrekvens.

Intervjuerna genomförs utgående från en av våra två intervjuguider, beroende på respondentens anställningstid inom organisationen, under sammanlagt 30–60 minuter. Intervjun spelas in efter samtycke av respondenten och namn, kön och organisation hålls i samtliga intervjuer anonymt. Vi har valt att intervjua nyanställda såväl som

personer med ett antal års erfarenhet inom samma organisation med motiveringen att få en mer nyanserad uppfattning av organisationen att analysera och dra slutsatser ifrån.

De inspelade intervjuerna transkriberades i syfte att i efterhand enkelt kunna citera och analysera materialet. Bryman hävdar även att det under en pågående intervju är lätt att missa viktig information om intervjuaren antecknar svaren direkt.

Resultatet från intervjustudien sammanställs under kapitel 4.

2.3 Analys av data

Analysen av insamlade intervjudata har delats upp mellan gruppmedlemmarna efter teman för att sedan kontrolleras resten av gruppen. Detta för att data kan tolkas olika menar Bryman (2012). Bryman säger att för att inte misstolka den insamlade intervjudatan så bör flera personer tolka samma data. Vidare menar Bryman att ett potentiellt problem med analysering av kvalitativa data är risken för att tappa kontext av helheten om en citering skulle tas direkt ur sitt sammanhang. Denna aspekt vägdes därför in vid val av direkta citeringar och genom att kategorisera intervjuernas delar i olika områden så skulle det bli lättare att få in citeringarna i ett sammanhang. Som diskussionsunderlag har ämnesområdena från teorin och intervjuresultatet även slagits samman till tre övergripande punkter för att tydligare adressera frågeställningen.

3. Teori

För att nyansera problemet görs en utredning av de aspekter och förutsättningar som påverkar branschens förmåga att tackla en stundande generationsväxling. De ämnen och teoretiska grunder som i arbetet behandlas är byggbranschens unika projektstyrning och förutsättningar, generationsskiftet, den nya generationen, kunskap och kunskapsåterföring samt onboarding.

3.1 En bransch med unika förutsättningar

I en rapport skriven av Statskontoret (2009) beskrivs byggbranschen som ryckig med kraftigt och hastigt skiftande förutsättningar. Statskontoret hävdar att branschen är påtagligt procyklisk, vilket innebär stor känslighet för konjunktursvängningar samt att marknaden går på högvarv i högkonjunktur och utsätts för stora kriser i lågkonjunktur. Vidare skriver Statskontoret att dessa stora skiftningar i efterfrågan och i branschens storlek försvårar långsiktigt arbete med intern kompetenshöjning och effektivisering.

Det finns i byggbranschen ett antal egenheter som medför att branschen inte följer de utvecklingsmönster som är vanliga för övriga industrier. Dubois och Gadde (2002) menar att varje projekt i byggbranschen är unikt, till skillnad från andra branscher inom industrin där projektet inte står i centrum utan produkten. Vilket gör omständigheterna svårare för exempelvis linjeproduktion. Trots påtagliga likheter mellan många projekt inom byggbranschen, till exempel vid byggande av lägenhetshus, finns aldrig någon klar heltäckande mall som kan appliceras i samtliga fall. Blayse och Manely (2001) beskriver att byggprojekt inte allt för sällan har problem med att överföra erhållen kunskap mellan projekt. Bakomliggande faktorer tros enligt Blayse och Manely vara de svaga kopplingarna mellan projekten samt att projekten ofta är långa och komplexa. Påståendet styrks av Dubois och Gadde (2002) som hävdar att företag använder sig av nya lösningar på nya problem utan att konsekvent spara och dokumentera tillvägagångssätt och information. Istället släpps projekten när de är klara. Komplexa projekt kräver komplexa lösningar. Något som ställer krav på detaljkännedom om varje projekt och leder till en decentraliserad beslutsfattning.

Oförutsägbart miljö, bristen på detaljerade beskrivningar samt att varje byggplats skiljer sig från andra är även de faktorer som bidrar till kraven på lokala anpassningar enligt Dubois och Gadde (2002). Detta medför att projektören vid varje unikt projekt måste ta hänsyn till den geografiska anläggningsplatsen, vilket är unikt för byggbranschen. De lokala förutsättningarna gör projekten mer komplexa på ett sätt som sällan påträffas inom andra industrier.

Enligt Dubois och Gadde (2002) kan organisationsstrukturen även vara en anledning till lösa kopplingar mellan avdelningar och projekt. Många företag inom byggbranschen är uppbyggda i matrisform, det vill säga en matrisorganisation (Cheng et al., 2014). De delas upp i avdelningar som sedan utför olika projekt, där varje projekt har ett x antal chefer och projektledare. Anställda ställs inför flera chefer. Organisationsformen är

gynnsam för projekt som kräver ett snabbt och kostnadseffektivt genomförande, vilket är en bakomliggande faktor till att den är vanligt förekommande inom byggbranschen. Enligt artikeln av Dubois och Gadde (2002) kan matrisorganisationer orsaka lösa kopplingar, vilket leder till att en stor del av kunskapen går förlorad då varje avdelning och projekt ofta jobbar enskilt. Lösa kopplingar förklaras i artikeln endast vara bra för frihet inom projektet och kortsiktig innovation. Att ha tätare kopplingar mellan byggföretagen stimulerar långsiktig innovation och förbättrar den tekniska utvecklingen.

3.2 Generationsskifte

Enligt Arbetsförmedlingen beräknas cirka 35 procent av byggbranschen gå i pension mellan 2010 och 2025 (Arbetsförmedlingen, 2010). Detta motsvarar ungefär 95 000 personer varav 37,3 procent beräknas vara civilingenjörer inom bygg och anläggning. Dessutom menar Arbetsmarknadsstyrelsen att antalet studenter som tar examen inom byggsektorn idag är otillräckligt i jämförelse med antalet som lämnar på grund av ålder (Arbetsmarknadsstyrelsen, 2002).

3.2.1 Tidigare generationer

Millennials föregås av en generation vars värderingar och inställningar till arbetslivet brukar beskrivas som altruistisk och instrumental, det vill säga stark tro på kollektivet, samhället och familjen (Berglund, 2014). En generation som tidigare utgjort en majoritet för näringslivet, som nu allt eftersom närmar sig pensionen, och därmed lagt grunden för och utarbetat de processer och arbetssätt som organisationer inom branschen idag följer. Organisationer har till en större grad haft förväntningar på att dess anställda kommer stanna inom arbetsplatsen en längre tid och således kunnat nöja sig med en längre och mer utdragen upplärningsperiod eftersom det förutsätts att kunskapen stannar på arbetsplatsen.

3.2.2 Generation Y

Millennials har andra behov jämfört med tidigare generationer och drivs av en känsla av självförverkligande och självaktualisering. Dessa nya ideal siktar mot en högre nivå i Maslows behovshierarki (Notter, 2018). Ett ständigt sökande efter nya utmaningar medför att den nya generationen byter jobb mer frekvent än tidigare generationer. Fenomenet orsakar nya utmaningar i industrin och lägger en än större vikt på en väl fungerande kunskapsåterföring inom organisationer.

Inre faktorer som motiverar generation Y är abstrakt tänkande, förståelse, visualisering och självförverkligande (Srivastava & Banerjee, 2016). Det finns en stark önskan om omedelbar framgång och tillväxt, de vill inte ha ett jobb utan de vill ha "jobbet" (Hoffman, 2018), vilket innebär att de har ambitioner om att få drömjobbet direkt snarare än att tålmodigt arbeta sig upp inom en organisation.

Andra aspekter som kännetecknar generation Y är att de är rädda för att misslyckas samtidigt som de beskrivs som positiva, energifyllda, optimistiska och extroverta (Srivastava & Banerjee, 2016). En tydlig skillnad från äldre generationer är att millennials är formade efter den digitala världen och använder digitala hjälpmedel i större utsträckning än tidigare generationer. DeVaney (2015) beskriver millennials som "digitala infödingar" vilket innebär att millennials är uppvuxna med teknologi och har ett stort försprång jämfört med äldre generationer som beskrivs som "digitala immigranter". Vilket innebär att de introducerats till den digitaliserade världen i ett mycket senare skede i livet.

Enligt Raines (2002) så vill millennials öka möjligheten till att lära sig nya saker, de vill vara delaktiga i projekt som de kan lära sig från. Millennials strävar även efter att få bra betalt, bli utmanade samt ha flexibla arbetstider. En aspekt som Campione (2015) betonar i *"Why Aren't Millennials Staying?"* är dock att det endast initialt går att locka millennials till ett jobb genom att erbjuda bra betalt, men om man vill behålla millennials inom en organisation så är det andra faktorer som väger tyngre. Exempelvis flexitider och mer fritid i form av fler semesterdagar. Campione (2015) menar att även om hög lön och förmåner erbjuds, så kan millennials inte köpas. Utan till skillnad från tidigare generationer så är millennials kräsna, känsliga och mindre anpassningsbara till arbetsplatser. Tidigare generationer har till en större grad anpassat sig till rådande förhållanden inom organisationen. Anpassat sig genom att förhandla om sina roller, accepterat "mindre än perfekta" arbetsförhållanden och fortsätta även när okända utmaningar dyker upp. Vilket kan vara en förklarande faktor till att generation Y upplevs som illojala.

Smith och Nichols (2015) menar att när millennials får utforma en arbetsplats så kommer de traditionella niotillfem-arbetsdagarna att förändras och bli mer flexibla och individanpassade. Företagen kan också förvänta sig en ökad integration av teknologi på arbetsplatserna, då millennials är beroende av teknik från en tidig ålder.

Stewart et al. (2017) menar att synen på millennials inte är rättvis då millennials arbetssätt skiljer sig från tidigare generationer. Då deras arbete inte alltid syns exempelvis inne på ett kontor utan att de är ständigt uppkopplade via teknologin. Vilket inte ger en rättvis bild då processen för bedömning av prestation bör återspegla arbetarnas faktiska bidrag, inte en lista över hur många timmar de suttit på kontoret.

3.3 Kunskap som verktyg

Inom byggbranschen finns mycket värdefull kunskap lagrad hos anställda. Kunskap som erfordras genom studier men framförallt genom erfarenhet. Enligt Osvalder (2016) kan kunskap delas in i två typer, explicit och implicit kunskap. Explicit (uttalad) kunskap kan uttryckas i till exempel bilder, tal och text. Denna typ av kunskap är lätt att förstå, förklara, samla in, dokumentera och systematisera, och erhålls därför genom studier, aktivt sökande på internet och utbildning.

Den andra typen av kunskap som Osvalder (2016) tar upp är implicit (tyst) kunskap som har införskaffats över lång tid genom till exempel erfarenhet och praktik. Implicit kunskap är svår att beskriva och överföra till en utomstående eftersom den ackumulerats genom personliga erfarenheter, värderingar och uppfattningar, vilket medför att denna typ av kunskap är svår att uttrycka i tal eller skrift. I kunskapskedjan så krävs det ofta att båda delar av kunskapen förmedlas, vilket kan vara problematiskt att genomföra. Det vill säga verbalisering av tillvägagångssätt såväl som praktisk demonstrering är nödvändig. Således behövs både explicit och implicit kunskap för att lösa ett problem.

Nonaka (2008) berättar i sin bok om kunskapshantering utifrån en liknande grundstruktur men bygger även vidare på teorin. Enligt honom är ett fundamentalt tillvägagångssätt för framgångsrika företag att fokus kring skapandet av ny kunskap inte ligger på den explicita kunskapen. Istället borde vikten ligga på att försöka aktualisera och konkretisera fram den implicita kunskapen som finns lagrad hos varje medarbetare. Kunskapen som bygger på intuition och föränningar. Genom att konkretisera denna kunskap och göra den tillgänglig för hela företaget så lösgörs verbaliseringens bromsklossar och möjliggör stor potential för utveckling och effektivisering.

Nonaka (2008) tar även upp ett exempel på ett japanskt företag som ville konstruera en brödmaskin för användning i hemmet. Ingenjörerna skapade en prototyp och utvärderade bröden som den bakade. Det visade sig att hur de än vände och vred på konstruktionen så blev brödet alltid bränt på utsidan men fortfarande degigt på insidan. En kvinna i arbetsgruppen tog sig an att jobba tillsammans med en känd bagare för att lära sig bagarens "tekniker". Hon jobbade som bagarens lärling under en period, hon lärde sig hans "fingerfärdighet" och tekniken för att bland annat knåda degen på rätt sätt. Något som inte kunde kommuniceras i skrift eller tal utan helt enkelt var tvunget att erfara genom "learning-by-doing". När lärlingsperioden var slut återvände hon till sin arbetsgrupp med den nya kunskapen i bagaget för att nu kunna konstruera en brödmaskin som kunde leva upp till förväntningarna. Detta är ett exempel på hur ovanstående teori angående implicit och explicit kunskap utbyts i olika led under en process, och hur den dolda implicita kunskapen kan tillämpas hos individer.

