

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

Innføring av Shoppa i Bunnpris

- fra kunnskap til handling



Eksamenskode og navn:

BTH 25321 – Bacheloroppgave i Prosjektledelse

Innleveringsdato:

01.06.2015

Stuedsted:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
1. Innledning.....	1
1.1. Tema, problemstilling og produktmål	1
1.2. Om Bunnpris.....	3
1.3. Om prosjektet Shoppa	4
2. Metode	6
2.1. Arbeidsmetode.....	6
2.2. Innsamling av sekundærdata	6
2.3. Valg av metode	7
2.4. Innsamling av primærdata	7
2.5. Kritikk til kilder og metode	9
3. Teori.....	12
3.1. Oppgavens hovedmodell	12
3.2. Informasjonsperspektivet.....	13
3.3. Atferdsperspektivet.....	17
3.4. Systemperspektivet	21
3.5. Kritikk til valgt teori	24
4. Analyse	25
4.1. Funn og drøfting: informasjonsperspektivet.....	25
4.2. Funn og drøfting: atferdsperspektivet.....	29
4.3. Funn og drøfting: systemperspektivet	32
5. Konklusjon.....	36
Kilder	38
Vedlegg.....	40

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg temaet kunnskapsoverføring, med fokus på overføring av kunnskap fra prosjekt til basisorganisasjon. Problemstillingen for utarbeidelsen av oppgaven var:

*”Hvordan var kunnskapsoverføringen i prosjektet
Shoppa hos Bunnpris i Trondheim?”*

Hensikten med prosjektet Shoppa i Bunnpris var å øke konkurransedyktigheten til den lille butikkjeden i et hardt dagligvaremarked med tre store paraplykjeder. Ved hjelp av plakatprogrammet *Shoppa*, produkt databasen *Mediablob* og skrivere fra OKI skulle alle butikkene få mulighet til å produsere aktuelt butikkmateriell selv, for reduksjon av ledetid på denne typen materiell.

Oppgavens hovedmodell ble hentet fra Anandasivakumar Ekambarams doktorgradsavhandling fra 2008: *The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations*. I denne avhandlingen tar Ekambaram for seg kunnskapsoverføring i organisasjoner og presenterer tre perspektiver: *informasjonsperspektivet, atferdsperspektivet og systemperspektivet*.

Hovedmodellen og tilhørende teori dannet grunnlaget for innhenting av primærdata. Innhenting ble gjennomført ved hjelp av individuelle dybdeintervjuer. Her ble det gjennomført to intervjuer med deltakere fra prosjektgruppen, samt fire intervjuer med brukere fordelt på nivåene butikk, regions- og hovedkontor.

Dybdeintervjuene kunne avdekke at det hadde vært en gjennomgående positiv holdning til prosjektet Shoppa i Bunnpris, noe som hadde påvirket prosjektet i positiv grad. På en annen side kom det også fram at Bunnpris ikke var en prosjektorganisasjon, som igjen hadde påvirket prosjektet i negativ grad.

Et av hovedfunnene i analysen var mangel på forankring hos brukerne i overleveringsfasen. Her kom det fram at lite informasjon om *hensikten* med

prosjektet hadde resultert i en langvarig adopsjonsprosess. Videre ble det avdekket mangel på en effektiv kommunikasjonskanal. Det kom fram at brukerne savnet en effektiv kanal for innhenting av informasjon, dette med bakgrunn i manglende informasjonsflyt fra prosjektgruppen i perioder. Følgelig ble det avdekket at et kunnskapskart kunne ha bidratt til bedre flyt i informasjonssøkingen.

Avslutningsvis fant vi at prosjektgruppen hadde vært bevisst i sine valg av kanaler, avhengig av innhold. Her kom det fram at e-læring i bruk av Shoppa kunne vært utviklet, på tross av brukernes avvisning av behov for et slikt verktøy.

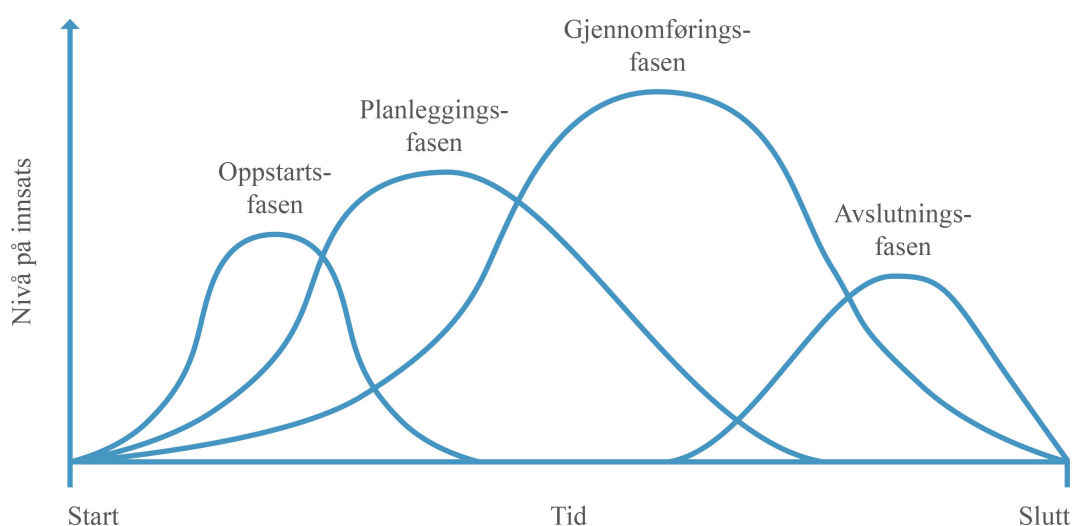
Vi så av disse funnene at tydeligere kommunikasjon av hensikten med prosjektet kunne ha bidratt til bedre forankring i basisorganisasjonen, og videre påvirket adopsjonsprosessen i positiv grad. Det så også ut til at opprettelse av en toveiskanal kunne hatt positiv påvirkning på kommunikasjonen mellom prosjektgruppen og deltakerne i kunnskapsoverføringen. Her kunne også utarbeidelse av e-læring påvirket bruken av programvaren og bidratt til opplæring etter endt prosjekt.

1. Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere tema, problemstilling og produktmål for oppgaven. Videre vil det bli gjort en presentasjon av valgt bedrift, hvor vi avslutningsvis utdyper prosjektet som er valgt for denne oppgaven.

1.1. Tema, problemstilling og produktmål

Prosjektarbeid er en interessant og unik arbeidsform, som blir en stadig mer ettertraktet måte å organisere og gjennomføre arbeidsoppgaver på (Karlsen 2013, 17). På grunn av sin begrensede varighet har Larson og Gray (2011, 7) valgt å dele inn prosjektets livssyklus i fire faser: *oppstartsfasen*, *planleggingsfasen*, *gjennomføringsfasen* og *avslutningsfasen*.



Figur 1: Prosjektets livssyklus (Larson og Gray 2011, 7).

