



# BRIDGE

Bygga broar –  
potentialer och verktyg

Ramverk





# Innehåll

## Del 1

### Bygga broar – potentialer & verktyg Ramverk

<b>A) Mål</b>	5
<b>B) Ramverk</b>	5
1. Målgrupp	5
2. Möten	6
3. Tematiskt genomförande	6
<b>C) Genomförande</b>	6
1. Sätta sig in i ämnet	6
2. Mål 1: Öka medvetenheten om generationsöverskridande frågor	8
3. Mål 2: Kompetenskartläggning	14
4. Mål 3: Lära av varandra	15
5. Digital enkät	19
6. Fokus på introduktion av nya medarbetare	20
<b>D) Läranderesultat</b>	22
1. Att kommunicera med varandra är nyckeln	22
2. Inga signifikanta skillnader mellan länderna	22
3. Likheter i det internationella arbetet	23
4. BRIDGE – inkluderande förhållningssätt	23
<b>Rättsligt meddelande</b>	24

## Del 1

### Bygga broar – potentialer & verktyg

# Hur bygger man broar mellan generationer?

Yngre och mer erfarna yrkesverksamma har olika förhållningssätt och sätt att tänka i sitt arbete, vilket också kan leda till konflikter. Hur hanterar vi detta? Hur hittar vi ett sätt att samarbeta konstruktivt? Hur ökar vi medvetenheten om denna fråga? Vilka potentialer har juniorer och seniorer?

Vi har utvecklat detta koncept utifrån resultaten av denna process. Alla metoder som presenteras utvecklades och tillämpades i BRIDGE-projektet. Varje partner har utvecklat och tillämpat sina egna metoder, så alla partners har arbetat med olika metoder.

Du hittar metoder för att:

- öka medvetenheten om frågeställningarna ovan samt styrkor och svagheter hos båda generationerna.
- ta reda på potentialen hos båda generationerna.
- visualisera resultaten med en kunskapskarta.

**Notera att det vi presenterar här är ett urval av metoder som vi tycker är intressanta för hela processen. Efter att ha presenterat metoderna ger vi dig exempel på några resultat från de individuellt använda metoderna och de bör inte generaliseras eller förstås som representativa. Det betyder bara att de tjänar som ett exempel. Andra som provar kanske kommer fram till ett annat resultat.**

Med detta ramverk vill vi ge stöd till organisationer som arbetar med ungdomar, inom det sociala området eller utbildning/yrkesutbildning för att hantera dessa frågeställningar samt för att hitta vägar till ett kvalitativt arbete för alla generationer. Hur hittar man ett bra sätt att nå det målet? Svaret är lika enkelt som komplext: genom att bygga en bro mellan yngre (juniorer) och "äldre" och mer erfarna ungdomsarbetare (seniorer).

## A) Mål

Vi rekommenderar att du definierar några mål, om du vill ta itu med den generationsöverskridande frågan och bygga en bro mellan generationerna.

Det första målet är att öka medarbetarnas medvetenhet om frågan, eftersom det nödvändigtvis inte är självklart att generationsfrågan påverkar ens arbete. För detta föreslår vi att du reflekterar över styrkor och potentialer hos juniorer och seniorer i flera steg. Det kommer att ge dig ett brett utbud av information och insikter.

Det andra målet med arbetsprocessen är att samla resultaten och visualisera dem med hjälp av kunskapskartan. Du hittar beskrivningen av vad en kunskapskarta är på sidan 14-15.

Vi kommer slutligen att titta på det tredje målet om att förbättra kommunikationen och samarbetet mellan generationerna: Vad och hur kan en generation lära av den andra?

Kortfattat:

- Man kan öka medvetenheten om generationsöverskridande frågor.
- Det går att få en översikt över potentialerna hos juniorerna och seniorerna, med en kunskapskarta.
- Man kan sträva efter att bli bättre på att dra nytta av varandras kompetenser.

Syftet är att bygga en bro mellan juniorer och seniorer: att lyssna på den andra generationens perspektiv, att förstå det och kunna hantera det. Detta främjar kommunikationen och samarbetet mellan kollegor och ger därmed fördelar för dem de arbetar för eller med.

## B) Ramverk

### 1. Målgrupp

Det är viktigt att redan från början definiera vad junior och senior betyder för att undvika oklarheter. Efter många diskussioner kom vi i projektet överens om följande:

- Juniorer = mindre än 10 års erfarenhet av arbete med ungdomar
- Seniorer = mer än 10 års erfarenhet av arbete med ungdomar

Du kan till exempel bilda en arbetsgrupp med juniorer och seniorer som arbetar direkt med målgruppen (ungdomar). Det är också ganska berikande att ha ledningspersonal med ungdomsarbetserfarenhet som deltar, eftersom de kan överblicka organisationens struktur och arbetsprocesser.

Det finns olika möjligheter för att sätta samman arbetsgrupperna:

- Juniorer och seniorer kan arbeta tillsammans i samma lag eller center – och de kan lika gärna inte känna varandra. De kan arbeta inom samma arbetsfält – eller inte.
- Att arbeta i par hjälper till att gå ännu djupare (det vill säga juniorer och seniorer som redan arbetar tillsammans dagligen). De kan då (utöver under arbetsgruppsmötena) ytterligare utbyta, samt reflektera över ämnet och sina erfarenheter under hela arbetsprocessen mot bakgrund av sitt dagliga samarbete. De kan dessutom direkt implementera sina erfarenheter, eftersom båda är insatta i ämnet.

Det kan dessutom vara möjligt att få insyn i varje individs potential och hur varje team fungerar, genom att inrätta en arbetsgrupp med kollegor från samma team.

Alla metoder kan användas oavsett hur arbetsgrupperna är sammansatta.

## 2. Möten

Regelbundna möten med arbetsgruppen är viktigt. Vi rekommenderar 5-6 möten à 2 timmar under 6 månader, beroende på organisationens och personalens resurser. Mötena kan vara både fysiska och digitala. Vi rekommenderar att du definierar ett specifikt ämne för varje möte, för att undvika att man kan komma in på helt andra ämnen än avsett.

## 3. Tematiskt genomförande

Det är möjligt med olika tillvägagångssätt, beroende på sammansättningen av arbetsgruppen och organisationens mål, till exempel:

- ett öppet förhållningssätt med juniorer och seniorer som inte arbetar inom samma område,
- team som arbetar inom samma område
- fokus på ett specifikt ämne (till exempel introduktion av ny juniorpersonal, sidan 20).

## C) Genomförande

Vi rekommenderar att använda olika metoder med olika frågor och olika perspektiv. Du kommer på så sätt att kunna belysa ämnet ur många perspektiv. Du hittar en mängd olika metoder i detta koncept som vi har använt i BRIDGE-projektet.