Vikten av att skapa en fungerande kunskapshantering inom företag är något som Inkpen (1996) betonar. Han menar att om ett företag misslyckas med att skapa en fungerande och effektiv strategi för kunskapshantering så riskerar företaget att tappa en viktig

förutsättning för konkurrenskraftighet. Vidare skriver Inkpen hur erhållandet av kunskap är en dynamisk process som innefattar en stor skara individer inom en organisation. En process där målet är att vidga sin kunskap genom att sprida sin egen och samtidigt ta del av andras.

Det personliga engagemanget är en byggsten för en framgångsrik organisation (Nonaka, 2008). Varje anställd måste känna av sitt bidragande till organisationen som helhet för att känna motivation till att driva företaget framåt. Filosofin bland de mer framgångsrika företagen är enligt Nonaka att företaget i sig inte ses som en maskin, utan en levande organism, där de anställda är fullt medvetna om vart företaget vill komma och är på väg.

3.3.1 Kunskapsåterföring

Kunskapsåterföring definieras enligt Johansson och Mattson (2006) som:

Uppsamling och lagring av information för användning av nuvarande och kommande projekt. Informationen innefattar erfarenhet av positiv och negativ karaktär gällande byggprojekt (s.20).

Kunskapsåterföring innebär således att samla feedback från byggprojekt och ta lärdom från eventuella misstag eller framgångar som gjorts, för att sedan kunna tillämpa dessa på andra projekt.

Ett exempel för att åskådliggöra kunskapsåterföring kan vara att Pelle ska baka en kaka. Första gången han bakar kakan blir den sådär, den blir bränd, inte rund och smakar inte som han hoppades. Andra gången har Pelle lärt sig av sitt tidigare försök och denna gången blir kakorna mycket bättre. Detta är ett exempel på hur intern kunskapsåterföring används. Kunskapsåterföring kan även användas externt. Till exempel om Pelles lillasyster Lisa en dag också vill baka kakor, så hjälper Pelle henne och lär henne hur en bör göra med hjälp av sina tidigare erfarenheter. Principen är applicerbar inom kunskapsåterföring i allmänhet men också för kunskapsåterföring inom organisationer i byggbranschen i synnerhet.

3.3.2 Branschspecifik kunskapshantering

Enligt Näringsdepartementets rapport "Skärpning Gubbar" (2002), utförd på uppdrag av regeringen, är informationsflöden inom byggsektorn mycket bristfälliga. Informationen är ofta kraftigt fragmenterad och svårtillgänglig vilket leder till att befintlig kunskap inte används och återförs till den grad som borde vara möjligt. Problematiken färgas och blir tydlig när nyanställda ska integreras i branschen. En bristfälligt utförd integrering kan innebära att den implicita kunskapen riskerar att försvinna med den äldre generationen som lämnar företaget. Den nya generationen måste sedan genom erfarenhet på nytt ta till sig den kunskap som försvunnit. Tanken är att processer som innefattar och kräver kunskapsåterföring effektiviseras och digitaliseras genom stödsystem i syfte att minska risken för att erfarenhet och kunskap går förlorad under en generationsväxling. Problemet i sig kan också jämföras med "viskleken" eller "trasiga telefonen" där

information förloras och förvrängs som en direkt följd av ökande antal mellanhänder den passerar genom.

Kunskapsåterföring är även relevant för informationsutbytet mellan projekt inom organisationen och i samband med konjunkturväxlingar. I Statskontorets nulägesbeskrivning av byggbranschen beskrivs det, trots mätningar som visar att branschen är relativt arbetsintensiv, så finns det förvånansvärt få satsningar på utveckling av kompetens, organisation och arbetsprocesser (Statskontoret, 2009). Förvånansvärt nog gäller det även under högkonjunktur då branschen går på högvarv, då efterfrågan överstiger utbudet och det således finns små incitament till effektivisering. Däremot så använder sig, enligt undersökningen, inte branschen heller av lågkonjunkturer till vidareutbildning av personal. Istället innebär en lågkonjunktur ofta att stora delar av personalen varslas och ny arbetskraft behöver sedan anställas och läras upp då konjunkturen svänger.

3.4 Introducering av nyanställda samt onboarding

Inläring av en nyanställd i ett företags arbetssätt, -metoder och -rutiner är ett tidskrävande förlopp. Det är till arbetsgivarens fördel att effektivisera processen så långt som möjligt. Denna effektiviseringsprocess bör dock inte ske på bekostnad av kvalitet. I en rapport skriven av Karlsson (2015) menar hon att det tar upp till två år innan den nyanställda är förmögen att utföra arbete av samma kvalitetsgrad som den mer erfarne företrädaren. Företagen står därför inför en utmaning att implementera nya system för effektivisering, inläring och kunskapsåterföring i form av kostnaden det innebär kontra kostnaden av en ineffektiv inläring.

Det kan uppstå en risk för problem när en nyanställd anländer till arbetsplatsen utan att någon strategi eller plan har utarbetats för att integrera denne (Tärnhamn, 2015). Problemet kan uppstå då den anställde får överväldigande mycket information och riskerar därför att ha svårt att processa denna. Tärnhamn (2015) menar att om en nyanställd upplever att det inte finns någon plan tillgänglig samt om mottagandet är bristfälligt riskerar denne att inte ta in företagets kultur samt att vända positiva förväntningar till negativa.

En omtalad metod för integrering av nyanställda är onboarding. Syftet med onboarding är att företag ska ha en enkel och tydlig strategi att följa vid introducering av ny arbetskraft. Tanken är att således spara pengar, tid och arbete samtidigt som nyanställda kommer in i företaget på bästa möjliga vis (Snell, 2006). Enligt Bauer (2013) är det 69 procent mer sannolikt att en nyanställd stannar inom företaget upp till tre år om ett strukturerat orienteringsprogram har använts. Systemet rekommenderar ett antal steg som ska genomföras för att effektivisera anställningsprocessen. Bauer (2013) menar att onboarding består av "the four C's":

- *Compliance*, eller processanalys, innebär att allt förarbete ska vara klart innan den nyanställda anländer till arbetsplatsen. Till exempel arbetstelefon och anställningsavtal ska vara klart innan personen anländer till sin första arbetsdag. Den nyanställda ska också ha gått igenom organisationens regler, policy och värderingar.
- *Clarification*, eller introduktion och orientering, innebär att få en introduktion till arbetet, programmen som används samt det interna nätverket. Det är också viktigt att få en förståelse för vad för typ av arbete som ska genomföras, vilka uppgifter det medför samt förväntningar som arbetsgivaren har på en.
- *Culture*, eller integration, innebär att den nyanställda lär sig företagets normer, strategier, värderingar och mål samt att man integreras med sina arbetskamrater.
- *Connection*, eller uppföljning, innebär att den nyanställda tillsammans med sin chef går igenom mål för framtiden inom företaget samtidigt som en utvärdering kring hur de senaste veckorna på företaget har varit.

4. Resultat från intervjustudie

Här beskrivs den kvalitativa och semistrukturerade intervjustudien som nämnts i kapitel 2.2. Totalt så genomfördes åtta intervjuer där fem organisationer är representerade. Under intervjuerna så följdes intervjuguiderna som är presenterade i Bilaga 1 och Bilaga 2. Intervjuguiderna skiljer sig i utformningen då den ena riktar sig mot nyanställda och den andra mot personer som arbetat inom organisationen under en längre tid, exempelvis chefer.

4.1 Presentation av organisationer och respondenter

I Tabell 1 nedan så beskrivs de olika organisationerna som medverkat på intervjuerna. Beskrivningen av de olika organisationerna är hämtade från årliga redovisningar.

Tabell 1. Beskriver de organisationerna som intervjuats utifrån omsättning, antal anställda och organisationstyp.

Organisation	Omsättning	Antal anställda	Organisationstyp
A	Ca 5 700 MSEK	4200	Privat
B	Ca 1 455 MSEK	485	Offentlig
C	Ca 160 000 MSEK	40 759	Privat
D	Ca 1 400 MSEK	484	Privat
E	Ca 350 MSEK	132	Privat

Nedan kommer en presentation av de intervjuade respondenterna. Informationen är framtagen från intervjumaterialet där varje person fick presentera sig enligt Bilaga 1 eller Bilaga 2. En sammanställning av respondenterna presenteras i Tabell 2.

Respondent A1 är 28 år gammal och har utbildat sig på civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad vid Chalmers tekniska högskola. Hen har gått mastersprogrammet DCPM (Design and Construction Project Management) och har en nuvarande yrkesroll som biträdande projektör, väg- och markprojektör på organisationen A.

Respondent A2 är 30 år gammal och har en kandidat inom arkitektur och teknik vid Chalmers tekniska högskola och har även gått mastersprogrammet DCPM. Hens nuvarande yrkesroll är bygg- och projektledare på organisation A.

Respondent A3 är 39 år gammal och har utbildat sig på civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad vid Chalmers tekniska högskola, och startade sin yrkeskarriär som konsult inom konstruktion. Tidigare har person A3, till större delen av sin yrkeskarriär, arbetat med projektledning inom bygg, hus och fastigheter. Hens nuvarande roll är gruppchef och projektledare på organisation A.

Respondent B är 23 år gammal och utbildar sig på civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad vid Chalmers tekniska högskola. Hen går mastersprogrammet Infrastructure and Environmental Engineering och har en nuvarande yrkesroll som projektingenjör på organisation B.

Respondent C är 25 år gammal och har utbildat sig på civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad vid Chalmers tekniska högskola. Hen har gått mastersprogrammet DCPM och har en nuvarande yrkesroll som Produktionsingenjör på organisation C.

Respondent D är 26 år gammal och innehar dubbel kandidatexamen som både byggingenjör och AE (Affärsutveckling och Entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik) samt gått mastersprogrammet DCPM vid Chalmers tekniska högskola. Hens nuvarande yrkesroll är konstruktör på organisation D.

Respondent E1 är 28 år gammal och har utbildat sig på civilingenjörsprogrammet Väg- och vattenbyggnad vid Chalmers tekniska högskola. Hen har gått mastersprogrammet DCPM och har en nuvarande yrkesroll som biträdande projektledare inom fastigheter och förvaltning på organisation E.

Respondent E2 är 45 år gammal och har utbildat sig vid Karlstads universitet. Hen har arbetat på Vägverket och Trafikverket i sammanlagt 19 år av sin yrkeskarriär och har en nuvarande roll som konsult på organisation E samt sitter i ledningen för affärsområdet.

Tabell 2. Sammanställning av respondenterna.

Respondent	Ålder	Erfarenhet	Yrkesroll	Organisation
A1	28	Nyutexaminerad	Biträdande projektör	A
A2	30	Tre år inom branschen	Projektledare	A
A3	39	Projektledning	Gruppchef	A
B	23	Student	Projektingenjör	B
C	25	Nyutexaminerad	Produktionsingenjör	C
D	26	Nyutexaminerad	Konstruktör	D
E1	28	Nyutexaminerad	Biträdande projektledare	E
E2	45	19 år inom branschen	Konsult / ledningsgrupp	E

4.2 Millennials

Byggbranschen står inför ett generationsskifte, där millennials ska forslas från skolan ut i arbetslivet. Respondenterna har fått ge sin personliga bild på millennials samt beskriva huruvida denna bild stämmer överens med synen de har på sig själv. Under intervjuernas gång har respondenterna fått identifiera generella karaktärsdrag som skiljer från tidigare generationer.

4.2.1 Organisation A

Respondent A1 poängterar att millennials arbetskraft är som den alltid har varit men att det finns en stor skillnad då millennials är uppvuxna med teknologi. Däremot är själva arbetsmoralen som den alltid varit, vilket innebär att de generella karaktärsdragen för en nyanställd har varit liknande genom åren. En nyanställd kommer in med en vilja att arbeta effektivt och har en hög inlärningskurva samtidigt med en vilja att prestera. Respondent A1 betonar att det finns en vilja att effektivisera arbetet hos millennials.

*Jag tror det handlar mycket att man är van med teknologi på ett annat sätt vilket gör att man hela tiden **vill effektivisera sitt arbetssätt** på ett annat sätt än många äldre medarbetare. Man märker det när man sitter här och **tycker saker är lite krångligt så undrar man direkt varför, finns det något enklare sätt, smidigare sätt** medan de som jobbat här ett tag bara 'så är det bara', det är så vi gör eller det är så programvaran funkar. (A1)*

Respondent A1 menar att en skillnad från tidigare generationer är att millennials värdesätter sin frihet högre än exempelvis lön.