Larson og Gray har trukket fram overlevering av prosjektet som en sentral aktivitet i avslutningsfasen. Herunder trekkes opplæring fram som et viktig element (Larson og Gray 2011, 9). Med en interesse for dette temaet ble formålet med oppgaven å analysere hvordan *kunnskapsoverføring* mellom et prosjekt og basisorganisasjon blir gjennomført. Problemstillingen for oppgaven ble derfor:

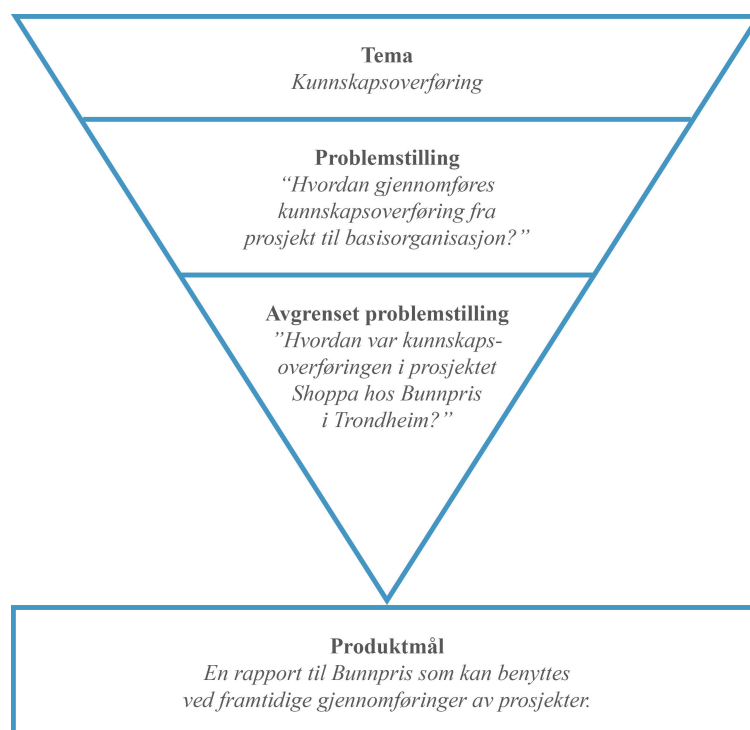
”Hvordan gjennomføres kunnskapsoverføring fra prosjekt til basisorganisasjon?”

For å øke forståelsen av hvordan kunnskapsoverføring gjennomføres, valgte vi å skrive om prosjektet Shoppa som ble gjennomført av Bunnpris. Valg av bedrift og prosjekt ble tatt på grunnlag av at en av oss jobber i bedriften og har vært med på prosjektet. Dette sikret direkte kontakt med bedriften for effektiv innhenting av informasjon. Den avgrensede problemstillingen for arbeidet med oppgaven ble da:

”Hvordan var kunnskapsoverføringen i prosjektet Shoppa hos Bunnpris i Trondheim?”

Videre defineres produktmålet for oppgaven. Det skal her være en sammenheng mellom formålet og produktmålet (Andersen og Schwencke 2013, 28). Med et formål om å se på kunnskapsoverføring, her ved å se på gjennomføringen av prosjektet Shoppa i Bunnpris, ble produktmålet:

”En rapport til Bunnpris som kan benyttes ved framtidige gjennomføringer av prosjekter”.

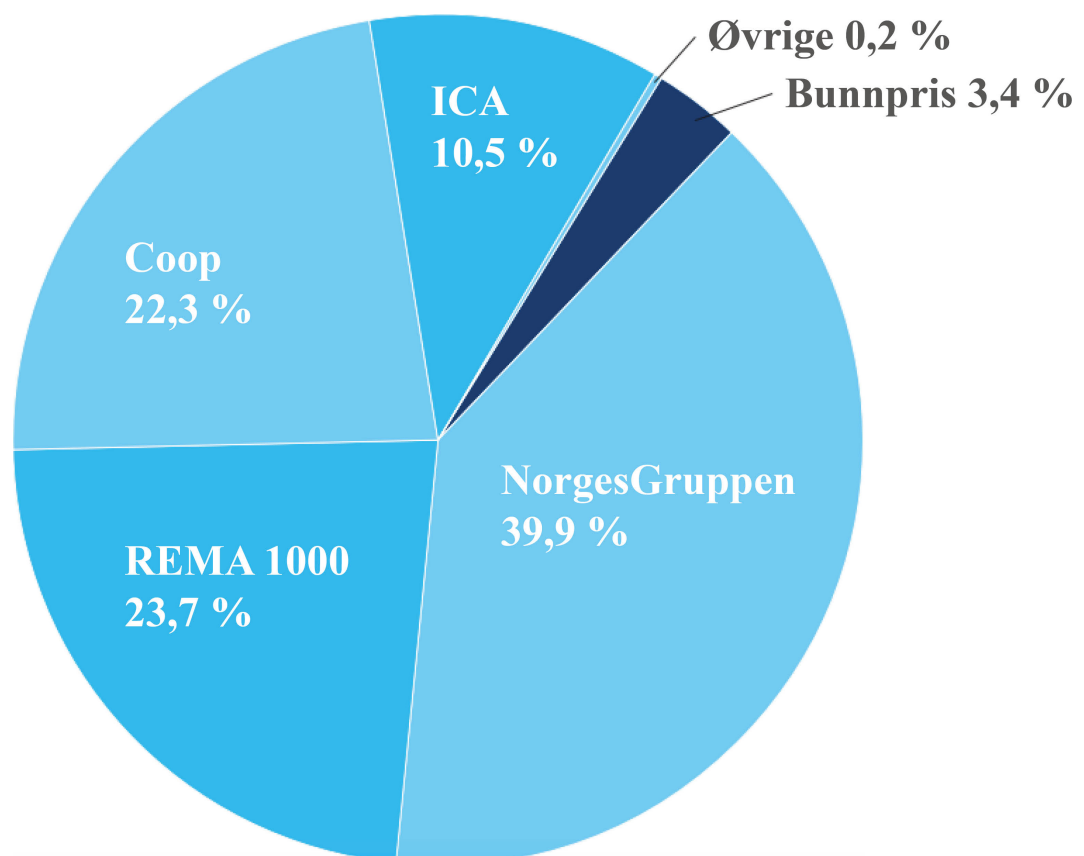


Figur 2: Arbeidet med tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål (Andersen og Schwencke 2013, 31).

1.2. Om Bunnpris

Bunnpris er en norsk dagligvarekjede som drives av I. K. Lykke Drift AS. Den trønderske familiebedriften har en lang historie på nært 200 år bak seg, men fikk først navnet Bunnpris i 1981, da den første Bunnpris-butikken åpnet på Øya i Trondheim. Siden den gang har kjeden fått godt over 200 butikker (Bunnpris 2015).

I 2015 gjorde Coop et oppkjøp av ICA Norge, hvor i overkant av 40 butikker ble solgt videre til Bunnpris for at oppkjøpet skulle godkjennes (Konkurransetilsynet 2015). Figur 3 viser markedsandelene i det norske dagligvaremarkedet basert på tall fra 2014, hvor Bunnpris' kjøp av de nye butikkene ikke er medregnet. Vi ser her at Bunnpris er en liten aktør sammenlignet med det som nå har blitt tre store paraplykjeder.



Figur 3: Markedsandelene i dagligvarebransjen i 2014 (Dagligvarehandelen 2015).

Med bakgrunn i konkurransebildet må Bunnpris stadig tenke taktisk for å hevde seg i konkurransen. Selv om kjeden ikke er en prosjektbasert organisasjon, gjennomføres det jevnlig store prosjekter hvor mange av disse har som formål å øke konkurransedyktigheten til den enkelte butikk. Et prosjekt som har blitt innført for å øke konkurransedyktigheten er Shoppa.

1.3. Om prosjektet Shoppa

1.3.1. Hva er Shoppa?

Prosjektet Shoppa ble gjennomført i Bunnpris for å forenkle produksjonen av kampanjemateriell, samt redusere kostnader og ledetid. Shoppa består av to programvarer: *Mediablob* og *Shoppa*. *Mediablob* er en database for produktinformasjon. Her opprettes produktlinjer med unike produktkoder hvor all produktinformasjon samt produktbilder legges inn. *Shoppa* er et malsystem hvor det settes opp maler for plakater, annonser, kundeaviser og andre aktuelle flater. Malene settes sammen av ulike felter for produktbilder, produktnavn, pris og lignende. Disse feltene er direkte knyttet opp mot kolonner i *Mediablob* slik at riktig produktinformasjon kommer på riktig plass i malene. På denne måten effektiviseres produksjonen av butikkmateriell. Plakatene skrives så ut via printere fra OKI.