### 1. Sätta sig in i ämnet

#### 1.1 Förbered dig genom att tänka ut frågor

Vi rekommenderar först och främst att du börjar väl förberedd (innehållsmässigt). Följande vägledande frågor är användbara:

- I vilka arbetsrelaterade situationer har du upplevt skillnader mellan generationer (till exempel mellan yngre och mer erfarna kollegor)?
- Har du redan upplevt arbetsrelaterade missförstånd på grund av generationsskäl (till exempel mellan yngre och erfarna kollegor)?

#### 1.2 Lära känna varandra

Vad vet vi? Det är en mycket allmän och bred fråga som är svår att besvara, eftersom kunskap innefattar färdigheter, kunskaper, kvalifikationer samt personliga eller sociala kompetenser.

#### *Metod:*

Här beaktas all kunskap deltagarna har i en professionell eller en personlig mening. Det betyder att det subjektiva perspektivet uttryckligen efterfrågas.

Du kan välja följande fokus:

- Avtryck och erfarenheter: Vad har format mig, vilka är mina erfarenheter?
- Färdigheter (förvärvade och lärda)?
- Förmågor (som vi har)?
- Lärandemål (valfri)?

## Tillvägagångssätt

- Alla reflekterar över dessa frågor på egen hand.
- Resultaten diskuteras i par (*junior–senior*).
- Resultaten sammanställs och diskuteras i arbetsgruppen.

Denna metod fungerar som en ämnesintroduktion. Det är inte meningen att lyfta fram kunskapsskillnader mellan generationerna. Den är dock mycket värdefullt för den fortsatta arbetsprocessen. Den hjälper för att bli bekant med kunskap i allmänhet, och var vi fått den ifrån. Metoden tjänar även syftet att lära känna varandra bättre, samt att identifiera skillnader och likheter och att utbyta om dem.

Den är dessutom till hjälp då deltagarna lär sig att lyssna på varandra och skapa förståelse för den andra generationen. Slutligen så skapar detta förtroende i arbetsgruppen. Kom ihåg att denna övning kan vara ganska subjektiv i stället för objektiv eller professionell.

## Exempel "Lära känna varandra"

Avtryck + erfarenheter		Kompetens (förvärvad och inlärd)		Förmågor (som vi har)		Lärandemål	
Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior
Generation Y	Fackligt engagemang	Känsligt språk	Olika arbetsområden	Kreativitet	Nätverkande	Lära av äldre generationer	Lära av Juniorer
Volontärarbete	Engagemang i föreningsliv	Behärskar tekniska plattformar	Skapa synergier	Empati	Empati	När behöver jag stöd?	Lämna över, kunna lita på
Nyexaminerad från utbildning	Familjeliv	Dans	Odling	Anpassningsförmåga	Konstruktiv attityd	Få överblick i organisationen	Lära sig om nya digitala verktyg

### 1.3 Kunskapskluster

Det finns olika tillvägagångssätt för att ta fram och sortera kunskap om medarbetarna. Här är några möjligheter:

*Jobborienterad kunskap:*

- Teoretisk kunskap
- Praktisk kunskap
- Attityd

*Livsorienterad kunskap:*

- Avtryck och erfarenheter: Vad har format mig, vilka är mina erfarenheter?
- Färdigheter (förvärvade och lärda)
- Förmågor (som vi har)
- Lärandemål (valfri)

*Essentiella livskunskaper enligt Världshälsoorganisationen (WHO) är:*

- Kommunikation och interpersonella förmågor
- Beslutsfattande och problemlösning
- Kreativt tänkande och kritiskt tänkande
- Självmedvetenhet och empati (emotionell intelligens)
- Självsäkerhet, självkontroll
- Resiliens/motståndskraft (behandla alla problem som möjligheter)

*Explicit - tyst:*

- Explicit kunskap är dokumenterad kunskap som är påtaglig för andra, till exempel i form av arbetsinstruktioner, dokumenterade processer, rapporter, eller ritningar.
- Termen "tyst kunskap" syftar å andra sidan på kunskap som ofta benämns som erfarenhetsmässig kunskap.

### 1.4 Extern input

Det är intressant att organisera ett tillfälle för input från någon extern, oavsett vilket tillvägagångssätt du väljer. Detta kan komma från fältet organisationsutveckling eller så kan det vara ett mer vetenskapligt inspel på arbetsområdet, till exempel om kunskaper, färdigheter, om utbildning av yrkesverksamma som har förändrats eller om strukturen för arbetet i ditt land.

## 2. Mål 1: Öka medvetenheten om generationsöverskridande frågor

Vilka potentialer eller styrkor har juniorerna och seniorerna och vilken kunskap har de? Finns det betydande skillnader mellan generationerna? Om så är fallet, var och vilka ämnen handlar det om? Följande metoder hjälper dig att ta reda på det.

### 2.1 Styrkor hos juniorer och seniorer

Målet är att samla och sortera styrkorna hos båda generationerna vid denna tidpunkt av processen. Båda generationerna förväntas att svara på följande frågor:

- Vilka är juniorernas styrkor?
- Vilka är seniorernas styrkor?



### Metod 1: Styrkor

Individuellt så anger deltagarna de styrkor som de upplevt hos juniorerna och seniorerna. De skriver ner dem på post-it-lappar och sätter dem på en vit affisch. Deltagarna försöker i ett nästa steg att gruppera styrkorna i "kluster".

#### Exempel "Styrkor hos juniorer och seniorer"

.....

Styrkor hos juniorer	
<b>Digital</b>	Digital kompetens, socialiserad i en digital global värld
<b>Entusiasm</b>	Kreativitet, nyfikenhet, ungdomlig entusiasm, kunskapsörst, redo att ta risker, inte konservativ
<b>Ny</b>	Perspektiv, tänker utanför ramarna, öppensinnad, öppen för nya arbetssätt, nyfikenhet, kreativitet, inte partisk, en uppdaterad utbildning.
<b>Flexibilitet</b>	Flexibilitet, empati, fräscha ögon, bekant med nya tekniker, effektivare, mer uppdaterad med ämnen och metoder, ett bredare spektrum av metoder.
<b>Person till person</b>	Delade erfarenheter med ungdomar, en digital kompetens, talar samma/liknande språk med unga, närmare målgruppen.