*Det känns väldigt populärt just nu är att man **värdesätter frihet högre än kanske hög lön eller pengar**. Man **vill inte låsa upp sig 8 timmar varje dag**, kanske verkligen inte mer än 8 timmar varje dag. Jag märker det själv också. Jag **jobbar 50 procent just för att ha tid till annat** och det är något som är väldigt viktigt för mig. Att ha den möjligheten är fantastiskt bra och det är inte alla som får den möjligheten. (A1)*

Respondent A2 beskriver att millennials har en hög arbetsmoral och är väldigt ambitiösa. Hen berättar att millennials tror på föränderligheten och att millennials kan rädda världen. Vidare beskriver hen att en skillnad från tidigare generationer är att millennials är otåliga, vilket innebär att de tar tag i saker själv för att de vill att saker sker snabbt. Respondent A2 beskriver också att det är viktigt att arbeta med något som hen brinner för, där arbetet kan göra en skillnad som påverkar många.

*Tänker inte förneka lön [...] **Egentligen är nog inte det den riktiga drivkraften, utan mer vad som avgör i ett val mellan två tjänster**. Det som **faktiskt driver mig** är att få vara med i **projekt** jag tycker är **intressanta**, **behöver inte va statusprojekten** utan för mig kan det vara en varsam*

*renovering i ett miljonprogramshus som **påverkar många**. Skulle **inte vara bekväm med att jobba i uppdrag som jag inte själv står för eller brinner för som person**. (A2)*

Respondent A3 förtydligar under intervjun att det är svårt att generalisera en generation, men beskriver millennials som oerhört drivna, ambitiösa och duktiga.

*Jag tycker att det är **svårt att generalisera**. De unga personerna som vi har som är födda runt 80 eller i början av 90 talet är **oerhört drivna ambitiösa väldigt duktiga**, de vill vara duktiga och **vill visa framfötterna**. Kanske inte tydliga med sin karriär men ändå att de vill framåt, **det att inte så att de började här och sen bara 'jag är nöjd'**. (A3)*

En skillnad från tidigare generationer enligt respondent A3, är att millennials värdesätter vad de gör på sin arbetstid. De vill vara med och bidra i projekt som ger tillbaka till samhället.

*Det är klart att unga också vill ha en bra lön. Det är **viktigt vad man gör på sin arbetstid** också. Att **det inte är ett fräckt projekt man jobbar i, utan projekten ska även ge till samhället, vad bidrar det projektet till**. (A3)*

4.2.2 Organisation B

Respondent B menar att på organisation B är det långsamma processer och system, vilket påverkar individens effektivitet. Det höga tempot som en nyanställd förväntar sig motsvarar inte verkligheten. Hen förklarar att det finns två alternativ; antingen stanna kvar i organisationen och anpassa sig efter ett långsamt system, eller byta jobb.

*Så antingen är det att man kommer in i det och **blir trög i det i systemet** eller så är vi bara, 'det här är inte okej'. För att vissa beslut kunde gå igenom tio chefer och ta tre fyra månader och jag känner bara 'det här funkar inte', **det här är inte okej**. [...] Men något som jag känner att vi är i och med **digitaliseringen är att det ska gå snabbt och smidigt, tycker vi att det inte går snabbt då stör vi oss på det, speciellt jag, och det blir störmoment**. (B)*

Respondent B beskriver millennials som otåliga gällande teknik och digitalisering vilket nämns ovan. Enligt respondent B är frihet något som prioriteras högt vid val av arbetsplats. Inte bara frihet gällande flextid, utan hen poängterar även att frihet och ansvar gällande arbetsuppgifter är något som motiverar millennials.

4.2.3 Organisation C

Arbetet är något som är högt upp på prioriteringslistan för millennials enligt respondent C. Hen beskriver millennials som väldigt ambitiösa och drivna vilket innebär att millennials kan lätt känna ett stort ansvar med hög arbetsmoral. Hen menar att

millennials är väldigt engagerade i sitt arbete, vilket gör det svårt att hitta en bra balans mellan arbete och fritid.

Enligt respondent C finns det en skillnad från tidigare generationer gällande teknik. Där millennials är ivriga att testa nya saker när branschen håller på att digitaliseras.

*Om man tittar på de som inte har jobbat så länge och som är lite yngre så vågar de **testa nya saker**, just nu när branschen håller på att digitaliseras. Man **blir ivrig och tänker 'men det låter ju spännande, det testar vi'**. Mycket sådana **initiativ i yngre grupper** där man provar liksom. Vi ska lämna över drift och underhållspärmar och det brukar vara fysiska pärmar men nu har vi snackat om att digitalisera det och ha en hemsida i ett projekt och då är det oftast de yngre som tycker att man ska testa. men då finns det alltid någon **gammal räv som tycker att det alltid har varit i fysiska pärmar och borde vara så.** (C)*

4.2.4 Organisation D

Arbetsmoralen och engagemanget hos millennials beskrivs, enligt respondent D, generellt som hög och menar på att arbetsmoralen kan öka om man får en uppgift som betyder något. Hen menar att om en millennial tilldelas en betydelsefull arbetsuppgift så ökar automatiskt engagemanget.

*Alltså jag ser den som rätt hög, **bra arbetsmoral om vi känner att vi får en uppgift som betyder någonting** [...] Och vi alla höll med om att det ska vara **något viktigt vi gör, då går vårt engagemang upp automatiskt.** (D)*

Enligt respondent D så finns det en skillnad från tidigare generationer när det kommer till sökandet på svar till eventuella problem och frågor som kan uppkomma. Hen menar att de tidigare generationerna föredrar personlig kommunikation med andra kollegor medan millennials föredrar att tillämpa digitala verktyg, som exempelvis Skype.

4.2.5 Organisation E

Respondent E1 beskriver att millennials har en hög arbetsmoral, de ställer andra krav på arbetsgivaren än vad som gjorts av tidigare generationer.

Respondent E2 menar att det inte finns några tydliga skillnader mellan generationers arbetsmoral och arbetskraft, utan menar att det är väldigt individuellt. Enligt respondent E2 så har millennials mer fokus på "jaget än på laget", men poängterar att det inte behöver innebära att millennials är mindre samarbetsvilliga. Däremot menar hen att millennials generellt fokuserar mer på individen än uppdraget.

4.3 Stödsystem

Digitala stödsystem kan underlätta inlärningsprocessen och på så vis effektivisera integreringen av en nyanställd. Stödsystem inkluderar all typ av stöd den nyanställda får under sitt första anställningsår. Respondenterna fick möjligheten att svara på frågor som har ett fokus på vilka stödsystem som organisationen använder sig utav, hur digitala verktyg påverkat inlärningsprocessen samt om något stöd saknades.

4.3.1 Organisation A

Respondent A1 berättar i sin intervju att varje nyanställd på organisation A tilldelas en fadder. Denna fadder är en kollega med ett flertal års erfarenhet inom organisationen och som arbetar på samma avdelning som den nyanställda. Utöver faddern får den nyanställda även gå på en introduktionsdag som hålls varannan månad för samtliga nyrekryterade. Avsikten med introduktionsdagen är att skapa gemenskap och förmedla organisationens värderingar och rutiner. Inlärningsprocessen som följer därefter sker successivt genom att vara delaktig i projekt och samtidigt få stöd från mentorn. Stöd finns även att tillgå via organisationens intranät för mer allmänna frågor.

Även respondent A2 berättar i sin intervju att hen har fått en bra introduktion av sin närmaste chef. Hen blev, utöver chefen, tilldelad en mentor som extra stöd under det första halvåret. Enligt respondent A2 så har organisation A ett stort utvecklingssamtal en gång per år och ett mindre samtal en gång i halvåret, samt en avstämning varje vecka med sin närmaste chef. Dock menar respondenten att dessa avstämningar skedde på grund av en god relation med sin närmaste chef som fokuserade mycket på personlig kontakt. Respondent A2 förklarar att vid enkla frågor så löses de via personlig kommunikation mellan medarbetare, men vid komplexa frågor så kan medarbetare kontakta den närmsta chefen för svar. Det finns även mallar på organisationens intranät som medarbetare kan läsa som stöd för att kunna utföra en specifik uppgift. Respondent A2 nämner också att det finns möjlighet att gå på många internutbildningar för vidareutveckling.

Enligt respondent A3 så har organisation A en onboarding-process för nyanställda under de första tre veckorna i organisationen, där utbildningar, exempelvis en introduktions- och webbutbildning ingår. Utvecklingssamtalen sker tre gånger första året och sedan två gånger om året. Första utvecklingssamtalet sker direkt efter onboarding-processen för att sätta nya mål för ett halvår framåt och inom vilket område den nyanställda ska utvecklas. Den nyanställda i organisation A får vid start två faddrar, en yngre som har det lättare att hantera alla system och en senior som har pågående projekt, då den nyanställda kan följa med. Att följa med redan från början i olika uppdrag är något som organisation A försöker med för att den nyanställda ska lära sig och utvecklas.

4.3.2 Organisation B

Vid start fick respondent B en mentor, annars menar hen att det var mycket självinlärning genom att läsa olika dokumenterade rutiner som stöd vid eventuella problem. Det ordnas var sjätte månad ett feedbackmöte med de nyanställda men respondent B anser att dessa möten borde utökas till fler. Det finns även ett stort antal internutbildningar att gå inom organisationen. Till dessa finns en utbildningsbudget som tilldelas samtliga medarbetare, budgeten kan spenderas på olika utbildningar, beroende på vad medarbetaren önskar.

4.3.3 Organisation C

Respondent C berättar att organisation C har en tydlig introduktionsplan. Redan innan första arbetsdagen ordnas en introduktionskurs under två dagar där alla som anställs direkt från sin avklarade utbildning blir kallade. Introduktionskursen fortgår varannan månad under hela första året. När arbetet väl börjat hålls första dagen ett möte med närmaste chef innehållande introduktion till intranät/uppförandekod och den nyanställda blir tilldelad en fadder. Introduktionen fortgår första veckan med vidare upplärning samt att den nyanställda, tillsammans med sin fadder och närmsta chef, sätter upp mål inför kommande månader. Nästa samtal sker efter några månader för att följa upp och sätta nya mål, parallellt med introduktionskursen. Enligt respondent C så har organisation C även ett stort antal internutbildningar.

4.3.4 Organisation D

Organisation D har ett faddersystem, berättar respondent D i sin intervju. Detta innebär att varje nyanställd tilldelas en fadder som ska agera som stöd för den nyanställda. I respondentens fall så agerade hans närmaste chef som fadder. Primärt så är faddern en person med många års erfarenhet, men vid brist på personal så händer det att även yngre personer får ta rollen som fadder. Vid start hade respondenten även ett PDP-samtal (Personal Development Planning) med sin närmsta chef där personliga mål sattes upp. Ett uppföljningsmöte hålls sedan av en gång per år för att stämma av och sätta upp nya mål. Varje anställd i organisation D blir tilldelad en budget för internutbildningar som anses viktiga för den personliga utvecklingen. Den anställda väljer själv vilken utbildning som behövs men valet måste motiveras för sin närmaste chef under det årliga PDP-samtalet. Vissa utbildningar sker automatisk vid behov inför ett projekt.

4.3.5 Organisation E

Som nyanställd tilldelades respondent E1 en mentor med cirka ett års erfarenhet, enligt respondenten hade det däremot varit bättre med en mentor med mer erfarenhet. Vid start så hade respondenten återkommande feedback-möten med sin närmsta chef där nya mål kontinuerligt sattes upp. Inledningsvis rörde det sig om ett möte varannan vecka för att därefter ske mindre frekvent. Organisation E använder sig av ett introduktionsprogram som innehåller en lista med uppgifter som en nyanställd förväntas utföra i början av anställningen. Nyanställda har även möjlighet att delta i introduktionsdagar, där de nyanställda har möjlighet att träffa andra medarbetare inom

organisationen. Dessutom finns stöddokument att tillgå för olika projekt, men dessa måste uppdateras kontinuerligt. Organisation E erbjuder även interna utbildningar och konferenser, exempelvis kring förhandlingsteknik. Vid eventuella problem berättar respondent E1 att det finns möjlighet att söka hjälp från uppdragsansvariga eller kollegor.