1.3.2. Gjennomføring av prosjektet Shoppa

Prosjektet Shoppa ble startet 10. desember 2012 som et matriseprosjekt. Prosjektet hadde deltakere fra markeds- og IT-avdelingen i Bunnpris, samt fra Shoppa og Meidaset, Shoppas norske samarbeidspartner, og OKI, leverandør av skrivere.

I oppstartsfasen, som gikk fra 10. desember 2012 til 30. april 2013, ble det definert mål og krav for prosjektet samt gjort ansvars- og oppgavefordeling. Et viktig mål var når systemet skulle være på plass i alle butikkene og kravene gikk ut på hvordan systemet skulle tilfredsstille de behovene som var grunnlaget for innføringen.

Videre i planleggingsfasen, som gikk fra 1. mai 2013 til 31. august 2013, ble det lagt planer og budsjetter for gjennomføringen. Sentralt for gjennomføringen var hvilke ressurser som skulle tas inn for å sikre at planene ble holdt. Her ble det tatt beslutning om å gjennomføre testing av Shoppa i 12 pilotbutikker.

Gjennomføringsfasen, som gikk fra 1. september 2013 til 22. april 2014, startet med installering av Shoppa i de utvalgte pilotbutikkene. Denne fasen hadde som hovedmål å sikre gode maler som svarte til butikkenes behov, samt sikre testing av Shoppa i butikk for optimalisering. Med jevnlig tilbakemeldinger fra pilotbutikkene ble det fortløpende gjort endringer for å sikre god kvalitet før utrulling til hele kjeden innen 23. april 2014.

Avslutningsfasen startet med utrulling av prosjektet, 23. april 2014. I denne fasen var hovedfokus kunnskapsoverføring til alle brukerne i Bunnpris, på nivåene butikk, regions- og hovedkontor. Perioden ble startet med et opplæringsseminar for alle regionene før videre opplæring med butikkene. Prosjektets avslutningsfase varte fram til prosjektslutt 31. august 2014.

2. Metode

I dette kapitlet ønsker vi først å presentere arbeidsmetoden for oppgaven. Videre skal vi redegjøre for valg av metode og hvordan innsamling og bearbeiding av primær- og sekundærdata har vært. Avslutningsvis vil vi kommentere oppgavens reliabilitet og validitet, samt kritisk bruk av kilder og metode.

2.1. Arbeidsmetode

Denne rapporten er utarbeidet av to markedsføringsstudenter med fordypning i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Vi har jobbet tett sammen gjennom hele studiet og dette ble den fjerde oppgaven vi skrev sammen. Denne erfaringen har hjulpet oss i forbindelse med tidsplanlegging, gode og åpne diskusjoner samt et godt arbeidsmiljø. Sistnevnte har vært en suksessfaktor for å holde motivasjonen oppe i en travel arbeidsperiode.

Ved oppstart av oppgaven ble det utformet en milepælplan med en tilhørende detaljert framdriftsplan. Hensikten var å få oversikt over tidsfrister for viktige gjøremål. Vi har i tillegg deltatt på fem miniseminarer og tre veiledningsrunder sammen med medstudenter og veileder. Her har vi fått tilbakemeldinger underveis, noe som har sikret en jevn framdrift på oppgaven.

2.2. Innsamling av sekundærdata

Innsamlingen av sekundærdata ble startet med et kurs i søketjenesten Oria, en felles portal for faglitteratur. Aktiv søking i Oria og på Internett resulterte i funn av en doktorgradsavhandling som var relevant for vårt tema. Avhandlingen tok for seg flere sentrale elementer i kunnskapsoverføring, som resulterte i konkrete søk innen feltet. Med all relevant sekundærdata til oppgaven innsamlet, ble litteraturen gjennomgått for å få en helhetlig forståelse av kunnskapsoverføring. Dette dannet så grunnlaget for videre arbeid med innsamling av primærdata.

2.3. Valg av metode

Utover kunnskap fra prosjektledelsesfaget på BI og sekundærdata, hadde vi en begrenset teoretisk bakgrunn og liten praktisk erfaring innen kunnskapsoverføring. Av den grunn ble det hensiktsmessig å forme oppgaven etter et eksplorativt, eller utforskende, undersøkelsesdesign (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011, 39).

Med et eksplorativt design er det hensiktsmessig å gjennomføre kvalitative undersøkelser. Vi valgte derfor å gjennomføre individuelle dybdeintervju for å få innsikt i respondentens personlige erfaringer, meninger og oppfatninger rundt kunnskapsoverføringen i prosjektet (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011, 40). For å kunne gjennomføre gode dybdeintervju var det viktig å stille relativt åpne spørsmål slik at respondenten fikk svare uten noen form for føringer. Denne metoden gjorde det også mulig for oss å stille oppfølgingsspørsmål underveis og tilpasse spørsmålene etter respondentene.

2.4. Innsamling av primærdata

2.4.1. Utvalgsmetode

Med utgangspunkt i valgt tema ønsket vi å se på kunnskapsoverføring fra to perspektiver: prosjektgruppe og brukere. Grunnlaget for denne vinklingen var å se på hvordan kunnskapsoverføringen ble gjennomført i henhold til planene og hvordan den ble opplevd hos brukerne. For å få innsikt i den gjennomførte kunnskapsoverføringen intervjuet vi to prosjektdeltakere i prosjektet Shoppa. I tillegg så vi at det ville være interessant å se på hvordan kunnskapsoverføringen ble overført sett ut ifra tre nivåer av sluttbrukere på hovedkontor, regionsnivå og butikknivå. De tre nivåene av sluttbrukere av Shoppa ble representert av én på hovedkontoret, én på regionsnivå og to på butikknivå. Til sammen ble det gjennomført seks dybdeintervju hvor trekningen av sluttbrukerne og prosjektmedlemmene ble gjennomført med to ulike utvalgsstrategier.

Utvalgsstrategien for brukerne av Shoppe ble gjennomført ved et sannsynlighetsutvalg med enkelt tilfeldig utvalg. Her er det nødvendig at hvert element i populasjonen har den samme sannsynligheten for å bli valgt, samt at hver kombinasjon av n elementer har samme sannsynlighet for å bli valgt (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011, 133). På butikknivå ble samtlige butikker i Trondheim listet opp der vi trakk ut to butikker hvor alle hadde samme sannsynlighet for å bli valgt. Samme metode ble også brukt på regionsnivå og på hovedkontoret. Vi anser derfor utvalget på sluttbrukerne til å være tilnærmet lik et sannsynlighetsutvalg med enkelt tilfeldig utvalg.

Utvalget av prosjektmedlemmer hadde en annen utvalgsmetode. Prosjektet Shoppa ble avsluttet for omtrent ett år siden, noe som gjorde det vanskelig å få tak i tidligere prosjektmedlemmer. Vi valgte derfor prosjektmedlemmene ut i fra hvem som var tilgjengelige for intervju, noe som betegnes som et bekvemmelighetsutvalg.

2.4.2. Intervjuguide

Som mal for dybdeintervjuene ble det utformet en intervjuguide (vedlegg 1 og 2). Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i valgt hovedmodell for oppgaven, i tillegg til supplerende sekundærdata. Denne malen deler opp intervjuet i fire faser: *rammesetting*, *erfaringer*, *fokusering* og *oppsummering*.