Styrkor hos seniorer	
<b>Erfarenhet</b>	Erfaren, långsiktighet, resursinriktad, resultatnriktad, ett realistiskt arbetssätt, klokhet, nätverkande, en upplevd auktoritet, diplomati, självsäker, vågar fatta beslut, är betrodd, något av en föräldrafigur för unga.
<b>Kunskap</b>	Kunskaper om den egna organisationen, insatt i strukturer och arbetsflöden samt kunskaper om andra organisationer.
<b>Resiliens/motståndskraft</b>	Lugn, avslappnad, medveten om arbetsdynamik, förmåga att snabbt upptäcka problem, kapabel att hantera stressiga situationer.
<b>Nätverkande</b>	Metoder, kontakter, organisationsförståelse, telefonkommunikation, personlig kontakt är mycket viktigt, likaså kreativitet och fantasi.

### Metod 2: Styrkor och svagheter

Varje deltagare får totalt fyra post-it-lappar med olika färger. Färgerna refererar till frågorna. Deltagarna har en minut per post-it, utan att byta med de andra. Alla deltagare svarar på alla frågor, en post-it-lapp per fråga.

De fyra frågorna är:

- Vilka är fem styrkor hos juniorer?
- Vilka är fem styrkor hos seniorer?
- Vilka är fem svagheter hos juniorer?
- Vilka är fem svagheter hos seniorer?

Resultaten sammanställs på ett blädderblock och diskuteras senare.

### Exempel "Styrkor och svagheter hos juniorer och seniorer"

Styrkor hos juniorer	Styrkor hos seniorer	Svagheter hos juniorer	Svagheter hos seniorer
Nya vyer	Ett realistiskt förhållningssätt	Akademisk	Svår
Kreativitet	Empatisk	Klagar	Arrogant
Motivation	Säkerhet	Lågt självförtroende	Inte i samma åldersgrupp som målgruppen
Mer energi	Erfarenhet	Tveksam	Auktoritär
Kunskaps-törstande	Genuin	Frånvarande	Obstinat

## 2.2 Vilka är skillnaderna mellan juniorer and seniorer?

Rekommendationen är att dela upp potentialerna eller styrkorna enligt båda perspektiven (reflektion om mig själv och om den andra generationen) för att fördjupa processen. Den här metoden gör precis det: den levererar svaren uppdelade efter perspektiven. Detta leder till ett djupare utbyte mellan deltagarna och till en detaljerad överblick.

Vi rekommenderar två tillvägagångssätt:

- Använd metoden med givna möjliga svar
- Använd metoden med öppna svar.

### Möjliga svar ges:

Arbetsgruppen kan själv ta fram svarsalternativen. Det finns olika alternativ att kategorisera på sidan 14. Stegen i övningen förblir desamma som i de metoder som förklarats tidigare, oavsett vilka möjliga svar som ges:

- Alla reflekterar över dessa frågor på egen hand.
- Resultaten diskuteras i par (en junior och en senior).
- Resultaten sammanställs och diskuteras i arbetsgruppen.

### Exempel:

Det här är resultatet i vår online-enkät. Ungdomsarbetarna (juniorer och seniorer) ombads att betygsätta sin egen och den andra generationens nödvändiga livskunskaper (enligt WHO) från "inte alls" till "helt". Vi kan sortera resultaten efter generationer med denna metod, men också efter perspektiv (egna perspektiv och hur den andra generationen ses). Mer information om enkäten finns på sidan 19.

Svaren "starkt" och "helt" sammanställdes i följande tabeller. Vad betyder procentsatsen? 67 % av juniorerna anser till exempel att de är helt eller starkt kapabla när det gäller "beslut och problemlösning". Men endast 45% av seniorerna tycker att juniorerna är helt eller starkt kapabla inom området "beslut och problemlösning".

Juniorernas styrkor	Juniorernas perspektiv	Seniorernas perspektiv
Beslutsfattande och problemlösning	67%	45%
Självsäkerhet och självkontroll	61%	46%
Resiliens/motståndskraft	55%	52%
Självmedvetenhet, empati	87%	51%
Kommunikation, interpersonella förmågor	74%	53%
Kreativt och kritiskt tänkande	65%	58%

Seniorernas styrkor	Seniorernas perspektiv	Juniorernas perspektiv
Beslutsfattande och problemlösning	85%	67%
Självsäkerhet och självkontroll	77%	68%
Resiliens/motståndskraft	82%	57%
Självmedvetenhet, empati	93%	70%
Kommunikation, interpersonella förmågor	92%	69%
Kreativt och kritiskt tänkande	81%	61%

*Svaren är öppna:*

Det är mycket svårare att svara på frågan utan ett givet alternativ: "Vilka potentialer har juniorerna och seniorerna?" Var och hur börjar vi? Du behöver bestämma dig för om du vill lyfta fram vissa fokuspunkter, till exempel vad gäller:

- Kunskap, attityd, praktik
- nivån på arbetet med ungdomar, med kollegor och på organisationen.

Deltagarna kan hantera frågorna på flera sätt oavsett fokus:

- Alla reflekterar över frågorna på egen hand.
- Resultaten diskuteras i par (en junior och en senior).
- Resultaten sammanställs och diskuteras i arbetsgruppen.

Denna övning hjälper till att lyfta fram skillnaderna mellan generationerna på ett sätt som inte är dömande. Dessutom:

- ger den en översikt över de båda generationernas potentialer och skillnader,
- den hjälper oss att lära känna de två generationernas potentialer på ett bättre sätt.

**Exempel: "Juniorers och seniorers potential: egen uppfattning och uppfattning om den andra generationen"**

Juniorer		Seniorer	
Egen uppfattning	Hur de uppfattar seniorerna	Egen uppfattning	Hur de uppfattar juniorerna
<b>Organisationsnivå</b>			
Har en distans till arbetsgivaren och arbetet	Identifierar sig med arbetsgivaren	Identifierar sig med arbetsgivaren	Distanserade och kritiska
Har en informell inställning till hierarkier		En formell inställning till hierarkier	
<b>Arbetsnivå</b>			
Ingen arbetsrutin, arbetsprocesser ifrågasätts	Har en kunskap om arbetsprocessen	Har en kunskap om organisationen, strukturen, och arbetsprocessen	Arbetsprocessen är inte välkänd
Kommunicerar digitalt	Kommunicerar muntligt	Kommunicerar muntligt	Kommunicerar informellt och skriftligt
Beslut är lätta att fatta, de kan revideras		Fattar beslut efter en översikt av konsekvenserna	
<b>Arbete med målgrupp</b>			
De har en närhet till målgruppen	De har distans till målgruppen	De har distans till målgruppen	De har en närhet till målgruppen
<b>Balans i arbetslivet</b>			
Privatlivet är viktigt		Yrkeslivet är viktigt	
<b>Aktuella samhällsämnen</b>			
Enkel hantering av personuppgifter		Varsam hantering av personuppgifter	
Mångfald är ett av de yngre generationernas ämnen		Har svårigheter att hantera förändringar	
<b>Övrigt</b>			
Generation Y:s kritiska attityd		Holistiskt förhållningssätt	

### 3. Mål 2: Kompetenskartläggning

Kompetenskartläggning eller kunskapskartor är grafiska framställningar av kunskap i organisationer. De används i kunskapsstyrning eller i organisationsutveckling och ger en överblick över kunskapen i en organisation. Enligt Free University of Berlin används de "för reflektion och överföring av kunskap, för att introducera nya medarbetare eller för att utveckla specialister och chefer"<sup>3</sup>.