Respondent E2 bygger vidare på vad som sades under respondent E1s intervju och trycker på de fördelar som finns med att arbeta i team. Så som organisationen är uppbyggd så förlitar sig medarbetarna på varandra och lärandet sker genom praktiskt arbete och interaktion med kollegor. Respondent E2 berättar vidare:

En av det mest kritiska framgångsfaktorer för att vara framgångsrika imorgon, det är att vi tar hand om våra kollegor som börjar hos oss. Utifrån ett lönsamhetsperspektiv så är det jätteviktigt att de kommer in och börjar jobba i kunduppdrag. (E2)

Efter ungefär ett halvår inom organisationen så skickas den nyanställda på en projektledarutbildning, då det tar en tid innan personen har fått erfarenhet och därav kan dra nytta av en sådan utbildning.

4.4 Kunskapsåterföring

Kunskapsåterföring innefattar att på ett strukturerat sätt bibehålla kunskap i ett flöde mellan anställda inom en organisation. Fokuset under intervjuerna låg på hur dokumentationen sker med avseende på kunskapsåterföring under ett projekt samt organisationernas strategi för att spara information under processens gång. Kapitlet behandlar även organisationernas nuvarande rutiner för kunskapsåterföring.

4.4.1 Organisation A

Organisation A har, enligt respondent A1, inget tydligt system för att hantera kunskapsåterföring och upplärning, deras upplärningsmetod är istället ett mer "hands-on" lärande. Många projekt består av team som leds av mer erfarna medarbetare och upplärning sker då under arbetets gång. Det finns även "teknikluncher" där medarbetarna kan ta upp eventuella hinder och frågor så de kan diskuteras med andra avdelningar inom organisationen. Finns kompetensen inte inom organisation A kan en konsult hyras in.

Respondent A1 anser även att det sker dokumentation under projektens gång, dock inte för kunskapsåterföring utan främst av juridiska skäl. I de projekt som respondent A1 varit delaktig i har aldrig någon uppföljning eller utvärdering skett.

Respondent A2, som är projektledare, menar att organisation A2 har avstämningar under projektens gång. Dock säger respondent A2 att de projekt som hen själv ansvarat över så har det inte skett någon erfarenhetsåterföring. Hen hävdar dock att det är

väldigt olika mellan projekt samtidigt som det ofta finns mycket gamla rutiner inom organisationen som förklarar hur och varför det ser ut som det gör. Dock säger respondent A2 att det finns en ambition att föra dokumentation i syfte av kunskapsåterföring, men i dagsläget består den enda befintliga dokumentationen av juridiska dokument.

Respondent A2 berättar även att yrket som projektledare i helhet inte har några speciellt goda rutiner eller system: *“Det är bara att kasta sig in och lära sig under arbetets gång”* (A2). För att förbättra kunskapsåterföringen i organisationen tror respondent A2 att det bör avsättas mer tid åt återföring genom dokumentation och samtal. Hen menar dock att det kan bli svårt i praktiken då den tiden inte riktigt finns.

Respondent A3 menar att deras organisation försöker arbeta med kunskapsåterföring, både internt och externt genom utvärderingar. Internt genom att arbetsgruppen sätter sig ner och diskuterar om vad ska tas med från projektet. Externt sker genom erfarenhetsåterföringsmöten som hålls med kunden om hur projektet gick, som därefter dokumenteras. Respondent A3 ser gärna att dokumentationen skulle ske i ett system så fler kan ta del av informationen. I dagsläget är det bara de som deltog i projektet som tar med sig erfarenheten till nästa projekt.

Organisation A försöker åtgärda problematiken med generationsväxling genom att aldrig sätta en konsult ensam ute i projekten, utan att de alltid ska arbeta i team om minst två. Respondent A3 säger att de har sett stora fördelar när en senior och en junior person arbetar tillsammans. Respondent A3 menar att det blir en bra blandning mellan generationerna och på så vis sker en positiv flytande erfarenhetsöverföring. Juniorer som “föds med datorn i handen” kan hantera de flesta system och har nya kunskaper kring projektledning från utbildningar. Seniorer har istället erfarenhet från många år inom området men saknar teoretisk kunskap kring projektledning. Respondent A3 menar att arbetsmetoden har fått ett gott mottagande från de kunder som upplevt detta arbetssätt. Innan behövde en arbetsledare vara både erfaren och teknikkunnig, men respondent A3 menar att denna typ av person inte existerar.

4.4.2 Organisation B

Organisation B använder sig av riktlinjer och dokumentation för att behålla kunskap inom organisationen. Respondent B anser att det finns tydliga rutiner kring hur arbetet ska genomföras och dokumenteras då kunskapen sparas i text. Vid större hinder där mer kunskap krävs kan en konsult hyras in, dock menar respondent B att kunskapen då ofta försvinner till konsultbolaget. Organisationen använder sig av något de kallar GBP (Gemensam Byggprocess). Det innebär att alla kommuner ska bygga efter en checklista för egenkontroller. I slutet av denna checklista sker en slutdokumentation där en reflektion görs kring vad som kunde gjorts bättre under arbetsprocessen.

4.4.3 Organisation C

Respondent C berättar att dokumentationen av kunskapsåterföring skiljer sig mellan individer inom organisationen. Respondent C menar att det är inte helt ovanligt att byta projekt under arbetets gång och det är därför noga att spara och dela alla dokument, så som mail och mötesprotokoll. Respondent C menar att det är extra viktigt nu när marknaden är så bra och många rör sig inom branschen och inte stannar så länge inom samma organisation.

Enligt respondent C har organisationen arbetat mycket med digitalisering och har egna appar och system som används. Systemen är dock inte avsedda för kunskapsåterföring men kan användas i det syftet, berättar respondenten vidare.

4.4.4 Organisation D

Respondent D menar att som konstruktör finns det mycket rutiner att tillgå. Trots detta så finns det inte lika mycket dokumentation som respondent D tidigare förväntat sig. Till exempel så görs varken granskningar eller utvärderingar vid projektslut. Respondent D berättar att ett stort antal mer erfarna medarbetare nyligen slutade på organisationen, vilket har medfört problem. Ett av problemen som respondenten tar upp är kring mjukvaran Revit. Eftersom många erfarna slutade på organisationen under en kort tid så försvann även mycket av kunskapen de hade kring ämnet. Hen menar att det nu inte finns någon kvar att fråga. Det är även många som byter jobb frekvent och då försvinner med sin kunskap, detta är något respondenten tror organisationen kan lära sig av.

4.4.5 Organisationen E

Enligt respondent E1 har organisationen ingen etablerad kunskapsåterföring. Upplärningen och kunskapsöverföringen sker i projekten med en typ av "hands-on" upplärning och överföring. Respondenten anser att det hade varit bra med en uppföljning efter projekten. Även fast all dokumentation sparas så är det mestadels för kundens skull och denna informationen används inte i organisationen. Respondent E1 talar mycket om att arbeta i team vilket är huvudfokus för organisation E.

Respondent E2 är generellt sätt överens med respondent E1. De båda menar att kunskapsåterföringen sker under arbetets gång och att fokus ligger på att arbeta i team. Respondent E2 menar att de alltid försöker arbeta i blandade team, där en del är erfarna och en annan mindre erfarna. De har även en uppföljning med kunden efter projekten där en utvärdering görs. Däremot används inte sagd uppföljning till kunskapsåterföring, respondent E2 säger att de helst hade sett ett digitalt verktyg för projekthantering och därmed skapa en mer effektiv kunskapsåterföring.

4.5 Digitala verktyg

Digitala verktyg innefattar all form av stöd, i digital form, som kan underlätta för organisationens arbete. Detta kan exempelvis innefatta allt från kunskapshantering och dokumenthantering till projektsamordning och granskning av handlingar. Fokuset på intervjuerna härstammar från arbetets frågeställningar och ämnar identifiera vilka rutiner organisationerna följer och vilka digitala verktyg de tillämpar för att bevara och förmedla kunskap internt.

4.5.1 Organisation A

Organisation A har, enligt respondent A1, i dagsläget inga etablerade verktyg för kunskapsöverföring. Ett projekt utvecklas i skrivande stund där en form av egenkontroll med checklistor upprättas för att underlätta arbetet och se till att alla följer samma rutiner. Principen som organisationen följer är, enligt respondent A1, att en nyanställd ska lära sig de digitala programmen under eget ansvar. Respondent A1 anser att möjligheten till att fråga kollegor är stor och kan vara en anledning till att inga digitala hjälpsystem har implementerats.

Respondent A2 berättar att hens avdelning inte är lika uppstrukturerad som övriga avdelningar på organisation A. Då respondent A2 är på avdelningen management så menar hen att de arbetar med mer implicit kunskap och att det därför är svårare att förmedla denna kunskap via något digitalt verktyg. Däremot berättar respondent A2 att de använder sig av den digitala tjänsten Trello för strukturering av sitt arbete.

Respondent A3 menar att organisationen har internutbildningar på deras interna nät som kan ses som en form av digitalt verktyg. utbildningarna varierar i innehåll beroende på vilken avdelning som den nyanställda avses arbeta på och ter sig generellt i form av introduktion och förberedelse inför arbetet. Även utbildningar på kontoren förekommer men exkluderas från detta kapitel som avser digitala verktyg. Vidare berättar respondent A3 att organisationen i viss mån använder sig av Word-mallar för att bevara erhållen kunskap från projekt. Däremot är denna metod inte något genomgående för organisationen i helhet utan en lösning som vissa anställda i organisationen använder sig av för egen utveckling.

4.5.2 Organisation B

Organisation B använder sig av två digitala verktyg för två olika ändamål. IBM Lotus används för att samla alla rutiner kring hur en arbetsuppgift utförs generellt. När det gäller projektspecifika uppgifter och utförda arbeten så sammanställs dessa i ett program som heter Antura. Organisationen arbetar utpräglat med digitala verktyg och har en väletablerad rutin för hur verktygen skall användas. Samtliga anställda får direkt vid anställning en utbildning i hur programmen fungerar. Ett problem som arbetsplatsen, enligt respondenten, ställts inför är att alla anställda under den utsatta tiden inte har hunnit lära sig att använda verktygen på bästa sätt. Något som sedermera skapat viss irritation under arbetets gång då bristen på kunskap visat sig.

Organisationens gemensamma mål är att bevara kunskapen hos sina anställda genom en utvärdering som skrivs vid varje projektslut. Om det skulle framgå att en specifik anställd är bra på en viss arbetsuppgift så tillfrågas den personen att skriva ner en rutin på arbetsuppgiften. Det förekom även att redan pensionerad personal kunde komma in en gång varannan vecka för lösa frågor där det krävts mer erfarenhet.

4.5.3 Organisation C

Organisation C använder sig, enligt respondent C, av ett intranät och interna dokument. Det finns inga centrala riktlinjer kring hur de hanterar kunskapsöverföring digitalt, istället krävs eget initiativtagande från organisationens anställda. Genom att anteckna erhållen kunskap från respektive projekt i olika dokument som lagras individuellt finns möjligheten att i efterhand gå tillbaka och se hur rutiner kan förbättras. Rutiner kring exempelvis inköp finns däremot lagrade centralt på intranätet och kan följas steg för steg. Enligt respondent C finns det en stor mängd relevant information lagrat på intranätet även när det gäller avtal och dylikt. Respondent C trycker däremot på att det initiala informationsutbytet sker verbalt mellan kollegor för att sedan veta var informationen ska sökas och därmed mynna ut i en informationssökning på intranätet.

4.5.4 Organisation D

Enligt respondent D har samtliga anställda i organisationen tillgång till en stor bredd av information genom en databas med handböcker och instruktioner. Dessa mallar är konstruerade till att vara så lättillgängliga som möjligt för att minska antalet fel vid första användning. Respondenten menar att hen initialt inte hade så mycket användning av informationen då hen jobbade som projektledare. Däremot så blev det mer relevant när personen senare bytte till konstruktionsavdelningen och hade ett större behov av att veta hur enskilda arbetsuppgifter ska utföras.

Det program som organisation D använder sig av för samgranskning är Bluebeam. Bluebeam är ett program för ritningar som möjliggör att tillföra information i efterhand. Detta kanske inte kan ses som ett renodlat kunskapshanteringsprogram i den utsträckningen att den lagrar relevant information, däremot är Bluebeam ett värdefullt verktyg vid samgranskning.

Vidare poängterar respondent D att de äldre, där en stor del nu gått i pension, sitter på en erfarenhet och kunskap som hade behövts för att underlätta inläringen för de nyanställda. Ett alternativ hade enligt respondenten varit att lagra all kunskap digitalt.

4.5.5 Organisation E

Enligt respondent E1 använder sig organisationen av ett intranät där dokument kring olika områden, projekt och arbetsuppgifter läggs upp. Om någon tagit del av ett dokument och sedan hittat ett bättre sätt att utföra arbetsuppgiften på så kan

dokumentet revideras. På så sätt hålls alla dokument "levande" och det undviks att rutiner blir förlegade.