I fase én av intervjuet, såkalt *rammesetting*, var hensikten å varme opp deltakerne med uformell og løs prat for å få respondentene i gang og for å skape trygghet. Her ble generell informasjon gjennomgått, i tillegg til andre formaliteter som taushetsplikt og anonymitet. I fase to, *erfaring*, stilte vi et helt åpent spørsmål om hva slags generelle erfaringer respondenten hadde med prosjektet. På denne måten kunne respondenten tenke fritt uten noen form for føringer fra moderator. I fasen *fokusering* gikk vi mer i dybden på spørsmål vi ønsket å få svar på i henhold til oppgavens teori. I denne fasen var det spesielt viktig å begrense bruken av terminologi fra prosjektfaget, da dette kunne føre til misforståelser. I den siste og avsluttende fasen, *oppsummering*, tok vi et raskt tilbakeblikk på svarene for å

sikre at vi hadde forstått respondenten riktig. Det var også mulighet for respondenten til å komme med ytterligere kommentarer.

2.4.3. Gjennomføring av intervju

Som en liten aktør i dagligvaremarkedet er arbeidshverdagen til de ansatte i Bunnpris hektisk. Vi så det derfor som nødvendig å møte respondentene på deres arbeidsplass for å gjennomføre intervjuene. Dette sikret også trygge omgivelser for intervjuobjektene.

På intervjuene fordelte vi rollene *moderator* og *sekretær* mellom oss. Den av oss som har jobbet med prosjektet ble en naturlig moderator i intervjuet. Oppgaven var å ha fullt fokus på respondentene for å sikre en god samtale og for å observere kroppsspråk. Sekretæren hadde som oppgave å få med seg alt som ble sagt og noterte fortløpende på PC. Denne ansvarfordelingen ga en god flyt i samtalen, samtidig som alt ble notert.

2.5. Kritikk til kilder og metode

En kritisk betraktning av kilder og metode var en sentral del gjennom hele innsamlingsprosessen. Vi har her trukket fram kritiske områder som kan ha påvirket *validiteten* og *reliabiliteten* til analysen.

2.5.1. Validitet

Hvor godt vi måler det vi har tenkt å måle kan sees ut i fra resultatenes validitet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 51). Som tidligere nevnt ble innhenting av sekundærdata basert på funnet av vår valgte hovedmodell. Utover dette søkte vi også etter andre kilder på temaene som ble diskutert i hovedmodellen. Her førte tidsbegrensningen til at det ble vanskelig å være for kritisk til alle kildene. På tross av dette ble alle kildene funnet via Oria, og vi anser derfor at dette har bidratt til god validitet på resultatene.

Som grunnlag for utarbeidelsen av intervjuguiden ble sekundærdataene viktig for vinklingen av spørsmålene. Vi valgte her å dele intervjuguiden inn i ulike perspektiver for kunnskapsoverføring og fikk på den måten satt fokus på ett tema om gangen. Vi anser at dette har bidratt til god validitet på resultatene.

Dybdeintervju krever ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 90) 15-25 respondenter for at undersøkelsen skal være representativ. Et annet alternativ kan være å intervju nye respondenter til man ikke lenger får noen nye svar. På grunn av begrenset tid og få ressurser valgte vi å gjennomføre seks intervju. Dette kan derfor ha resultert i at undersøkelsen ikke er representativ. Som nevnt ble deltakerne fra prosjektgruppen valgt ved et bekvemmelighetsutvalg. Ved et bekvemmelighetsutvalg får vi en skjevhet i sammensetningen av utvalget i forhold til hva som gjelder for hele befolkningen og det kan derfor ikke regnes som et sannsynlighetsutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011, 137). På tross av oppgavens begrensning av ressurser og bruk av et bekvemmelighetsutvalg har vi tatt en forutsetning om at svarene vi har brukt i analysen har middels til god validitet.

Vi anser på bakgrunn av disse betraktningene at validiteten til kildene er god og bruker derfor svarene i analysen som om de er signifikante for oppgaven.

2.5.2. Reliabilitet

Hvor pålitelige resultatene fra primærdatainnsamlingen er kan sees ut ifra resultatenes reliabilitet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 52). Som nevnt er ikke Bunnpris en prosjektbasert organisasjon, og vi valgte på bakgrunn av dette å bruke minst mulig terminologi fra prosjektfaget. Dette ble gjort for å unngå misforståelser ved bruk av ukjente begreper. Samtidig førte dette til at vi måtte formulere spørsmålene annerledes enn vi ville ha gjort til en person som er kjent med prosjektfaget. Omformuleringer kan svekke spørsmålenes nøyaktighet, men responsen fra intervjuobjektene opplevdes som sammenfallende.

Som nevnt under kapittel 2.3. *Valg av metode* valgte vi å stille relativt åpne spørsmål for å unngå føringer og begrensninger i respondentenes svar. Dette gir intervjuobjektene frihet til å snakke løst om det aktuelle temaet, samtidig som det åpner for personlige tolkninger. Moderator jobbet her aktivt for å sikre at det var de aktuelle områdene som ble besvart og vi anser derfor at dette påvirket reliabiliteten i positiv favør.

Vi har også tidligere nevnt at moderator var med på gjennomføringen av dette prosjektet. En fordel med dette var at det fra starten av ble en god flyt i samtalen. Denne tilliten ga oss mulighet til å gå dypere inn i de spesifikke problemstillingene som dukket opp. På en annen side så vi også at god bekjentskap kunne føre til at respondentene holdt tilbake informasjon og på den måten kunne svekke reliabiliteten. Men det bør her nevnes at resultatene stemmer godt overens med moderators generelle oppfatning av prosjektet.

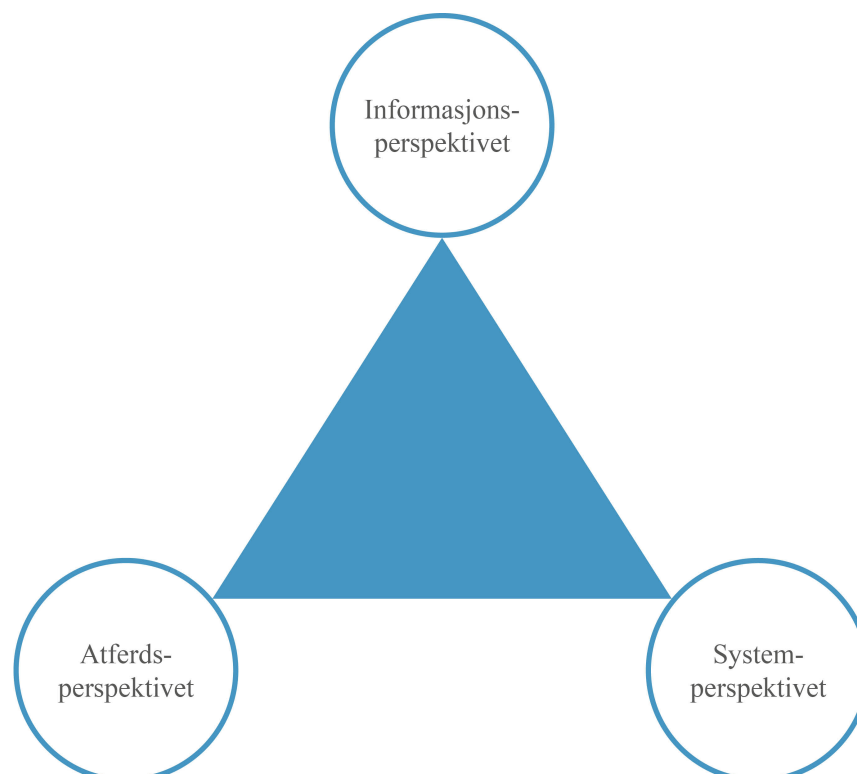
Vi anser på bakgrunn av disse betraktningene at reliabiliteten til kildene er god og bruker derfor svarene som om de er signifikante for oppgaven.