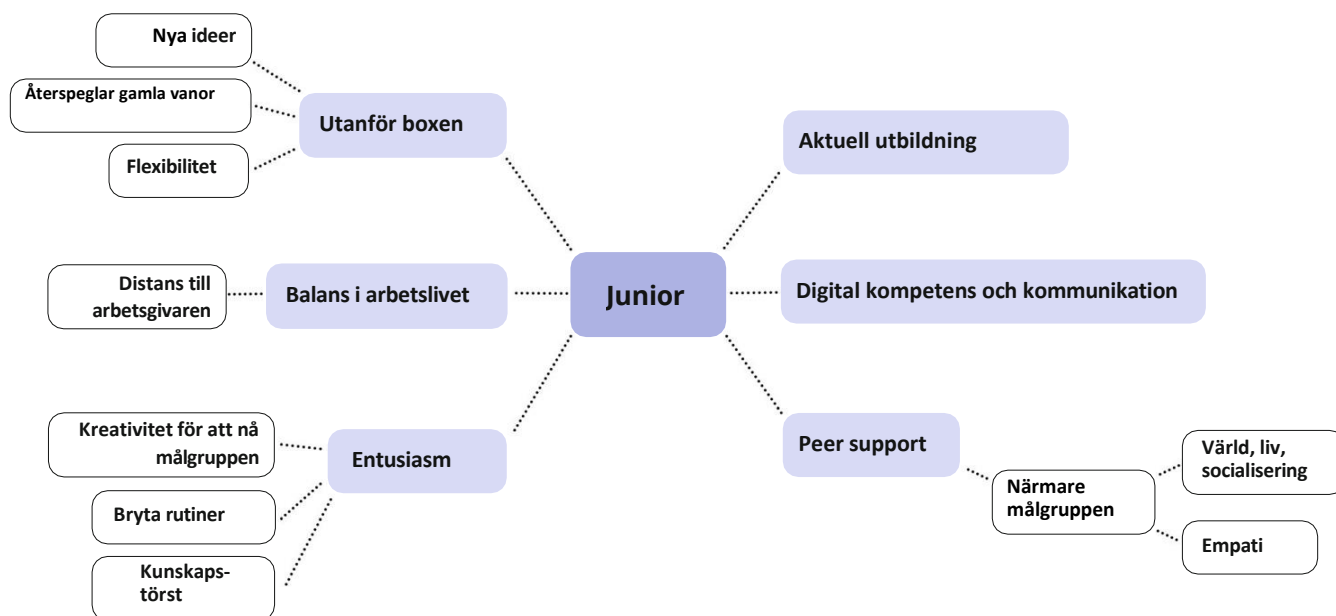
Det finns inte EN kunskapskarta, då den är anpassad exempelvis till behoven hos organisationen (eller en avdelning eller ett team) eller ett arbetsfält.

Det är lämpligt att utveckla olika kartor med olika fokus såsom:

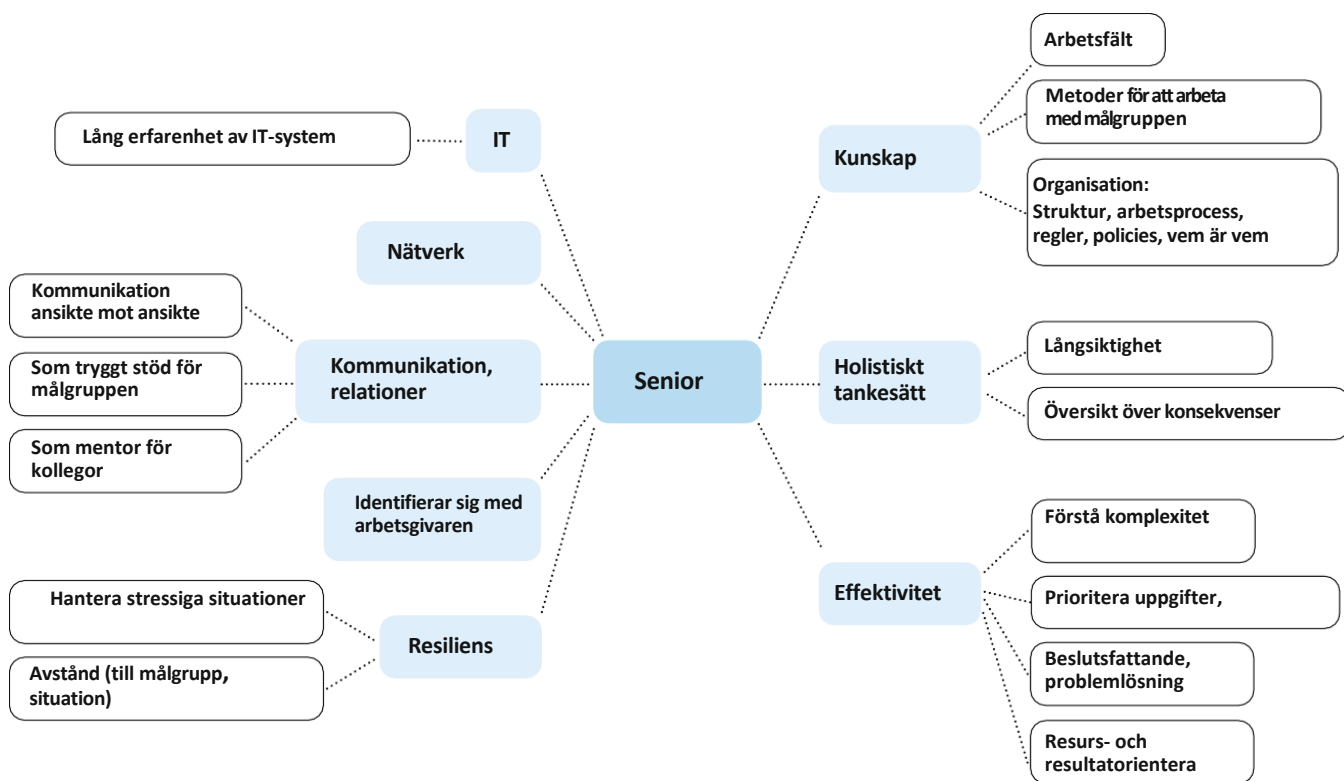
- juniorer, seniorer,
- kunskaper, attityder, arbetssätt,
- nivån på arbetet med målgrupper, arbetet med kollegor eller organisationsnivåer, samt
- explicit, tyst kunskap.