Ett annat program som tillämpas är Yammer, ett program där möjligheten ges att fråga andra kollegor inom organisationen om hjälp. Programmet möjliggör att lättare kunna få svar på frågor utan att aktivt behöva leta efter rätt person. Det är, enligt respondenten, ett uppskattat verktyg där interna nyheter från organisationen delas och personalen på så sätt blir uppdaterade kring vad som händer på andra avdelningar. Yammer möjliggör även att gå tillbaka till äldre projekt där samma kund varit delaktig för att se trender kring utvecklingspotential. Eftersom kunden ger sin respons kring hur ärendet har hanterats så kan en trend ses kring vad kunden förväntar sig av arbetet och rätta sig därefter.

Respondent E2 framför i sin intervju att hen gärna hade sett ett projekthanteringsverktyg för organisationen. Detta för att underlätta hanteringen av projektspecifika dokument och lättare dela dessa till de som jobbar med projektet. Med hjälp av ett sådant program hävdar respondenten att det hade underlättat att bevara erhållen kunskap från projekten på ett smidigare sätt än dagens rutiner och därmed i slutändan varit lukrativt för organisationen.

4.6 Framtid

Utifrån de för branschen stundande utmaningarna, orsakade av bristfällig kunskapsåterföring och avsaknad på strategier kring integrering av nyanställda, fick respondenterna möjligheten att dela sina egna tankar kring framtiden. Frågorna har ett fokus på synpunkter och förbättringsåtgärder, både för den egna organisationen och branschen som helhet.

4.6.1 Organisation A

Respondent A1 anser att organisationen i framtiden kan förbättra kunskapsåterföringen genom checklistor. Dessa checklistor ska skapa ett standardiserat och enhetligt arbetssätt inom organisationen. Listorna bör även underlätta ifall problem uppstår med kunden och för att veta hur de anställda inom organisationen ska disponera sin tid. Respondenten tycker att checklistor är speciellt användbara för nyanställda inom organisationen, då de ofta saknar en etablerad rutin.

Den strategi som respondent A1 anser behövs för att klara framtidens utmaningar, med avseende på generationsväxling, är att ändra anställningsavtalen. Hen menar att det inte är alla som vill binda upp sig genom att arbeta niotillfem. Därför anser respondenten att organisationen måste fokusera mer på att ge frihet till sina anställda.

*Det beror väldigt mycket på. Jag tror det handlar väldigt mycket om **nästa generation vill ha lite andra anställningsavtal**, som exempel att vara öppen för sånt. **Det är inte säkert att alla vill jobba 8–17 varje dag**. Att man får passa på när man ska locka nya anställda, att man **lockar med rätt grejer**. Det är **inte säkert det är pengar** som är det viktiga eller så. Det **kan vara frihet** att man exempelvis vill cykelträna två timmar mitt på dagen, eller oavsett vad det är måste man kunna analysera det på något sätt. (A1)*

Respondent A1 anser att någon strategi för att behålla anställda inom organisationen inte går att urskilja. Hen menar att arbetsuppgifterna i Göteborgs konsultbransch är liknande oavsett organisation. Därför menar respondenten att det enklaste sättet att höja sin lön är att byta organisation till det mest attraktiva erbjudandet.

*[...] men det **känns lättare att höja sin lön genom att till exempel byta företag**. Man får värdesätta sina anställda, se till att de är nöjda. Särskilt när **många företag är så lika** och har liknande arbetsuppgifter **så blir det ofta lön eller flexibilitet som blir avgörande**. (A1)*

Enligt respondent A2 kan organisation A förbättra sin kunskapsåterföring genom att avsätta mer tid till att förbättra informations- och kunskapshanteringen. Till exempel menar respondenten att detta kan göras genom manualer.

Respondent A2 menar att branschen behöver vara mer öppen och arbeta mot ett större gemensamt mål, där organisationer lär sig av varandra i högre utsträckning. Respondent

A2 säger dessutom att hen tycker att branschen står stilla och att en generationsväxling faktiskt kan leda till något positivt och istället öppna upp möjligheter till nya idéer.

*Jag kan också till viss del **välkomna att många gamla sätt att göra saker på försvinner med generationsskiftet, för det öppnar upp och tvingar fram nya sätt att arbeta** och vara mer innovativ. **Byggbranschen är väldigt traditionsbunden** och vi gör saker på ett visst sätt för att det finns en lång tradition av hur vi byggt hus och hur vi skapar. **Jämför med arbetsprocessen för att bygga till exempel stora lyxfartyg, där tillvägagångssättet inte egentligen är så annorlunda mot att bygga hus, men där de har en helt annan arbetsprocess.** Något som antagligen är på grund av att **branschen för lyxfartyg är mycket nyare än byggbranschen och därför inte lika traditionsbunden.** Därför gör man ofta saker på ett mycket dyrare och mer ineffektivt sätt. **Man tappat möjligheterna som finns genom att göra saker på samma sätt som de alltid har gjorts.** (A2)*

Respondent A2 berättar att organisationen inte heller använder sig av någon utpräglad strategi för att behålla sina anställda, utan menar att organisationen har en stor personalomsättning. Respondenten säger: "Man kan byta jobb över en helg för man blir erbjuden något annat" (A2). Hen menar dock även att organisationen inte tar någon skada av detta då branschen befinner sig i en högkonjunktur.

Respondent A3 anser att organisation A i framtiden kan förbättra kunskapsåterföringen genom att skapa en databas där all info kan matas in. En strategi för att behålla anställda inom organisationen är fokusera på att de anställda har roligt på jobbet. Respondenten menar att det anordnas företagsresor samt andra stämningshöjande aktiviteter. Organisationen trycker även på att utvecklingssamtalen är viktiga för den anställda då det är där chansen för utbildningar och utveckling i arbetet yttrar sig. Hen menar att arbetet blir roligare då den anställda känner att den utvecklats och ser detta som en strategi för att behålla anställda inom organisationen.

Respondent A3 är inte orolig över att en generationsväxling sker i branschen utan menar att det kan bidra till positiva effekter. En generationsväxling innebär att det kommer in unga medarbetare med ett "nytt tankesätt", vilket kan bidra innovation i branschen.

***Generationsväxlingen är jag är inte jätteorolig för. Jag tänker att vissa gamla gubbar i våran bransch, det gör inget om de går i pension. Det kan vara bra att få in nya, lite nytt tänk i våran bransch. Vi har så mycket så här, vi gör som vi alltid har gjort.** (A3)*

En annan strategi för att inte förlora kunskap och rutin under kommande generationsväxling som respondent A3 nämner är att arbeta i team. Att para ihop människor som får jobba tillsammans och lära av varandra. Där en yngre medarbetare kan lära sig av en äldre med mer rutin och erfarenhet inom

branschen, samt att den yngre medarbetaren kan bistå med "nya tankesätt" och ett försprång gällande digitalisering.

4.6.2 Organisation B

Respondent B anser att kunskapsåterföringen kan förbättras genom att anställda stannar en längre tid inom organisationen. En strategi som respondenten anser behövs för att uppnå detta är förenklade processer inom organisationen. Det ska vara effektivare att ha avstämningar för inte ska tappa intresset. Framförallt vid slutskedet av ett projekt där det ska gå igenom flera chefer och kan ta lång tid. Respondenten menar att denna process borde kunna effektiviseras och göras enklare.

*Det är viktigt att man stämmer av men det **måste gå på ett smidigare sätt. Behandlingstider skall inte vara flera månader för då tappar man intresset.** Vissa granskningar som är i slutskedet kan ta väldigt lång tid och gå igenom flera chefer bara för att det skall granskas på flera nivåer, vilket gör att det tar lång tid. (B)*

Respondent B anser det viktigt att arbetsplatsen görs attraktiv. Det är viktigt att rekrytera nya men också att behålla de som är mer erfarna. Hen berättar att det ramavtal som organisationen lyder under utgör ett hinder då de kommunala bolagen exempelvis inte kan erbjuda förmåner som tjänstebil eller mer friskvårdsbidrag. Avtalen gör det då svårt att konkurrera mot näringslivet. Det positiva med ett kommunalt bolag är att de kan konkurrera med en lugnare arbetsmiljö, menar respondenten. En lugnare arbetsmiljö öppnar upp för de som exempelvis vill fokusera på familj och andra intressen. Respondenten berättar att det är ett flertal på avdelningen som arbetar endast 80 procent för att kunna lägga mer tid på sådant.

4.6.3 Organisation C

I framtiden anser respondent C att en förbättring av kunskapsåterföring kan ske med hjälp av listor över eventuella problem som kan uppstå under projektens gång. Hen menar att listan fylls i under arbetets gång och att eventuella lösningar och förbättringsmöjligheter ska framgå jämte varje problem som skrivs upp. På så vis menar respondenten att listan ska kunna användas vid andra liknande projekt.

*Så i nästa projekt så öppnar vi listan och ser 'okej men juste, detta var ju ett problem'. **Detta är ju jätteenkelt** och jag tror verkligen **man kan jobba mer med det både inom projekt men också mellan avdelningar** inom ett stort företag. (C)*

Respondent C anser att organisationen har en tydlig strategi inför framtidens utmaningar med avseende på generationsväxlingen. Hen menar att organisationen låter äldre och mer erfarna platschefer, som snart ska gå i pension, vara kvar inom organisationen som mentorer för den nya platschefen.

*Vi kör det nu att de gamla rävarna som ska gå i pension **istället går som arbetsledare bredvid en ny platschef.** Då blir det ju att denna personen bara **ska hjälpa den nya** och unga och det är en **jättestyrka** tror jag! **De har ju all kunskap** och vi borde ta till vara på all den kunskapen. Det blir ju att den unga personen kommer ta alla besluten men att den äldre personen kan **flika in med tips.** (C)*

Respondenten menar även att organisationens storlek generellt leder till en lägre lön, vilket medför en utmaning i att hålla kvar anställda. En strategi som de däremot använder sig av för att motverka detta är att lyfta fördelarna med de utbildningar och förmåner som erbjuds. Det finns därför stora chanser att utvecklas inom organisationen. Respondenten anser att förutsättningarna för att stanna inom organisationen under en längre tid ändå finns. Dock påpekar hen att det är svårt att få den yngre generationen att stanna kvar inom organisationen eftersom de generellt sett inte har någon tidigare arbetserfarenhet att jämföra med.

*[...] man ser i anställda enkäter att de yngre personerna vill stanna inom ett och samma företag i 3–5 år. Det är inte mycket längre än så. Och det är **en utmaning att få dem att stanna längre för man har ju inget att jämföra med.** ‘Gräset skulle ju kunna vara grönare på andra sidan’, det är väl tyvärr en sådan sak som lönemässigt att **du har inte den bästa lönen på de stora företagen.** Börjar det då locka så gäller det ju för företagen att verkligen visa ‘Men du får ju det här, du får alla det här utbildningarna, du får förmånerna, vi tycker du ska jobba sunt och vi tycker inte du ska jobba ut dig’. (C)*

4.6.4 Organisation D

Respondent D menar att kunskapsåterföringen kan förbättras i slutet av projekten. Återkoppling i slutskedet hade varit gynnsamt för att på så vis kunna ta med sig kunskap från ett projekt till ett annat.

*Nu är det såhär att **projektet tar slut och sen säger man inget mer.** Utan man skickar iväg det och är klar då. Så **jag tycker att man ska ha ett slutmöte, speciellt efter granskningen som görs av våra kunder.** Där ska vi ha en **dialog** tycker jag men det har vi inte utan man går över direkt till nästa projekt tyvärr. Jag tror vi kan bli bättre där. (D)*

Den strategi som respondent D anser att organisationen behöver utveckla för att klara framtidens utmaningar är en bättre struktur internt. Respondenten menar att det inte är försent att lära sig av de äldre som fortfarande är kvar. Hen anser att det borde finnas en tydligare struktur som gör att både nyanställda kan lära sig av äldre erfarna men också vise versa.