3. Teori

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av hovedmodell. Videre presenteres og drøftes relevant teori innen hver av de tre perspektivene i denne modellen.

3.1. Oppgavens hovedmodell

Som hovedmodell for vår analyse valgte vi å ta utgangspunkt i Anandasivakumar Ekambarams doktorgradsavhandling fra 2008 "*The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations*". I denne avhandlingen tar Ekambaram for seg kunnskapsoverføring i prosjektorganisasjoner og presenterer tre perspektiver: *informasjonsperspektivet*, *atferdsperspektivet* og *systemperspektivet*. De tre perspektivene har tidligere blitt brukt av flere ulike forfattere, hvor Ekambaram er den første til å sette disse perspektivene sammen i én modell. Dette forklarer han med "Å se på et problem som ser ut til å ha mange aspekter, på ulike måter, kan forbedre forståelse av det." (Ekambaram 2008, 17) Vi skal nå gå nærmere inn på hver av de tre perspektivene og se på relevant teori.



Figur 4: Tre perspektiver for kunnskapsoverføring (Ekambaram 2008, 16).

3.2. Informasjonsperspektivet

Informasjonsperspektivet omhandler tilgjengeligheten til informasjon om kilder til allerede eksisterende kunnskap. To vesentlige punkter her er hvor informasjonen kan finnes og hvor tilgjengelig denne informasjonen er (Ekambaram 2008, 15). Ifølge Ekambaram (2008, 18) er tilgjengeligheten på slik informasjon et suksesskriterie for å kunne bruke eksisterende kunnskap. Kunnskap er ifølge Karlsen og Gottschalk (2008, 440) informasjon koblet til en kontekst, tolkning og refleksjon. Denne informasjonen blir til kunnskap når den prosesseres av mennesker. Videre blir kunnskapen til informasjon igjen når den blir kommunisert til andre (Karlsen 2013, 464). Vi har her valgt å sette fokus på *informasjon om kunnskapskilder, kunnskapskart, push- og pulltilnærminger, kunnskapsledelse og læring i organisasjoner*.

3.2.1. Informasjon om kunnskapskilder

Vi vil starte dette avsnittet med å sitere Peter Drucker (referert i Davenport 1997, 28):

We will have to learn, before understanding any task, to first ask the question, "What information do I need, and in what form and when?...The next question people have to learn to ask is, "To whom do I owe which information and when and where."

Definisjonen fokuserer på to sider ved informasjon: *informasjonssøking* og *informasjonsdeling*. Ved *informasjonssøking* må man vite hvilken informasjon man trenger til hvilken tid og i hvilken form. I tillegg må man ved *informasjonsdeling* være orientert om hvilke andre som har behov for informasjonen du besitter og hvordan denne skal formidles. Her påpekes det at informasjonsdelingen ofte kommer i skyggen av andre aktiviteter.

Davenport og Prusak (1998, 40) trekker fram ufullstendig informasjon som en faktor ved ineffektiv kunnskapsdeling. Dette fører til at medarbeiderne ikke har oversikt over hvor den eksisterende kunnskapen finnes. Dalkir viser til et studie

gjort av IDC (International Data Corporation) hvor funn viser at 90 % av bedrifters tilgjengelige informasjon brukes kun én gang. Dette resulterer i at bedrifter bruker tid og kostnader på å gjenskape informasjon som allerede eksisterer (Dalkir 2011, 143).

3.2.2. Kunnskapskart

Kunnskapskart kan på en enkel måte forklares som en fysisk presentasjon, for eksempel en liste, av steder der eksisterende kunnskap er lagret (Ekambaram 2008, 51). Hovedformålet med et slikt kart er å vise medarbeidere hvor de skal henvende seg når de trenger kunnskap (Davenport and Prusak 1998, 72). Et velfungerende kunnskapskart vil derfor hjelpe de ansatte i søkingen etter riktig kunnskap og begrense tidsbruken, samt gjøre tilgjengelig kunnskap som ellers ville vært vanskelig å finne.

3.2.3. Push- og pulltilnæringer

Davenport (referert i Ekambaram 2008, 48) trekker fram to måter å disponere eksisterende kunnskap på: *push-* og *pulltilnæringer*. *Pushtilnæringer* omhandler deling av eksisterende kunnskap fra en kunnskapskilde. I denne metoden vil møter eller seminarer være gode kommunikasjonskanaler. En fordel med denne tilnærmingen er at den kunnskapssøkende har en konkret arena å innhente kunnskap på. Det kan her også trekkes fram at den kunnskapssøkende ikke har oversikt over sin manglende kunnskap. På den måten kan pushtilnærmingen bidra til økt relevant kunnskap fra den som deler (Ekambaram 2008, 50). Ved *pulltilnæringer* er det den kunnskapssøkende som innhenter kunnskap når et problem oppstår. Fordelen med denne tilnærmingen er at den som søker kunnskap har en konkret problemstilling. Det kan her være lettere å lære fordi kunnskapen som innhentes kan settes i en kontekst (Ekambaram 2008, 49).

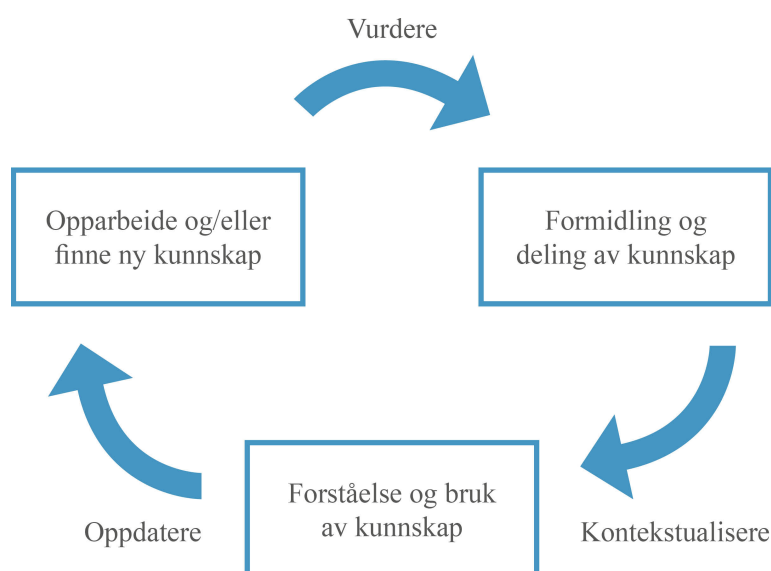
3.2.4. Kunnskapsledelse

Kunnskap blir en stadig viktigere ressurs som bedrifter opparbeider seg for å differensiere seg fra andre konkurrenter (Davenport og Prusak 1998, 13). En

konsekvens av dette er at det stilles strengere krav til evnen bedriften har til å sikre effektiv kunnskapsledelse. Hislop (2013, 56) definerer kunnskapsledelse som:

...an umbrella term which refers to any deliberate efforts to manage the knowledge of any organization's workforce, which can be achieved via a wide range of methods including directly, through the use of particular types of information and communication technologies, or more indirectly through the management of social processes, the structuring of organizations in particular ways or via the use of particular culture and people management practices.

Av definisjonen forstår vi at det ikke finnes en enkel metode for effektiv kunnskapsledelse hvor både direkte og indirekte framgangsmåter blir benyttet. Kaufmann og Kaufmann (2009, 204) peker også på at kunnskapsledelse er et komplekst fenomen. Her defineres begrepet som "systemer og former for praksis som er egnet til å skape, ta vare på, dele og føre videre kunnskap i organisasjonen." Denne beskrivelsen av kunnskapsledelse har flere likhetstrekk med Dalkirs (2011, 54) modell *den integrerte kunnskapssyklusen*.