Resultaten av mål 1 ("Öka medvetenheten om generationsöverskridande frågor") tjänar som en grund för att utveckla en kompetenskarta.

#### Exempel på kunskapskartläggning med fokus på seniorer och juniorer



<sup>3</sup><https://www.fu-berlin.de/sites/abt-1/referate/1c/personalentwicklung/wissen-weitergeben/wissenslandkarten/index.html>



Ytterligare exempel finns i bilagorna på sidorna 3-5:

- kunskaper, attityder, praktik
- arbetet med målgrupper, arbetet med kollegor
- färdigheter (kommunikation).

## 4. Mål 3: Lära av varandra

Som vi har sett, så har seniorer och juniorer olika potentialer. Hur kan vi bygga en bro mellan generationerna så att de lär av varandra, om varandra och med varandra? Hur kan vi förbättra samarbetet och kommunikationen mellan generationerna för att undvika missförstånd eller en dålig stämning i teamen?

Detta är bra att veta för att förbättra samarbetet:

- Hur kan kunskapsöverföring ske?
- Insikt om öppen eller dold kunskap

### 4.1 Vad kan vi lära av varandra?

Vägledande frågor:

- Vad vill jag lära mig av en annan generation?
- Vad tycker jag är viktigt att dela med mig av till en annan generation?

Deltagarna kan hantera frågorna i flera steg:

- Reflektioner på egen hand
- Resultaten diskuteras i par (en junior och en senior)
- Resultaten sammanställs och diskuteras i arbetsgruppen.

**Exempel "Vad kan vi lära av varandra?"**

Juniorer		Seniorer	
Lära av seniorer	Dela med seniorer	Lära av juniorer	Dela med juniorer
<b>Relationen med arbetsgivaren</b>			
Skapa möjligheter för att identifiera sig med arbetsgivaren	Förstå juniorernas kritik	Tillåt mer avstånd till arbetsgivaren	Tillåt betydelsen av att identifiera sig med arbetsgivaren
Lära sig att lita på relationen mellan den anställde och arbetsgivaren (tillförlitlighet)	Ha ett hälsosamt förhållande, min arbetsgivare är inte min vän	Arbetsgivaren är inte nödvändigtvis min vän, mer distans till arbetsgivaren	Förstå, uppskatta skälen till detta förhållande
<b>Arbetsnivå</b>			
Upptäck fördelar och en känsla för processerna, strukturer	Tillåt förändringar av processer	Tillåt och acceptera frågor och kritik	Säkerhet genom befintliga processer och strukturer
Lär känna arbetsprocesser och arbetsflöden -> färre fel	Förstå varför arbetsprocesserna och arbetsflödet är som de är	Arbetsprocesserna och arbetsflödesprocesserna är användbara men kanske kan förbättras och för detta är en neutral vy viktig.	Lär dig om organisationen (strukturer, processer, övergripande kunskaper)
Muntlig kommunikation	Informella uttryck är inte oartiga	Informella uttryck är inte oartiga	Prova muntlig kommunikation i större utsträckning
<b>Arbeta med målgrupper</b>			
Reflektera över den egna rollen som en professionell ungdomsarbetare . Tillåt distans till målgruppen.	Känn igen och tillåt närhet trots avstånd	Var opartisk i mötet med målgruppen	Fungera som en förebild



## 4.2 Hur kan vi lära av varandra?

Juniorer och seniorer kompletterar varandra i sina potentialer. Hur kan de lära av varandra? Vilka metoder är lämpliga för att överföra kunskaper?

Metoder som är teambyggande är lämpliga. Förutom teambuilding, så har andra metoder (formella och informella) en positiv inverkan för att specifikt ta itu med den "generationsöverskridande" frågan. Skillnaden mellan formell och informell är inte alltid tydlig. För vissa kan en utvärdering/återkoppling vara informell. Men om den används systematiskt av organisationen så är den mer formell. Skillnaden ligger i om den är inbäddad i organisationen och dess arbetsprocesser.

Metod:

Ha en brainstorming-session med deltagarna i arbetsgruppen:

- Diskutera vilka metoder som är lämpliga
- Ta fram klusterresultat enligt formella och informella metoder

Exempel:

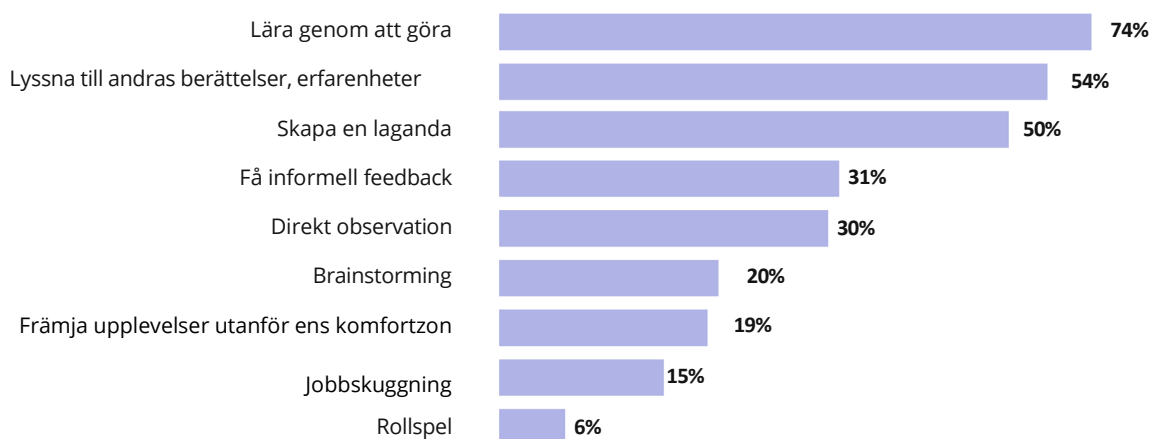
Du hittar resultatet av online-enkäten nedan.

Både juniorerna och seniorerna tillfrågades om de mest effektiva formella och informella metoderna för att överföra kompetens till och från den andra generationen. Och de ombads att välja de tre mest effektiva metoderna. De procentuella resultaten summerar inte till 100 %, eftersom respondenterna valde mer än ett alternativ. En tolkning av resultaten är att 74 % av juniorerna tycker att "lära genom att göra" är en av de mest effektiva informella metoderna.