*[...] **Vi har fortfarande några äldre kvar, och vi borde utnyttja det och ha en mentor som är lite äldre som har hand om oss lite yngre. Det behöver***

*inte bara vara att de äldre lär oss någonting utan det kan vara tvärtom också. Det tror jag kan vara en sån enkel grej som kan förhindra en katastrof i framtiden när alla slutar. Fadderskapet som vi har i 6 månader, som sagt **alla får ju inte en fadder som är äldre. Det gäller också att de äldre är engagerade, det hänger mycket på dem också.** Man märker att de har sjukt mycket att göra och inte riktigt har tid. De jobbar väldigt mycket och då vill man heller inte störa dem. **Så per automatik blir det att man frågar en yngre kollega istället. Då är det inte säkert att det blir helt rätt** för ingen har sagt något. (D)*

Respondent D anser också att det är påtagligt att det sker en generationsväxling i branschen då många äldre gått i pension och många unga börjat inom organisationen. Hen anser att de har en bra strategi för att behålla anställda inom organisationen. De erbjuder möjligheter för utveckling och att byta karriärspår inom organisationen. Respondenten anser att det ger mer dynamik i vardagen och öppnar upp till att inte hela tiden arbeta med samma typ av uppgifter.

4.6.5 Organisation E

Respondent E1 anser att kunskapsåterföringen kan förbättras genom att fokusera på utvärdering efter ett projekt. Detta för att sammanställa kunskapen från genomförda projekt och sedan förmedla den vidare inom organisationen. Respondenten menar att det då går att se vilka problem som är återkommande och planera åtgärder inför nya projekt.

*Jag tycker verkligen att man ska **trycka på att utvärdera.** Både internt och till kund, externt. Men då kanske det också är den idé att samla ihop detta för om du och jag har ett projekt och går igenom det men det är ju också bra om den **kunskapen samlas ihop och förmedlas lite mer brett.** Så det kanske hade varit någon idé **att man samlar ihop utvärderingar från liknande projekt och så ser man vad är återkommande.** (E1)*

Respondent E1 menar att en strategi inför framtiden är att arbeta tillsammans i team med både mer- och mindre erfarna medarbetare. Det är då enklare att ta till sig kunskap samt att få stöd i frågor och beslut från kollegor.

Respondenten anser att organisation E satsar mycket på gemenskap för att behålla sina anställda. Denna gemenskap är en bra sak att satsa på, då bättre lön alltid går att hitta på andra ställen men bra kollegor är svårare att hitta.

*[...] **de försöker skapa sammanhållning.** Vi har ju varit på konferens nu och då hade vi utbildning, vi hade studiebesök och middag och teambuildingaktiviteter, alltså typ sjukamp eller femkamp. Jag tror att såna grejer skapar ganska bra sammanhållning över kontoren också [...] så såna grejer tror jag är **bra att satsa på, gemenskap.** För lön kan man alltid få*

bättre på ett annat ställe tänker jag. Men goda kollegor kan man inte alltid hitta. (E1)

Respondent E2 menar att kunskapsåterföringen kan förbättras genom att *“flytta kunskapen från det personliga till det gemensamma strukturkapitalet”* (E2). Hen anser att organisationen behöver få större kunskap om den nya generationen och dess värderingar, för att bättre tackla framtidens utmaningar gällande en generationsväxling. På så vis menar respondenten att organisationen behöver utveckla introduktion och upplärning av nyanställda så att de får så goda förutsättningar som möjligt att komma in i organisationen.

Enligt respondent E2 kan den sociala samvaron som uppstår mellan kollegor i uppdragen vara argument nog för att behålla anställda inom organisationen. Hen menar också att organisationens HR-policy, syn på utveckling samt lön bidrar till att fler stannar kvar på organisationen.

Hela HR-policyn, lön, syn på kompetensutveckling, syn på hur man kan kliva fram i uppdrag, ta ansvar, till att vi fokuserar på oss som kollegor framförallt i uppdragen men också att vi gör roliga saker tillsammans med kollegorna. Alltifrån hur vi arbetar med konferenser och sådana saker. (E2)

4.7 Sammanställning av resultat

En sammanställning av resultatet förtydligas nedan i Tabell 3, där "X" innebär att organisationen använder sig av nämnda system. Tabellen syftar till att ge en överblick för läsaren vilka intervjuade organisationer som arbetar med vilka typ av system och rutiner.

Tabell 3. En sammanställning av resultatet för varje organisation i avseende på stödsystem och kunskapsåterföring.

Organisation	A	B	C	D	E
Stödsystem					
Faddersystem / mentor	X	X	X	X	X
Etablerad upplärningsperiod			X		
Introduktionsdag / -dagar	X		X		X
Onboarding process	X	X	X	X	X
Webbaserad introduktion	X		X		
Feedback-möten	X	X	X	X	X
Internutbildningar	X	X	X	X	X
Riktlinjer och rutiner	X	X	X		
Kunskapsåterföring					
Aktiv kunskapsåterföring		X			
Digitala verktyg			X		
Riktlinjer och rutiner		X		X	

5. Diskussion

Kapitlet är avsett att analysera och diskutera det som tidigare redovisats i kapitel tre och fyra. Tanken är att ställa de olika studierna mot varandra för att se vad teorin förespråkar jämfört med hur praktiken ser ut idag. Genom att svara på arbetets frågeställningar samt reflektera kring skillnader och likheter som uppstått i arbetet ska en analys göras. En analys som i slutändan är ämnad att mynna ut i en slutsats som kan inspirera dagens byggbransch i det behandlade ämnet.

5.1 Generationsväxling

Millennials törstar efter ny teknik och följer garvat med i de snabba omställningar som dagens digitala värld bjuder på. Denna teknikälskande generation kan lätt bli otåliga vid upplevelsen av att det finns snabbare och enklare tekniska lösningar än de som företagen idag använder sig av. Långdragna processer och förlegad teknik är något som anses vara ett hinder för millennials. Respondent B berättar i sin intervju att långsamma tekniska processer är anledningen till att hen inte planerar att stanna kvar inom organisationen. Respondenten menar också att millennials ställs inför ett vägskäl där den nyanställda antingen väljer att stanna kvar inom nuvarande organisation och anpassa sig efter "långsamma processer", eller söka sig till nya arbetsplatser där "gräset förhoppningsvis är grönare". Att anpassa sig efter dessa "långsamma processer" ger inte millennials samma möjlighet till att utvecklas, menar respondent B. En anledning till att millennials förväntar sig att företag ska tillämpa digitala lösningar i högre grad är att millennials förklaras som "digitala infödingar", enligt DeVaney (2015). Millennials är uppvuxna i en digital värld och förväntar sig en högre standard på de digitala systemen än vad som gjorts av tidigare generationer. Om företag ska lyckas attrahera och behålla nya och unga medarbetare krävs en förändring av arbetssätt och system, som tar tillvara på de möjligheter som finns med digitala verktyg. Det innebär att de arbetssätt många organisationer idag använder sig av inte är anpassade för dessa "digitala infödingar" som i dagsläget strömmar ut på arbetsmarknaden. Nyanställda tenderar att skolas om och akklimatiseras till gamla system, vilket bromsar, snarare än stimulerar den potential till digital utveckling som finns.

Raines (2002) påpekar att lön är en drivkraft för millennials vilket stämmer bra överens med vårt intervjuresultat. Utav de som intervjuats är det endast en person som uttryckt att frihet prioriteras över lön. Respondenterna menade på att byta arbete är det enklaste sättet att höja lönen, vilket är en anledning till att organisationer har problem med att behålla millennials inom organisationen. Respondent A2 menar att lönen är den initialt avgörande faktorn vid val av tjänst men dock inte det som avgör om millennials stannar kvar på arbetsplatsen en längre tid.

Hoffman (2018) beskriver att millennials vill ha "drömjobbet" direkt utan att behöva arbeta sig uppåt och stegvis nå sitt "drömjobb". Något som 25 procent av respondenterna nämner är att millennials vill jobba i projekt som bidrar till samhället. Det är inte "statusprojekt" som är motiverande, utan att arbeta med något de

personligen har intresse av. Ett enkelt arbete men som tydligt bidrar till samhället kan upplevas som ett drömjobb för en, medan någon annan drömmer om "statusprojekt". "Drömjobbet" är alltså väldigt subjektivt och starkt kopplat till individuella värderingar.

Att lönen inte är avgörande för att bibehålla den inkommande generationen kan motiveras med hjälp av det som nämnts i kapitel 3.2.2. Avsnittet beskriver att millennials även har andra typer av behov, utgående från högre nivåer i Maslows behovshierarki. Exempelvis känslan av självförverkligande och att arbeta med någonting de anser meningsfullt (Notter, 2018). Respondent A2 berör detta under sin intervju då hen påstår att det inte är "statusprojekt" som driver respondenten framåt och får hen att känna sig motiverad på jobbet, utan snarare att "göra skillnad" och ge tillbaka till samhället. Notters teori om att personliga värderingar snarare än lön är den huvudsakliga drivkraften för millennials styrks ytterligare i teorin av Campione (2015). Hon nämner att förmåner och hög lön är något millennials inte värderar så högt. Andra faktorer som till exempel flexibla arbetstider är viktigare för dem. Det kan även poängteras att majoriteten av respondenterna har nämnt att en hög lön är en stor drivkraft men samtidigt bör viktas ihop med flexibilitet och känslan av självförverkligande. Vår tolkning är att det är en distinkt skillnad mellan dessa motivationskällor. Lönen är generellt avgörande i det initiala valet av tjänst, medan flexibilitet och ett meningsfullt arbete är vad som får millennials att stanna kvar inom organisationen.

I teorin beskriver även Smith och Nichols (2015) att de traditionella niotillfem-dagarna kommer att förändras och bli mer flexibla samt individanpassade om millennials i majoritet får utforma en arbetsplats. Möjligen för att det i branschen råder stor efterfrågan på arbetskraft i kombination med att millennials föredrar frihet och andra anställningsformer än tidigare. Till exempel uppstår det problem när en del millennials vill arbeta 50 procent istället för 100 procent, vilket vid ett generationsbyte i branschen kan leda till en intressekonflikt. Frågan är om det kan fungera att erbjuda generation Y andra anställningsformer men fortfarande behålla effektiviteten inom företaget? En slutsats som kan dras är att det kommer bli en utmaning att erbjuda en hel generation nya anställningsformer i en utpräglad projektbaserad bransch men samtidigt bibehålla en önskad effektivitet.

I samband med förlorad arbetskraft riskerar en organisation att förlora värdefull kunskap, vilket kan medföra problem. Mycket av organisationens tid och resurser läggs på att utbilda och integrera ny personal, en investering som därefter försvinner iväg till ett annat företag utan utdelning på längre sikt. Lipman (2016) exemplifierar dilemmat i en hypotetisk konversation mellan en VD och en ekonomichef; Ekonomichefen frågar VD:n vad som händer om företaget investerar i sina anställda som sedan säger upp sig. Varpå VD:n svarar med frågan: "Vad händer om företaget inte investerar i sina anställda och de förblir kvar i organisationen?".

5.2 Kunskapsåterföring

Ett stort antal av organisationerna som medverkat i studien har inga tydliga rutiner kring kunskapsåterföring. Den dokumentation som sker under projektens gång är huvudsakligen endast på grund av juridiska skäl. Återkommande i intervjuerna är att respondenterna anser att det saknas avslutningsmöten där till exempel utvärdering, kritik och förbättringsåtgärder kring det avslutade projektet kan lyftas fram. Istället har medarbetarna i dagsläget bråttom att gå vidare och sätta igång med nästa projekt. Detta är, enligt respondent A3, på grund av att det är mycket roligare att påbörja ett nytt än att avsluta och reflektera över ett projekt du jobbat med under en längre tid. Dock skiljer sig en organisation från de andra. Organisation B, som tillhör den offentliga sektorn, har ett väldigt strukturerat arbetssätt kring hur projekt ska avslutas. Teorin målar upp en tydlig problematik om vad som kan ske vid bristfällig kunskapsåterföring. Många av de intervjuade organisationerna verkar också medvetna om fördelarna med en etablerad och effektiv sådan, trots detta så saknas tydliga åtgärder. Detta kan grunda sig i att det inte finns någon kortsiktig vinning i kunskapsåterföring. Likt ett fönster som bara noteras när det är smutsigt kan effekterna av en generationsväxling utan fungerande kunskapsåterföring drabba vederbörande först när det är för sent.

När det kommer till implicit kunskapsöverföring mellan de anställda så tillämpar de flesta företagen en typ av "learning-by-doing" filosofi. Arbetsgrupper skapas inför varje projekt där medarbetarna placeras in utgående från ett mångfaldsperspektiv där de äldre får jobba tillsammans med yngre medarbetare. Genom denna filosofi möjliggörs ett stort kompetensspektrum och kunskapsåterföringen stimuleras och sker flytande. Även här skiljer sig den privata sektorn från den offentliga. Den offentliga organisationen har som rutin att dokumentera den äldre generationens erfarenhet och kunskap i syfte att förhindra att kunskap går förlorad över tid. Något som inte sker inom något av de privata företagen.