Figur 5: Den integrerte kunnskapssyklusen (Dalkir 2011, 54).

Modellen er utarbeidet med utgangspunkt i flere andre teorier innen kunnskapshåndtering. Her så Dalkir flere likhetstrekk, som resulterte i tre hovedkomponenter; *opparbeiding*, *formidling* og *bruk av kunnskap*. Hensikten var å illustrere at kunnskapsoverføring er en syklisk prosess hvor kunnskap blir vurdert, kontekstualisert og oppdatert kontinuerlig i organisasjonen.

3.2.5. Læring i organisasjoner

Læring er et ofte benyttet begrep i organisasjonsteorien (Karlsen 2013, 467). Det er utarbeidet mange ulike teorier rundt betydningen av temaet, men det er stort sett enighet om at man skiller mellom individuell og organisatorisk læring. Selv om individuell læring er viktig for organisasjoner, er organisasjonslæring likevel ikke så enkelt som summen av medarbeidernes læring. Organisasjoner, til forskjell fra individer, utvikler og vedlikeholder læringssystemer som ikke bare påvirker dens nåværende medarbeidere, men blir også ført videre til andre via organisasjonens historie og normer (Fiol og Lyles 1985, 804). Forskjellen mellom individuell og organisatorisk læring kommer også fram i Hislops (2013, 87) definisjon på organisasjonslæring:

The embedding of individual- and group-level learning in organizational structures and processes, achieved through reflecting on and modifying the norms and values embodied in established organizational processes and structures.

Videre skiller det også mellom organisasjonslæring og lærende organisasjoner. Filstad (2010, 26) peker på vesentlige forskjeller mellom begrepene. En lærende organisasjon har en mer praktisk tilnærming og fokuserer på hvordan organisasjoner konstruerer og forbedrer læring. I tillegg relateres læring først og fremst til endring. Forholdet mellom endring og læring framkommer ved at effektiv endring skjer, som fører til læring i organisasjonen og for medarbeiderne. Ved kontinuerlig utbedringer og støttende engasjement for utvikling av medarbeiderne i en uforutsigbar og dynamisk forretningsverden, oppnår en lærende organisasjon konkurransefortrinn i markedet (Filstad 2010, 27).

3.3. Atferdsperspektivet

Atferdsperspektivet tar for seg holdninger og atferd i prosjektet til det å søke og/eller dele eksisterende kunnskap (Ekambaram 2008, 15). Larson og Gray (2011, 5) nevner tverrfaglighet som et særtrekk ved prosjekter. Både tverrfaglige bakgrunner og samarbeid mellom ulike organisasjoner i et matriseprosjekt kan være grunnlag for et ulikt syn på prosjektet. Dette kan være et resultat av at holdninger og atferd dannes av den arbeidskulturen man befinner seg i, som igjen påvirker innhenting og deling av kunnskap i prosjekter (Ekambaram 2008, 61). Vi har i dette perspektivet valgt å ta for oss *holdninger til kunnskapsdeling og -læring, sosialt nettverk, kommunikasjonsprosessen og kommunikasjonsstrategi*.

3.3.1. Holdninger til kunnskapsdeling og -læring

Ifølge McShane og Von Glinow (2008, 106) representerer holdninger et sett av tro, følelser og atferdsmessige intensjoner til et objekt. Holdningene er individbasert og vil for prosjektmedlemmer i tillegg variere på tvers av organisasjoner, og fra en internavdeling til en annen. For eksempel vil det være forskjellige holdninger knyttet opp mot læring, da enkelte foretrekker prøving og feiling, og andre verdsetter bruk av allerede eksisterende kunnskap og løsninger (Ekambaram 2008, 66).

De forskjellige holdningene prosjektmedlemmer har til kunnskapsdeling kan sees i lys av Bolman og Deals (2013, 167) teori om *advocacy* og *inquiry*. Grunnet mangelen på norske ord som tilstrekkelig dekker begrepene *advocacy* og *inquiry*, har vi valgt å beholde den engelske terminologien. *Advocacy*, som på norsk betyr å forsvare sine handlinger, omfatter holdninger og interesser et individ har til å kommunisere eller uttrykke hva det tenker, vet, ønsker og føler. *Inquiry* kan på norsk oversettes til å utforske eller undersøke. Begrepet omfatter holdninger og interesser et individ har til å lære hva andre tenker, vet, ønsker og føler (Bolman og Deal 2013, 167).

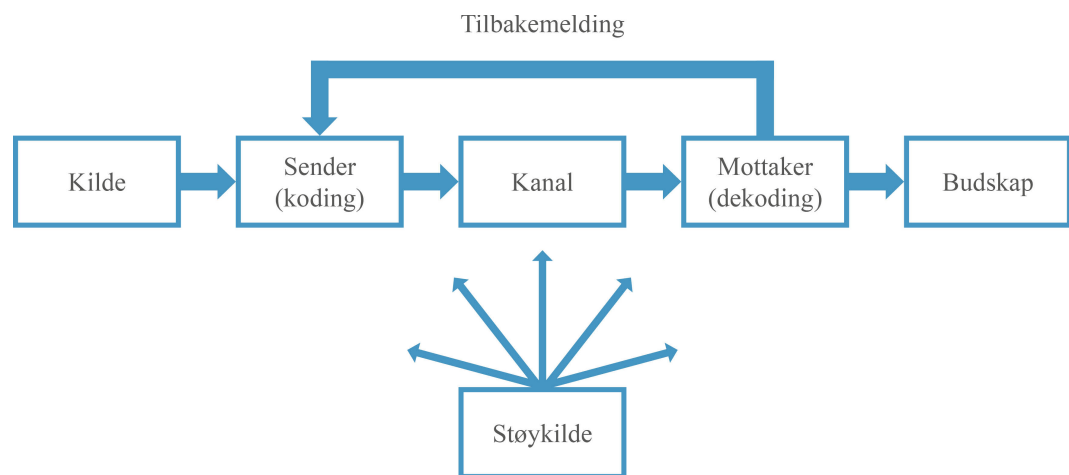
3.3.2. Sosialt nettverk

Ifølge Wenger (referert i Ekambaram 2008, 75) er vi alle deler av ett eller flere praksisfellesskap. Dalkir (2011, 145) definerer praksisfellesskap som ”en gruppe mennesker med felles ressurser og en dynamisk relasjon, som samles for å dele kunnskap, forbedre læring og skape en felles verdi for gruppen.” Dette kan sees på som kunnskapsbaserte sosiale nettverk. Sosiale nettverk er, ifølge Lesser og Prusak (2001, 101), viktig når det kommer til deling og arbeid med kunnskap i organisasjoner. Det viser seg her at ulike ”kunnskapsledd” i organisasjonen, som vet hvem som gjør hva, bidrar med å redusere den totale tiden brukt på kunnskapssøking. Dette synspunktet på deling av kunnskap i organisasjoner støttes av Dalkir. Hun sier at kunnskapssøkende har en tendens til å søke kunnskap hos andre medarbeidere i sitt sosiale nettverk, på tross av tilgangen til høyteknologiske kunnskapsbanker (2011, 144-145).

Lesser og Prusak (2001, 102) ser også på en sammenheng mellom høy arbeidsmengde og kunnskapsdeling. Høy arbeidsmengde kan være vanskeligheter med å gjennomføre hverdagsrutiner eller et økt press på produktivitet. I en hektisk arbeidshverdag vil dette gjøre det vanskelig å dele kunnskap med kolleger og vil derfor bli nedprioritert og påvirke kunnskapsdelingen negativt.