## Informella metoder

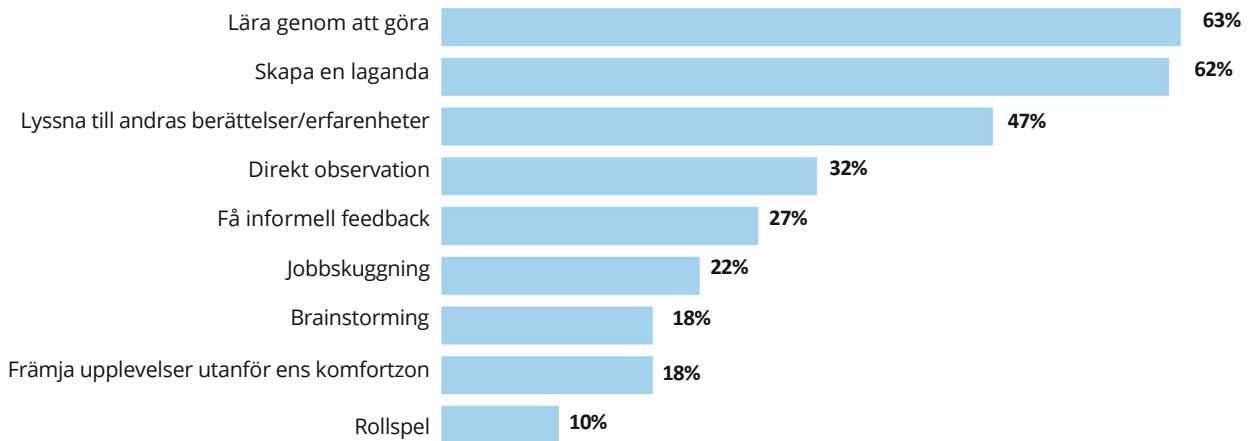
Figur 1: Informella metoder för kompetensöverföring (juniora perspektiv)

Vilka är de mest effektiva **informella metoderna** för att **överföra kompetens till (eller skaffa färdigheter från) en senior** enligt din erfarenhet?



**Figur 2: Informella metoder för kompetensöverföring (seniora perspektiv)**

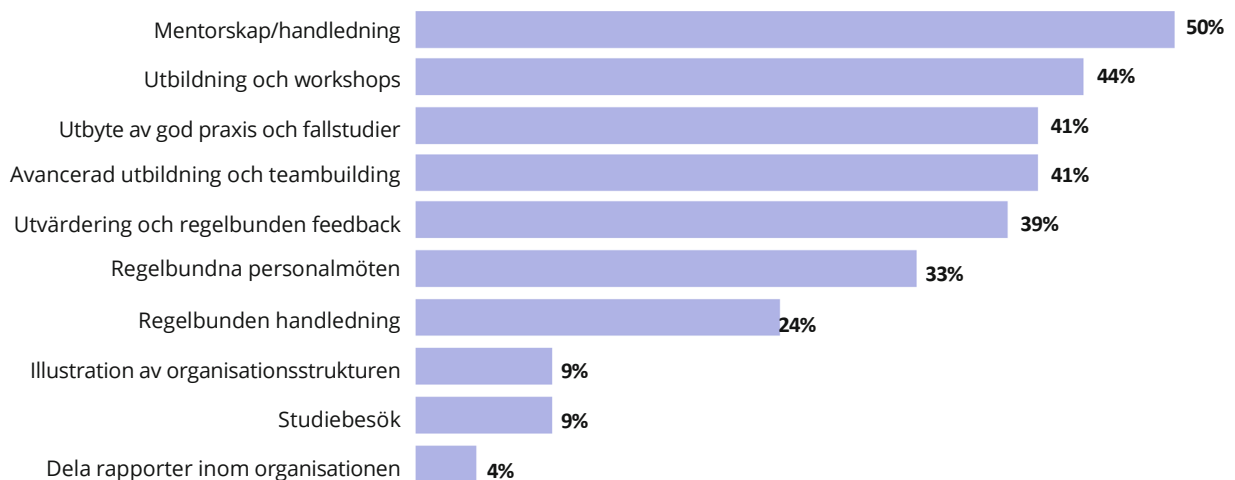
**4.3 Vilka är de mest effektiva informella metoderna för att överföra färdigheter till (eller förvärva färdigheter från) en junior enligt din erfarenhet?**



**Formella metoder**

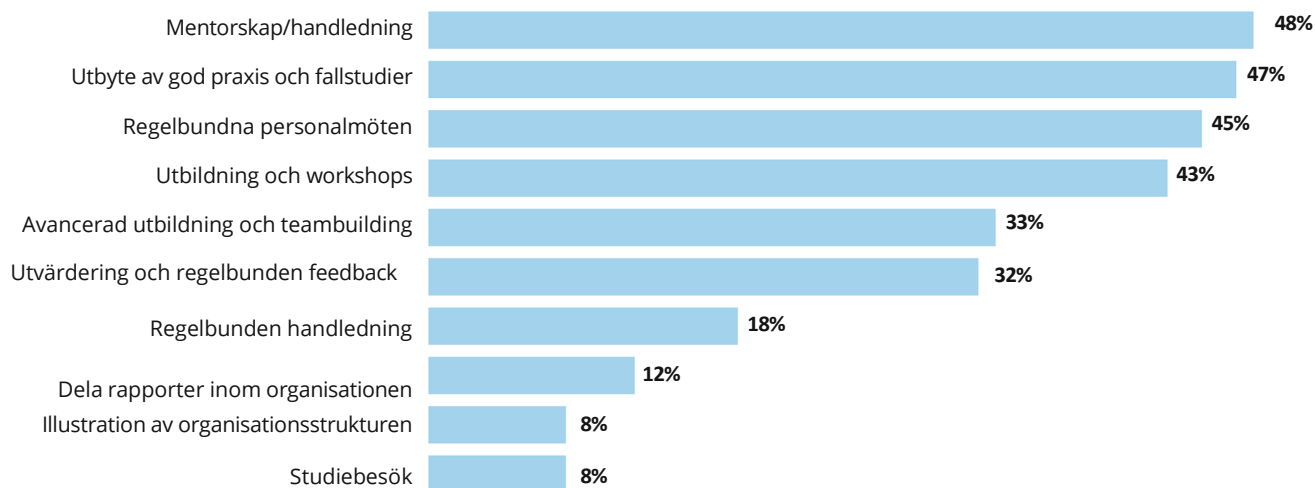
**Figur 3: Formella metoder för kompetensöverföring (juniora perspektiv)**

**Vilka är de mest effektiva formella metoderna för att överföra kompetens till (eller skaffa färdigheter från) en senior enligt din erfarenhet?**



**Figur 4: Formella metoder för kompetensöverföring (seniora perspektiv)**

Vilka är de mest effektiva **formella metoderna** för att **överföra kompetens till (eller skaffa kompetens från) en junior** enligt din erfarenhet?