Det råder delade åsikter mellan intervjupersonerna kring hur viktigt det är att behålla kunskapen inom organisationen. Det som skiljer sig mellan de olika organisationerna är de uttalade rutiner och åtgärder som finns för just kunskapsåterföring. Exempelvis hur kunskap från avslutade projekt behandlas eller hur erfarenhet från äldre generationer bevaras. Denna skiftande prioritering uppger respondenterna grundar sig i organisationernas värdering av ämnet.

En annan anledning till att implementeringen av kunskapsåterföring skiftar kan vara vilken typ av kunskap som dominerar organisationen eller avdelningen i fråga. En del organisationer arbetar till en större grad med explicit kunskap som är lättare att systematisera och dokumentera. Detta underlättar ett införande av kunskapsåterföring, till skillnad från ett företag eller avdelning där implicit kunskap är dominerande i arbetet. En respondent berättar att deras dagliga arbetsuppgifter består av en mer utpräglad karaktär och som därmed är enklare att skriva ner i form av rutiner. Samtidigt som en annan respondent, som jobbar med management, nämner att arbetet på avdelningen nästan uteslutande består av implicit kunskap som är svår att dokumentera. Enligt hen

så försvårar detta möjligheten att systematisera och förmedla vidare erfarenheter som erhållits i arbetet.

5.3 Stödsystem

Enligt Bauer (2013) så är det 69 procent mer sannolikt att en nyanställd stannar kvar inom företaget i upp till tre år om ett strukturerat orienteringsprogram används. Onboarding är ett etablerat orienteringsprogram som pekar ut och lyfter de enklaste och mest självklara åtgärderna som krävs för att integrera en nyanställd på bästa sätt. Resultatet från intervjustudien visar att alla studerade organisationer använder sig av onboarding i någon mån, men till varierande grad och omfattning. Samtliga har utvecklingssamtal och någon form av mentor- eller fadderskap under det första året. Dessutom har tre av fem organisationer introduktionsprogram och två av fem använder sig av webbaserad introduktion. Men trots en röd tråd av, i någon mån, strukturerade system är de i många fall bristfälliga och ogenomtänkta, enkla steg i integreringsprocessen som försummas.

Trots Bauers teori om integreringsprocessens betydelse tycker flertalet respondenter att det är svårt att välja en entydig strategi för att behålla anställda inom organisationen. Sju av åtta hänvisar huvudsakligen till andra faktorer så som lön och flexibla arbetstider, snarare än tydliga strukturer kring inläring. Ett möjligt perspektiv är att de som redan genomgått en effektiv onboarding process vid början av sin anställning låter inlärningsprocessen gå obemärkt förbi och nu blickar framåt för att se vad företaget kan erbjuda i framtiden. Det är därför något som de anställda själva inte garanterat kommer reflektera över och det bör läggas större vikt vid vad teorin säger. Endast en respondent nämner vidareutbildning eller kompetensutveckling som argument till att stanna kvar.

Resultatet från intervjuerna tyder på att företagen, med varierande ambitionsnivå, har implementerat digitala verktyg i sin verksamhet. Alltifrån att nästan obefintligt, till att ha väletablerade system som används på daglig basis. Sett ur ett tredjepartsperspektiv verkar organisationerna med etablerade system också ge sina anställda rätt förutsättningar för att hitta information på egen hand. Att få handledning och hjälp genom samtal med kollegor är en användbar metod för att lösa problem, men en tillämpning av, till exempel, digitala databaser förhindrar att kunskapen går förlorad då ett personalbyte sker. Den stora utmaningen, som framförts av de intervjuade personer som använder sig av databaser, är hur upplärningen av dessa verktyg skall ske. Införande av nya metoder i en organisation tenderar att kräva en ansträngning från anställda att anamma och lära sig de nya arbetssätten. Något som i dagsläget kan vara problematiskt för de äldre generationerna, som generellt sett har svårare vid upplärning av nya programvaror, men under stundande generationsväxling kan innebära ett gyllene tillfälle för positiv förändring.

Ponera att ett företag hade valt att enbart använda sig av mentorer för de nyanställda. Detta är en lösning som har visat sig vara vanligt förekommande i intervjustudien men också något som förespråkas i teorin. Till exempel i kapitel 3.4 genom exemplet med en

brödmaskin och en bagare som genom ett mentorskap lär ut implicit över tid. En mentor har möjligheten att sätta sin egen prägel på en nyanställd genom att verka med egna värderingar och arbetssätt, vilket lätt kan smitta av sig på den nyanställda. Naturligtvis både på gott och ont, beroende på vad mentorn har för inställning till företaget. En motiverad och engagerad mentor hade även haft möjligheten att coacha den nyanställda i inlärningsprocessen. Genom att vägleda den novisa skulle mentorn därmed kunna påskynda processen och således ge företaget en anställd som snabbaren skulle vara mogen för sin tjänst. En nackdel med mentorskap kan vara att en specifik person som ansvarar för varje nyanställd kan visa sig vara en otillräcklig kunskapskälla för nykomlingen. Antingen rent tidsmässigt då mentorn inte alltid kan vara tillgänglig för frågor men också ur ett socialt perspektiv då det inte finns några garantier för att mentor och nyanställd kommer bra överens. En dedikerad mentor per nyanställd innebär också att mentorn måste lägga energi på nykomlingen och därför ta tid och resurser från sina egna arbetsuppgifter.

Anta nu istället att ett företag tillämpar digitala verktyg som inlärningsprocess, en databas med de mest fundamentala arbetsuppgifterna, rutinerna och specifik projektinformation. Ett system som är optimerat för logisk och pedagogisk inläring av explicit kunskap. Rutiner och dokumentation kring projekt finns tillgängligt vid den anställdas dator. Lättillgänglig kunskap banar väg för ett effektivt arbete. Denna typ av process hade lett till en mer självständig inläring där den nyanställda enbart behöver förlita sig på sig själv och följa företagets på förhand konstruerade lektioner. Dock finns det inte alltid ett rätt svar på hur projekt ska utföras. Byggbranschens unika projektstruktur gör att det inte alltid går att följa någon mall ordagrant, men att ha rutiner tillgängligt i en databas hade troligtvis underlättat för den novisa.

Vad som kan ses efter vägningen mellan en mentor och ett digitalt verktyg är att de båda har sina för och nackdelar. Däremot verkar det i stora drag som att den enas nackdel är den andras fördel. Det känns därför inte orimligt att konstatera att en kombination av de båda hade varit en sund väg att gå för att ge nyanställda optimala förutsättningar i branschen. Kombinationen kan komma att vara lukrativ för företaget som helhet i en avseendet att behålla erhållen kunskap inom organisationen.

Alla kommer omöjligt kunna allt inom ett företag, men som Nonaka (2008) nämner:

When information differentials exist, members of an organization can no longer interact on equal terms, which hinders the search for different interpretations of new knowledge. (s.40–41)

Ett talande citat som pekar på påföljden om ett företags kunskap är ojämnt fördelat inom organisationen. Detta måste förebyggas genom att kunskapen flyttas från det egna kunskapskapitalet till företagets. Först då möjliggörs lika villkor för de anställda att kommunicera på, och därmed underlätta strävan efter ny kunskap. Återigen så är nog en kombination av socialt interagerande och mentorskap tillsammans med en digital kunskapsbank en bra symbios för att optimera företags konkurrenskraft inom kunskap.

5.4 Genomförande och validitet

Validiteten i studien kan diskuteras då intervjuerna är av kvalitativ typ, något som kan leda till en selektiv verklighetsbild av branschen. Urvalet av källor till litteraturstudien har skett genom en omfattande sökning på olika plattformar. Målet har varit att säkerställa trovärdiga fakta genom att kritiskt granska de källor som används och ställa dem gentemot varandra. Om det visat sig att flera källor varit samstämmiga i sin fakta har detta varit högt värderat. Källornas citeringsfrekvens i andra studier och vetenskapliga artiklar har även det varit av relevans för att garantera en tillförlitlighet till sammanställt material.

Vi har god variation vad gäller organisationernas omsättning och personalmängd, trots att endast fem är representerade i studien. Även olika delar av branschen är representerade då urvalet rör sig från privata konsulter till produktionsbolag inom både privat och offentlig sektor. Eftersom samtliga organisationerna som intervjuats har över 100 anställda går det inte att fullt generalisera alla medarbetare. Enligt Sveriges Byggindustrier (2018) har 87 procent av Sveriges byggföretag högst fyra anställda. Urvalet av organisationer kan ha påverkat vårt resultat eftersom ingen av organisationerna är av mindre omfattning. Respondenterna tillhörde alla en organisation med stor omsättning personal vilket kan ha påverkat deras syn på exempelvis anställning. En anledning till att vi inte ser detta som något större problem är att organisationer med mindre omfattning exempelvis har en mindre personalomsättning och trender på så sätt hade varit svårare att upptäcka. Vid inkludering av mindre företag hade även ett mycket större antal behövt undersökas i studien.

En annan aspekt som måste tas i beaktning är att alla respondenter i studien är tjänstepersoner, vilket utgör endast 23 procent av byggbranschen. Något som gör det svårt att generalisera arbetet över en hel bransch. Det kan även vara intressant att nämna hur fördelningen mellan chefs- och tjänstepositioner i studien kan påverka resultatet. Att endast två chefer deltagit kan leda till en vinklad bild av de organisationer där ingen person i chefsposition intervjuats. Vårt val av frågor och tolkning på branschen kan också ha haft en påverkan på de olika intervjupersonernas svar och hur de har tolkat frågorna. I en ideell studie skulle varje organisation presenteras av en nyanställd, en medarbetare som varit i organisationen en par år och en chef med mycket erfarenhet.

En annan faktor som kan bidra till ifrågasättandet av validiteten är spridningen av den utbildningsbakgrund som respondenterna besitter. Samtliga respondenter har studerat på universitet och har på så vis en mer teoretisk bakgrund. Vårt att nämna är att mer än hälften av respondenterna har studerat på samma mastersprogram och på samma skola, vilket kan ha lett till att de kan ha blivit formade efter sin omgivning och utbildning. Bristen på mångfald bland respondenterna påverkar bredden och synen på vår studie, då fem av åtta respondenter har studerat DCPM på Chalmers tekniska högskola. Ett önskat läge hade varit en bättre spridning bland respondenterna, vilket hade stärkt validiteten i vårt arbete.

Utifrån litteraturen skapades en bild av millennials där ett flertal olika källor granskades. Denna bild ställdes sedan i jämförelse mot resultatet från intervjustudien. Det är viktigt att poängtera att med stöd av litteratur- och intervjustudien är det enkelt att "dra alla över en kant". Trots att det går att identifiera sig med en generation innebär det inte att ens karaktärsdrag korrelerar med generationens dito. Det är viktigt att påpeka att individer är unika, att det finns skiljaktigheter mellan olika individer som tillhör en generation. Genom att inte presentera slutsatser från litteraturstudien under intervjuerna så fanns en förhoppning om att förebygga att potentiella subjektiva åsikter från litteraturen genomsyrade respondenternas svar.

Vårt arbete målar upp en bild av hur den generella situationen är i branschen, men som nämnt ovan är inte bilden heltäckande. För att förbättra undersökningen kan en bredare intervjustudie genomföras med en större bredd inom branschen. Vad som även hade kunnat göras är att använda studien som underlag till att ta fram en lösning/standard till kunskapshantering och digitalisera denna. De frågor som uppstått under vårt arbete handlar om vilka förbättringsmöjligheter som finns nu när problemet är identifierat. Dessa förbättringsmöjligheter går att analysera ytterligare för att kunna tillämpas i branschen.

6. Slutsats

Studien visar att det finns tydliga skillnader mellan generationerna, där millennials bland annat har ett försprång gällande teknik än tidigare generationer. En positiv aspekt angående temat är att generationsväxling bidrar till "nya tankesätt" när ny arbetskraft kommer in i branschen, vilket gynnar innovation. Det framgår även att litteraturstudien och resultatet korrelerar i avseende på millennials värderingar, som är nya för branschen och mer fokuserade på självförverkligande än tidigare generationer. Arbetet antyder att företagen initialt kan locka millennials med materiell ersättning såsom lön, men planerar företaget att behålla personalen har det visat sig att andra faktorer väger in, starkt kopplade till individuella och subjektiva värderingar. Påföljden av ett åsidosatt problem skulle riskera att hämma kunskapsåterföringen mellan generationer och därmed missgynna branschen. Även "långsamma" och omständliga processer, som kan hindra branschens utveckling, riskerar bli bestående och fortsätta läras ut till nya generationer istället för att tillämpa digitala och effektivare lösningar.