3.3.3. Kommunikasjonsprosessen

En viktig del av det daglige prosjektarbeidet er relatert til kommunikasjon, koordinering og prosessering av informasjon. Med kommunikasjon i prosjekter menes overføringer av informasjon, holdninger, ideer, erfaringer og følelser fra et individ eller gruppe til en annen (Karlsen 2013, 240). Donnelly, Gibson og Ivancevich (1992, 423) definerer kommunikasjon som en overføring av en felles forståelse gjennom bruken av symboler. Her poengteres det at kvaliteten på beslutninger avhenger i stor grad av kvaliteten på den informasjonen som er tilgjengelig. Kommunikasjon er prosessen for å oppnå felles forståelse av denne informasjonen (Donnelly, Gibson og Ivancevich 1992, 444). Med bakgrunn i vår problemstilling vil vi sette fokus på elementene *kommunikasjonskanaler* og *støykilder*.



Figur 6: Kommunikasjonsprosessen (Karlsen 2013, 243).

Kommunikasjon blir, som figur 6 viser, overført fra en sender til en mottaker. Budskapet som blir overført fra senderen går gjennom en kanal for videre prosessering hos mottaker. Hvilken kanal som er best egnet er situasjonsbestemt, og for prosjekter er det mange kanaler som er aktuelle, som ansikt til ansikt, telefon, personlig, skriftlig eller elektronisk (Karlsen 2013, 246). En viktig faktor som sier noe om situasjonen er kompleksiteten i det som skal kommuniseres. Budskap med høy kompleksitet bør kommuniseres mer direkte og interaktivt enn ved enklere og mer standardiserte budskap (Buelens et al. 2011, 189).

Støykilder er enhver forstyrrelse som ødelegger for overføringen og/eller forståelsen av et budskap. Det kan skyldes at begge kommuniserer på et fremmed språk, eller at e-post inneholder mange skrivefeil (Karlsen 2013, 242). Ifølge Donnelly, Gibson og Ivancevich (1992, 435) er det største ansvaret til en leder å utvikle effektiv kommunikasjon. Her så forfatterne på ulike barrierer, eller støy, som kan påvirke effektiv kommunikasjon: ulike referanserammer, selektiv persepsjon, dårlige lytteferdigheter, ulike verdivurderinger av informasjonen, kildetroverdighet, semantiske problemer, filtrering, tidspress og overbelastning av informasjon (Donnelly, Gibson og Ivancevich 1992, 435-439).

Ineffektiv kommunikasjon kan få uheldige konsekvenser for prosjektet. Schwalbe (2013, 191) uttrykker det som "Many experts agree that the greatest threat to the

success of any project, especially information technology projects, is a failure to communicate.” Dette bekreftes også av Henderson (2004, 472) som fant ut at 46 % av variasjonen i prosjektdeltakernes tilfredshet kunne forklares med prosjektlederens evne til å kommunisere.

3.3.4. Kommunikasjonsstrategi

I forrige avsnitt så vi på betydningen av god kommunikasjonsflyt, samt hvordan informasjon og kunnskap blir delt og mottatt mellom ulike parter. I dette avsnittet skal vi ta for oss hvilken kommunikasjonsstrategi som er mest hensiktsmessig avhengig av interessentenes behov for informasjon om prosjektet. Ifølge Müller (referert i Karlsen 2013, 243) bør man i tillegg ta i betraktning interessentenes holdninger til prosjektet og deres kunnskap og informasjon om prosjektet. Her skiller man mellom velinformerte eller uvitende interessenter, samt støttende og ikke-støttende holdninger til prosjektet. Matrisen er illustrert i figur 7 og viser fire ulike kommunikasjonsstrategier.



Figur 7: Kommunikasjonsstrategier (Müller, referert i Karlsen 2013, 243).

Kvadrant 1 er for interessenter som er velinformerte og har støttende holdninger i prosjektet. Her vil det være viktig å sikre at interessentene har tilgang på den

informasjonen som er ønskelig for å opprettholde den positive holdningen til prosjektet slik at støtten, tilliten og samarbeidet ivaretas (Karlsen 2013, 244).

I kvadrant 2 ser vi at holdningene til prosjektet er støttende, men at nødvendig kunnskap og informasjon om prosjektet er fraværende for interessenten. Her er det viktig å informere interessentene, slik at de får tilegnet seg nødvendig kunnskap om prosjektet og på den måten sikre etablering av støtte og tillit. Videre vil det være viktig å kreve tilbakemelding fra interessentene for å sikre at eventuelle endringer i kommunikasjonsstrategien blir korrigert (Karlsen 2013, 244).

I kvadrant 3 har vi interessenter som ikke er støttende til prosjektet og har heller ikke fått tilegnet seg kunnskap og informasjon om prosjektet. Her bør strategien være å holde et øye med dem og dele tilstrekkelig informasjon som bør være av positiv karakter for å få en mer støttende holdning til prosjektet (Karlsen 2013, 244).

I kvadrant 4 har vi interessenter som er ikke-støttende, men velinformert om prosjektet. Kommunikasjonsstrategien vil her være å etablere og opprettholde en god dialog for å sikre at uenigheter og konflikter kan løses på en konstruktiv måte (Müller, referert i Karlsen 2013, 244).

3.4. Systemperspektivet

Systemperspektivet ser på prosjektet som en del av noe større. Her er en helhetlig forståelse av både kunnskap og prosjektledelse sentralt (Ekambaram 2008, 15). Det å ha en helhetlig forståelse av prosjektarbeid henger nært sammen med at et prosjekt fungerer som et tverrfaglig organ. For det første kan det her oppstå misforståelser mellom parter som har ulik bakgrunn. Dette kan føre til at kunnskapsoverføringen svekkes – eller blir fraværende. For det andre kan for liten innsikt i andre enheter begrense muligheten til å se prosjektets helhet. Dette begrenser videre samspillet og kan påvirke løsninger av grensesnitt på tvers av disiplinene (Ekambaram 2008, 20). Vi har her valgt å konsentrere oss om *systemteori* og *systemtilnærming til kunnskapsoverføring i prosjekter*.

3.4.1. Systemteori

Ifølge Ekambaram (2008, 83) ser systemteori på objekter eller aspekter som en helhet eller deler av en helhet. Det legges ikke bare vekt på de elementene som utgjør systemet, men også om samspillet mellom elementene. Ramsay, Boardman og Cole (1996, 32-33) har her kommet fram til noen viktige punkter som karakteriserer systemtenkning. Vi trekker her fram de to som er relevante for vår problemstilling:

- erkjennelsen av at systemet består av både summen av delene og samspillet mellom delene
- erkjennelsen av at helheten i systemets samhandling er like viktige som de grunnleggende elementene som utgjør systemet.

Karakteriseringen av systemtenkning gjort av Ramsay, Boardman og Cole støttes av Siau, Chiang og Hardgrave (2011, 15-16). De mener at sterke forbindelser mellom systemets ulike deler gjør det umulig å forutse samspillet til det totale systemet ved bare å se på delsystemene. Denne oppfatningen av systemteori motstrider klassisk vitenskap, som mener at man reduserer problemer ved å dele opp hele systemet i flere biter for deretter å analysere dem hver for seg (Ekambaram 2008, 84).

3.4.2. Systemtilnærming til kunnskapsoverføring i prosjekter

Kerzner (2009, 83) har valgt å definere systemtilnærminger i fire punkter der systemtilnærmingen

- styrker oppfølging av forholdet mellom de ulike delsystemene
- er en dynamisk prosess som integrerer alle aktiviteter til et meningsfullt system
- sørger for en systematisk samling og setter sammen deler i systemet til en helhet
- søker en optimal løsning eller strategi for å løse et problem.