Vi presenterar metoder för kunskapsöverföring och kunskapshantering i BRIDGE-projektets andra rapport, "Korsa broar – överföra & ankra".

## 5. Digital enkät

Du kan även göra en kvalitativ och/eller kvantitativ undersökning inom din organisation, om du vill få mer feedback från ungdomsarbetare i denna fråga så att resultaten blir mer "evidensbaserade" och systematiska. Detta kommer att ge dig ytterligare information från ungdomsarbetare, även med feedback från dem som ännu inte är medvetna om problemet. Du kan även jämföra eller sortera data på ett enkelt sätt, till exempel efter generationer (t.ex. potentialer för juniorer), efter perspektiv (t.ex. potentialer för juniorer enligt seniorer), eller efter objekt (potentialer).

Vi genomförde en online-enkät inom ramen för BRIDGE-projektet. Frågeformuläret utvecklades under en europeisk workshop med juniorer och seniorer. Vi bestämde oss för att analysera resultaten med en kvantitativ metod. Frågeformuläret har tagits fram i samarbete med en socionom för att åstadkomma ett systematiskt, metodiskt och kvantitativt förhållningssätt. Det behövdes mer expertis för den tekniska implementeringen och för analysen av resultaten, eftersom undersökningen var online.

Vi hade två fokus för detta frågeformulär:

- Färdigheter (sex nödvändiga livsfärdigheter enligt Världshälsoorganisationen - WHO)
- Metoder för att överföra kompetens (formell och informell).

Möjliga svar gavs. Respondenterna kan (beroende på frågan) antingen ge ett betyg på färdigheterna (från "inte alls" till "helt" eller "vet inte") eller välja de tre mest effektiva metoderna för att överföra färdigheter.

De flesta av analysresultaten finns med i detta dokument som exempel.

Du hittar frågeformuläret (på engelska) i bilagan sidorna 6-12.

### *Exempel på resultat*

Seniorer utvärderar sina egna färdigheter betydligt mer positivt än juniorernas kompetens, enligt vår undersökning, så enligt seniorernas perspektiv är alla deras färdigheter bättre än juniorernas. Juniorerna skiljer dock mellan färdigheterna och utvärderar sig själva och seniorerna därefter. Juniorerna utvärderar seniorerna som mycket bättre än de själva vad gäller följande färdigheter: "Beslutsfattande och problemlösning", "självsäkerhet, självkontroll", samt "resiliens". De utvärderar å andra sidan sig själva mer positivt än seniorerna för följande färdigheter: "Självkännedom och empati", "Kommunikation och interpersonella färdigheter", samt "Kreativt och kritiskt tänkande". Skillnaderna i procentenheter är dock inte särskilt stora. Du hittar resultaten i detalj på sidan 13.

Båda grupperna tycker att dessa tre metoder är de mest effektiva, när det gäller informella metoder för att överföra kompetens till och från den andra generationen: "Lära av att göra", "Skapa en laganda", och "Lyssna på människors berättelser och erfarenheter". Men för seniorer är "Att skapa en laganda" mer effektivt än att "lyssna på människors berättelser och erfarenheter".

Juniorerna tycker (när det gäller de formella metoderna) att dessa metoder är de mest effektiva; "mentorskap/handledning", "utbildning och workshops", "avancerad utbildning/teambuilding", samt "utbyte av god praxis och fallstudier". Seniorerna anser å andra sidan att de mest effektiva metoderna är "mentorskap/handledning", "utbyte av god praxis och fallstudier", samt "periodiska personalmöten". Detaljerade resultat finns i tabellerna på sidorna 17–19.

## 6. Fokusera på introduktionen av nyanställda

Man tänker även på introduktionen av de nya unga ungdomsarbetarna, när man överväger potentialer och skillnader mellan juniorer och seniorer. Juniorer lärs ofta upp under introduktionen när det gäller följande:

- Uppgifter
- Användning av IT-utrustning
- Arkivering av dokument
- Dataskydd
- Arbetsflöden

Men hur är det med det sätt som vi vill arbeta tillsammans på?

Det går att fokusera på introduktionen av de nya unga medarbetarna med denna generationsöverskridande fråga.

### 6.1 Mål med introduktionen

- Att förbättra introduktionsprocessen för nya medarbetare
- Att utveckla mentorernas roller

### 6.2 Genomförande

Det gäller att utveckla en mall för introduktionen och mentorskapet. Juniorerna och seniorerna tar en närmare titt på organisationens nuvarande dokument och uppdaterar dem. Båda perspektiven beaktas:

- Seniorperspektivet: vad ska junioren veta och lära sig?
- Juniorperspektivet: vad vill eller behöver junioren lära sig?

Detta leder till ett utbyte, där juniorer och seniorer lär sig om varandra och de andra generationernas perspektiv. Man kan också försöka att ta reda på hur man behåller den kunskap som finns hos de seniorer i organisationen som snart går i pension.

#### *Exempel*

En partner insåg att det fanns ett förbättringsutrymme för hur en ny medarbetare introduceras på arbetsplatsen. Organisationen saknade också ett strukturerat sätt för att behålla kompetensen hos ledande personal inom organisationen som är på väg att gå i pension.

Partnern identifierade några områden att arbeta med under en workshop:

- Att förbättra introduktionen av en ny medarbetare
- Att hitta strukturer för att överföra kunskaper och kompetens från senior personal till junior personal
- Att vara mer uppmärksam på den nya kunskapen och kompetensen som juniorpersonalen kan tillföra organisationen

Två grupper arbetade med dessa ämnen under flera möten. En senior och en junior i varje grupp utvecklade dokumenten för introduktionen och mentorskapet.

Mentorn kommer att stödja den nyanställda inom fyra områden:

- Relaterat till rollen
- Relaterat till uppgiften
- Relaterat till strukturen
- Relaterat till relationen

De nyanställda ombads att dela med sig av sina synpunkter om introduktionsplanen. Båda delarna (introduktionsplanen och mentorskapet) är förankrade på ledningsnivå. Dokumenten kontrolleras och anpassas regelbundet. Du hittar mallen (på engelska) för mentorskapet i bilagan (sidan 13).

## D) Läranderesultat

BRIDGE-projektet var en mycket spännande process för alla inblandade partners och medarbetare och det har förändrat mycket för juniorerna och seniorerna. De hade stor nytta av att:

- lära sig att lyssna mer uppmärksamt på yngre eller äldre kollegor och vara mindre partiska än tidigare,
- lära sig att ifrågasätta hur man följer en ung person,
- lära sig att se vikten av att ha ett mentorskap inom teamen,
- göra en analys av teamet,
- bli medveten om nödvändigheten av att ledningen backar upp processen samt
- få en ökad medvetenhet om vikten av att bevara kunskandet inom organisationen.