I studien framgår det att de intervjuade organisationerna har etablerat en kunskapsåterföring med varierande ambitionsnivåer. Många är medvetna om det rådande generationsskiftet och merparten är överens om hur betydelsefull frågan är att bevara kunskap i företaget. Trots detta finns det fortfarande företag som inte har tagit steget till att ha genomgående rutiner kring hur erhållen kunskap bevaras och förmedlas till sina. Teorin visar att dokumenteringen av kunskap är av varierande svårighetsgrad beroende på om den är explicit eller implicit, vilket kan vara en av de faktorer som värderas när ett företag överväger att implementera kunskapsåterföring. Då en hög omsättning på personal råder inom branschen borde kunskap ses som en högt värderad tillgång på samma sätt som materiella inventarier i dagsläget gör. En åtgärd företag vidtagit är att låta äldre och mer erfarna i personalen jobba sida vid sida med nyanställda. På så sätt flyttar företaget kunskap från en individuell tillgång till en gemensam tillgång och ger en sund kunskapsöverföring som säkrar en faktor till att vara konkurrenskraftiga.

Studien visar även att digitala verktyg används i olika utsträckning. Det framgår enligt intervjustudien att de företag som tillämpar digitala verktyg och system i en större utsträckning verkar ge sina anställda rätt förutsättningar för att hitta explicit information på egen hand. I de fall där onboarding tillämpats har de nyanställda tidigt introducerats för fundamental kunskap kring företagets administrativa processer vilket banat väg för en smidigare upplärningsprocess. Arbetet mynnar ut i att en kombination av en mentor och ett digitalt verktyg kan verka i symbios för att ge en nyanställd optimala förutsättningar att erhålla både explicit och implicit kunskap från mer erfaren personals kunskapsbank. Då det visat sig att äldre generationer generellt sett har svårare att lära sig ny teknik kommer implementeringen innebära en utmaning för branschen. Behandlas utmaningen på rätt sätt kan det i slutändan leda till en hållbar kunskapsåterföring för byggbranschen.

Referenslista

Arbetsförmedlingen. (2010). *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden, i riket och i ett regionalt perspektiv*, (2010:5). Hämtad från https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.76f5f98912bedd96d0780001859/generationsvaxlingen_rapport.pdf

Arbetsmarknadsstyrelsen. (2002). *Den framtida personalförsörjningen inom Bygg och anläggning tillgång och rekryteringsbehov till år 2015*, (2002:9). Hämtad från https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3e6f628912085e3b16880004214/1401114749768/ura02_9.pdf

Aronsson, E. (u.å). *Digitalisering skapar möjligheter för byggbranschen*. Hämtad från <https://www.cementa.se/sv/inspiration/digitalisering-skapar-mojligheter-for-byggbranschen>

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7. Hämtad från <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Berglund, T. (2014). *Attityder till arbete i Västsverige*. Hämtad från https://som.gu.se/digitalAssets/1554/1554370_attityder-till-arbete-i-v--stsverige-t.berglund.pdf

BIM Alliance. (2019). *Vad är BIM*. Hämtad från <https://www.bimalliance.se/vad-aer-bim/>

Blayse, A. M., & Manley, K. (2004). Key influences on construction innovation. *Construction innovation*, 4(3), 143-154.

Boverket (2018). *Behov av nya bostäder 2018-2025*, (2018:24). Internttryck. Hämtad från https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2018/behov-av-nya-bostader-2018_2025.pdf

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press

Campione, W. A. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying?. *Journal of Applied Business & Economics*, 17(4).

Cheng, M. et.al. (2014). Matrix Organization Process Reengineering for Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 04014093.

DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6).

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management & Economics*, 20(7), 621-631.

Hoffman, B. (2018). Why Millennials Quit. *Journal of Property Management*, 83(3), 42-45.

Johansson, M & Mattsson, M. (2006). Nyckelfaktorer för ett mer framgångsrikt byggprojekt. Luleå tekniska universitet vid institutionen för Samhällsbyggnad, Luleå. Examensarbete nr.2006:259 IV

Kane, S. (2019). *The Common Characteristics of Millennial Professionals*. Hämtad från <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>

Karlsson, V. (2015). *Kostnader för personalomsättning: En beräkningsmodell*. Hämtad från <http://mb.cision.com/Public/1167/9715558/818a0de1379e80ff.pdf>

Lipman, V. (2016, 11 jan). The best managers – always – develop their employees. *Forbes*. Hämtad från <https://www.forbes.com/>

Nationalencyklopedin. (u.å). *Generation Y*. Hämtad från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/generation-y>

Nonaka, I. (2008). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review Press.

Notter, J. (2018). *Motivating millennials and everyone else for that matter*. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/14/motivating-millennials-and-everyone-else-for-that-matter/amp/>

Näringsdepartementet. (2002). *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn* (SOU 2002:115). Stockholm. Hämtad från <https://www.regeringen.se/49bb42/contentassets/4fb6f8a687324132a3afa8958d6384a5/skarpning-gubbar-om-konkurrensen-kvaliteten-kostnaderna-och-kompetensen-i-byggsektorn-kapitel-1-6>

Osvalder, A. (2016). *Tyst kunskap och kompetens- utveckling av metod för att överföra erfarenheter från processtyrning* (rapport 2015:199). Hämtad från <https://energiforskmedia.blob.core.windows.net/media/21212/tyst-kunskap-och->

[kompetens-utveckling-av-metod-for-att-overfora-erfarenheter-fran-processtyrning-energiforskrappport-2015-199.pdf](#)

Raines, C. (2002). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16

Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, 15(1), 39.

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.

Hämtad från

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14754390680000925>

Srivastava, M., & Banerjee, P. (2016). Understanding Gen Y. *Journal of Management Research* (09725814), 16(3).

Stadsbyggnadskontoret, & Fastighetskontoret (2013). *Development strategy Göteborg 2035*, (SBK DNR:11/0477). Hämtad från

https://international.goteborg.se/sites/international.goteborg.se/files/field_category_attachments/development_strategy_goteborg_2035.pdf

Statskontoret. (2009). *Sega gubbar? En uppföljning av Bygghälsöns betänkande "Skärpning gubbar!"* (2009:6). Stockholm: Statskontoret. Hämtad från <http://www.statskontoret.se/upload/publikationer/2009/200906.pdf>

Stewart, J. et al. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54.

Svensk Byggtjänst. (2017). *Bygghälsöns och digitalisering*. Hämtad från

http://info.byggtjanst.se/rs/626-CSV-637/images/d5_digitaliseringsundersokning.pdf

Sveriges Byggindustrier. (2018). *Branschens struktur*. Hämtad från

https://www.sverigesbyggindustrier.se/statistik-byggmarknad/branschens-struktur_6905

Tärnhamn, M. (2015, 25 augusti). *Onboarding när den är som bäst*. Hämtad från <https://blog.catalystone.com/sv/on-boarding-nar-den-ar-som-bast>

Bilaga 1

Intervjuguide - nyanställda

Prolog

- Inled med att presentera vår forskningsfråga och vårt intresse för området.
- Fråga om det går bra att spela in intervjun.
- Fråga om anonymitet önskas eller om det går bra att nämna organisationen/personnamn.
- Fråga om intervjupersonens ålder, utbildning, yrkesbakgrund, nuvarande roll och anknytning till organisationen.

Bakgrund

Det finns studier som tyder på att millennials (födda 80–90-tal) byter jobb oftare än tidigare generationer.

Kunskapsåterföring i branschen.

Många som går i pension - problem?

A) Millennials

1. Hur ser du på din generations arbetskraft och arbetsmoral?
 - a. Stämmer din generella bild av generationen överens med dig som person?
2. Går det att identifiera några generella karaktärsdrag som skiljer sig från tidigare generationer?

B) Historik

1. Vad fick du för stöd när du började arbeta här?
2. Har digitala verktyg påverkat inlärningsprocessen och kunskapsåterföringen?
3. Har du under ditt första år haft feedback-möte eller utvecklingssamtal med din närmaste chef?

C) Nuläge

1. Finns det tydliga rutiner och riktlinjer eller digitala stödsystem där man kan hitta referenser och typexempel på hur man utför en viss arbetsuppgift?
2. Har du något effektivt sätt att behålla erfarenhet inom organisationen vid en pågående generationsväxling?
3. Finns det någon uttalad upplärningsperiod där du enbart kunde fokusera på att lära dig företagets processer?
4. Fanns det något stöd som du saknade när du började din anställning?
5. Hur går du tillväga om du stöter på en fråga/ problem som du inte kan lösa på egen hand? Finns det riktlinjer eller uttalade rutiner kring vem man vänder sig till?
6. I fråga om internutbildningar, vad finns det för möjlighet att lära sig inom företaget?
7. Hur sker dokumentation och kunskapsåterföring under projekt? Upplever du att företaget lägger fokus på att spara information under processens gång?

D) Digitala verktyg

1. Vad använder ni för digitala verktyg till kunskapsåterföring?
 - a. Vilket program använder ni?
 - b. Har du fått en introduktionsutbildning till programmet?
 - c. Vad tycker om programmets funktion? Gör det någon nytta?

E) Framtid

1. Har ni några synpunkter på hur kunskapsåterföring kan förbättras i organisationen?
2. Vilken strategi anser du behövs för att klara framtidens utmaningar, med avseende på (generationsväxling)?
3. Upplever du att det finns någon strategi för att behålla anställda inom organisationen?

F) Epilog

1. Finns det andra personer på avdelningen som ni rekommenderar att vi lämpligen bör intervjua gällande dessa frågeställningar?
2. Har ni något annat som ni vill tillägga?
3. Går det bra att vi kontaktar er om vi skulle ha någon ytterligare fråga?

Bilaga 2

Intervjuguide - Ledarposition

Prolog

- Inled med att presentera vår forskningsfråga och vårt intresse för området.
- Fråga om det går bra att spela in intervjun.
- Fråga om anonymitet önskas eller om det går bra att nämna organisationen/personnamn.
- Fråga om intervjupersonens ålder, utbildning, yrkesbakgrund, nuvarande roll och anknytning till organisationen.

Bakgrund

Det finns studier som tyder på att millennials (födda 80-90-tal) byter jobb oftare än tidigare generationer.

Kunskapsåterföring i branschen.

Många som går i pension - problem?

A) Millennials

1. Hur ser du på den nya generationens arbetskraft och arbetsmoral?
2. Går det att identifiera några generella karaktärsdrag som skiljer sig från tidigare generationer?

B) Historik

1. Vad har ni för stöd för nyanställda?
 - a. Har era processer för inläring och kunskapsåterföring ändrats de senaste 10 åren?
 - b. Om ja: Vad har ändrats?
2. Har digitala verktyg påverkat inlärningsprocessen och kunskapsåterföringen?
3. Vad har ni för utvecklingssamtal / feedback-möten med sina nyanställda?

C) Nuläge

1. Finns det tydliga rutiner och riktlinjer eller digitala stödsystem där man kan hitta referenser och typexempel på hur man utför en viss arbetsuppgift?
2. Finns det strategier för att se till att nyanställda kan ta del av sin arbetsuppgift och komma in i organisationen?
3. Har du något effektivt sätt att behålla erfarenhet inom organisationen vid en pågående generationsväxling?
4. Finns det någon uttalad upplärningsperiod där nyanställda enbart kan fokusera på att lära sig företagets processer?
5. Hur går du tillväga om du stöter på en fråga/ problem som du inte kan lösa på egen hand? Finns det riktlinjer eller uttalade rutiner kring vem man vänder sig till?
6. I fråga om internutbildningar, vad finns det för möjlighet att lära sig inom företaget?
7. Hur avslutar ni projekt? Hur tar ni med lärdomar från tidigare projekt till nya? Hur sker dokumentation och kunskapsåterföring under projektet?

8. Hur stort fokus har ni på inläring av nyanställda? Är det högt prioriterat att återföra kunskap effektivt inom organisationen?

D) Digitala verktyg

1. Vad använder ni för digitala verktyg till kunskapsåterföring?
 - a. Vilket program använder ni?
 - b. Finns det en introduktionsutbildning till programmet?
 - c. Vad tycker om programmets funktion? Gör det någon nytta?

E) Framtid

1. Har du några synpunkter på hur kunskapsåterföring kan förbättras i organisationen?
2. Vad har ni för strategi för att behålla anställda inom organisationen?
3. Vilken strategi tror du behövs för att klara framtidens utmaningar, med avseende på (generationsväxling)?

F) Epilog

1. Finns det andra personer på avdelningen som ni rekommenderar att vi lämpligen bör intervjua gällande dessa frågeställningar?
2. Har ni något annat som ni vill tillägga?
3. Går det bra att vi kontaktar er om vi skulle ha någon ytterligare fråga?