"Bridgeprojektet har bidragit till att uppmärksamma den viktiga frågan om att bevara kunskap, erfarenhet och expertis i vår organisation", sa en medarbetare som var involverad i projektet. Kunskapshandling är temat för den andra delen av BRIDGE-projektet, "korsa broar – överföra & ankra".

Vi har nu mycket information. Vad ska vi göra med den? Huvudfrågan är: Vad kan jag göra och härleda med all denna information för ...?

- ... arbetet med målgruppen,
- ... arbetet bland kollegor samt
- ... organisationen, som anställda.

Du hittar mer information i ännu en rapport från BRIDGE-projektet: "Överbygga klyftan – policyöversikt".

### 1. Att kommunicera med varandra är nyckeln

Det vi har lärt oss i grund och botten är att en stigmatisering av den ena eller den andra generationen inte är särskilt fördelaktigt för ett team. Det är viktigt att vi i stället verkligen träffas och går samman, – "bygger en bro".

Detta inkluderar:

- att utbyta åsikter och erfarenheter för att förstå det andra perspektivet samt
- att hitta en lösning eller en kompromiss.

### 2. Inga signifikanta skillnader mellan länderna

Vi observerade under hela processen att det inte finns någon större skillnad mellan länderna. "Konfliktlinjen" ligger mellan juniorer och seniorer, oavsett ursprung eller arbetslivserfarenhet. Online-undersökningen gav inga signifikanta skillnader och bekräftade därför denna tes.

Problemet är kanske kopplat till språket. Eller så är det lika gärna inte det. Att arbeta i detta projekt innebär för alla att arbeta på ett främmande språk. Alla kommer från olika sektorer av ungdomsarbete och arbetar i olika typer av organisationer (lokala, regionala, nationella). Det är inte alltid lätt att tydligt specificera sina tankar i detalj, särskilt när tiden är begränsad. Det är inte helt lätt att förstå skillnader mellan länderna.

### 3. Likheter inom det internationella ungdomsarbetet

Vi såg att det finns många paralleller inom det internationella ungdomsarbetet, intressant nog. Två organisationer från olika länder arbetar tillsammans inom området internationellt samarbete med olika språk och arbetssätt etcetera och utvecklar projekt tillsammans. En av huvudutmaningarna i det internationella samarbetet är att förstå partnerns kommunikation, attityd och handlingar samt att kommunicera på ett främmande språk. Därför är interkulturella kompetenser av en stor betydelse. Det handlar om att förstå och acceptera olikheter och att spegla sin egen identitet eller kultur.

Vi fann en liknande situation i vårt projekt. Skillnaden är att vi arbetar med olika generationer i stället för med andra länder och därför arbetar vi med olika arbetssätt, förhållningssätt, kompetenser, dynamik, miljöer, kunskapsnivåer, attityder eller inställningar (för att bara nämna några). Det är som två system som interagerar med varandra i en slags systemisk praktisk träning i det sociala arbetet. Den systemiska träningen strävar efter att förstå världen genom relationer med fokus på hela system (familj eller vänner, kollegor...), snarare än på individer.

### 4. BRIDGE som ett inkluderande förhållningssätt

Det är något av ett inkluderande och ett mångfaldsmedvetet förhållningssätt, att se olika perspektiv när man bygger broar. Detta arbete är ett mycket bra exempel på ett inkluderande förhållningssätt.

EU-kommissionen sätter också ett fokus på detta i sin strategi för integration och mångfald<sup>4</sup> och med riktlinjerna för genomförande<sup>5</sup> "så att skillnader blir en positiv källa för lärande snarare än orsaken till negativ konkurrens och fördomar".

Bron mellan generationer, som inkludering, "kräver en attitydförändring för att omfamna människors mångfald och olikheter, i stället för att bli av med dem".<sup>6</sup>

**Se bilagorna (på engelska) genom att scanna QR-koden:**



.....  
<sup>4</sup> Erasmus+, Inclusion and Diversity Strategy - in the field of Youth, European Commission (2014)

<sup>5</sup> Implementation guidelines, Erasmus+ and European Solidarity Corps Inclusion and Diversity Strategy, European Commission (Version 1 – 29/04/2021)

<sup>6</sup> INCLUSION FIRST, Nationale Inklusions- und Diversitätsstrategie für Erasmus+ und das Europäische Solidaritätskorps, vorgelegt von JUGEND für Europa (2018)

## Rättsligt meddelande

### *Redaktörer:*

Internationaler Bund, Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V. Department International  
Valentin-Senger-Str. 5, D – 60389 Frankfurt am Main (Germany) Registration:  
Frankfurt am Main, Register of association 5259  
Styrelse: Thiemo Fojkar, Karola Becker, Janine Krohe, Petra Merkel  
[www.internationaler-bund.de](http://www.internationaler-bund.de)

Översättning: Actíva.

IB, ÖJAB och Yes Forum kan inte hållas ansvariga för den till svenska översatta texten.

### *Redaktion:*

Sterenn Coudray, Daria Volnyanskaya, Eleonore von Bothmer

### *Redaktionella bidrag:*

BRIDGE-Partners

### *Partners i projektet:*

IB / Tyskland (projektägare), kontakt: [Sterenn.Coudray@ib.de](mailto:Sterenn.Coudray@ib.de)

Activa / Sverige, kontakt: [info@s-activa.se](mailto:info@s-activa.se)

Gio.Net / Italien, kontakt: [F.Cesaroni@cooss.marche.it](mailto:F.Cesaroni@cooss.marche.it)

Moissons Nouvelles / Frankrike, kontakt: [Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr](mailto:Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr)

ÖJAB / Österrike, kontakt: [europe@oejab.at](mailto:europe@oejab.at)

YES Forum / Tyskland, kontakt: [Annett.Wiedermann@yes-forum.eu](mailto:Annett.Wiedermann@yes-forum.eu)

*Besök gärna BRIDGE webbsida för mer information och för att ladda ner dokument:*

[www.bridge-erasmus.eu](http://www.bridge-erasmus.eu)

### *Våra dokument:*

BRIDGE – Förord & introduktion

Bygga broar – Potential & verktyg

Korsa broar – överföra och förankra (handbok)

Överbrygga klyftor – Policyrekommendationer

- Bilder: AdobeStock, iStock

- Design: Claudia Ochensbauer

*Datum för publikation: juli 2023*

---

### Ansvarsfriskrivning:

Detta projekt har finansierats med stöd från Europeiska kommissionen. Innehållet i denna handbok återspeglar endast författarens åsikter och kommissionen kan inte hållas ansvarig för den användning som kan göras av informationen i den.

Projektnummer: 2020-3-DE04-KA205-020719



**Medfinansieras av  
Europeiska unionen**