Denne definisjonen dekker flere aspekter innen systemtilnærming som samspill mellom delsystemer, integrasjon mellom eksisterende og nye løsninger og innen

helhetlig forståelse. Disse aspektene er sentrale når vi nå skal se på en *helhetlig forståelse av prosjektarbeid og problemløsning*.

Helhetlig forståelse av prosjektarbeid

Ifølge Kerzner (2009, 85) er forutsetningen for vellykket prosjektledelse å analysere det totale prosjektet og ikke enkeltdelene av det. Ekambaram mener at dette også gjelder for medlemmene av et prosjekt: en helhetlig forståelse av kommunikasjonen og samarbeidet vil påvirke kunnskapsoverføringen i positiv grad. En felles plattform for forståelse er derfor grunnleggende for å sikre en effektiv kunnskapsoverføring, dette med tanke på prosjektmedlemmenes ulike bakgrunner og erfaringer (Ekambaram 2008, 86-87). Det bør her påpekes at det ikke alltid er mulig for enhver prosjektdeltaker å ha full oversikt over hele prosjektet, men at det er særdeles viktig at deltakerne vet sin posisjon i prosjektet. På denne måten øker motivasjonen til den enkelte prosjektdeltaker som ser nytten av sin egen oppgave i forhold til det totale prosjektet.

Problemløsning

En felles forståelse vil være grunnleggende for å se helheten av prosjektarbeid. Ekambaram ser videre på problemløsning som en mulig måte å komme fram til helhetlig forståelse mellom individer i kunnskapsoverføring. Problemløsningen deles inn i fasene *før*, *under* og *etter* kunnskapsoverføring. I fasen *før* kunnskapsoverføringen vil den som søker kunnskap prøve å forstå det aktuelle problemet, samt reflektere over egen kunnskap (Ekambaram 2008, 93). I fasen *under* kunnskapsoverføringen vil det være et samspill mellom den som søker kunnskap og den som har kunnskap om det aktuelle problemet. Her kommuniserer den som søker kunnskap sin forståelse av problemet til den som har kunnskap. Videre reflekterer den som har kunnskap om problemet opp imot sin eksisterende kunnskap. Denne fasen er over når begge parter er enige om at de har funnet en felles forståelse av problemet (Ekambaram 2008, 94). I fasen *etter* kunnskapsoverføringen reflekterer både den som søkte kunnskap og den som hadde kunnskap om forståelsen av problemet. I denne fasen kan det også komme ny forståelse av problemet gjennom kommunikasjon (Ekambaram 2008, 95).

3.5. Kritikk til valgt teori

Vi har nå presentert valg av hovedmodell og dens tilhørende tre perspektiver på kunnskapsoverføring. Vi vil i dette avsnittet presentere noen kritiske synspunkter ved valgt teori i forhold til vårt bruksområde.

Den anvendte teorien i denne oppgaven er i stor grad hentet fra anerkjente forfattere innen temaene prosjektledelse og organisasjonsteori. Flere av teoretikerne er brukt i Ekambarams doktorgradsavhandling og kan derfor anses som troverdige. Det må her nevnes at Ekambarams doktorgradsavhandling ikke bare omhandler kunnskapsoverføring fra prosjekter til basisorganisasjon, men også kunnskapsoverføring fra prosjekt til prosjekt. Til tross for dette ser vi at anvendt teori også kan benyttes ved å se på forholdet mellom enkeltprosjekt og basisorganisasjon. Ekambarams doktorgradsavhandling er også i stor grad fokusert på prosjektdeltakere. I vår oppgave, med fokus på kunnskapsoverføring, er brukerne en sentral del, men vi anser ikke dette som en kilde til feil.

4. Analyse

I dette kapitlet vil vi gjøre en analyse av informasjons-, atferds- og systemperspektivet i prosjektet Shoppa. Innen hvert perspektiv vil vi presentere funn gjort i den kvalitative analysen, drøfte dette opp imot relevant teori samt utarbeide en delkonklusjon.

4.1. Funn og drøfting: informasjonsperspektivet

4.1.1. Informasjon om kunnskapskilder og kunnskapskart

Etter samtaler med brukerne av Shoppa kom det fram at det ikke var utarbeidet et effektivt verktøy for deling og innhenting av informasjon. Det eksisterte heller ikke et kunnskapskart med oversikt over hvor brukerne skulle henvende seg når de trengte ny kunnskap. Her var det ulike synspunkt på om dette ville ha økt effektiviteten ved søking etter informasjon. Det kom fram fra respondentene at de som søkte informasjon ikke hadde et behov for kunnskapskart da de fikk svar på sine spørsmål ved direkte henvendelser.

Respondentene fra prosjektgruppen som skulle formidle informasjonen opplevde det derimot som tidkrevende når de ble kontaktet med spørsmål som ikke berørte deres ansvarsområde. Dette viser at den ufullstendige informasjonen om kunnskapskilder ble en negativ faktor ved kunnskapssøking og -deling. Her ser vi at et velfungerende kunnskapskart kunne ha effektivisert den enkelte brukers søking etter informasjon, samt spart prosjektdeltakerne for unødvendig tidsbruk.

4.1.2. Pushtilnærming

Videre ble det avdekket at det var stor variasjon i informasjonsflyten. Ved starten av overleveringen opplevde respondentene fra hoved- og regionskontoret at det kom rikelig med informasjon om bruken av Shoppa. Dette kom i form av informasjonsmøter, presentasjoner og praktisk opplæring ved bruk av kurs og workshop. Denne informasjonsdelingen viser en aktiv bruk av pushtilnærminger fra prosjektdeltakerne. Vi ser her at prosjektgruppen har brukt anbefalte

kommunikasjonskanaler for pushtilnæringer, som informasjonsmøter og presentasjoner.

Hoved- og regionskontoret opplevde derimot at informasjonshåndteringen rundt *hensikten* med bruken av Shoppa ikke var like god. Her ble det uttrykt en mangel på informasjon som ga et innblikk i hvordan Shoppa ville påvirke den framtidige arbeidshverdagen. Respondenten fra hovedkontoret mente at opplæringen i programvaren ble igangsatt for tidlig og at det fikk konsekvenser for adopsjonen av Shoppa. En bedre forståelse av Shoppa som et verktøy for hele organisasjonen ville ifølge respondenten ha lagt grunnlag for en raskere adopsjonsprosess. Her ser vi en mangel på bruk av pushtilnæringer for å forankre prosjektet i basisorganisasjonen og på den måten tilrettelegge for en tidligere adopsjon.

På butikknivå opplevde brukerne av Shoppa at overleveringen til basisorganisasjonen kom brått på. Ved oppstart av prosjektet ble butikkene informert om at Shoppa skulle innføres som et prøveprosjekt. Videre ble det ikke informert noe om framgangen i prosjektet før overleveringen skulle starte. Dette viser mangelfull bruk av pushtilnæringer, som resulterte i at butikkene fikk for lite informasjon om prosjektet underveis i gjennomføringen. Konsekvensen av dette ble at butikkene ikke var forberedt på de nye endringene som prosjektet medførte.

4.1.3. Pulltilnærming

Ved informasjonssøking kom det fram at brukerne innhentet informasjon på ulike måter, avhengig av nivå. Hos respondentene fra hoved- og regionskontoret ble det uttrykt at informasjonssøkingen ble gjort direkte med deltakere i prosjektgruppen, gjerne ansikt til ansikt eller over telefon. Bakgrunnen for dette var et behov for en rask tilgang på informasjon. Dette samsvarer med at pulltilnæringer benyttes når et konkret problem oppstår. Fordelen med dette er at brukerne får hentet inn informasjon som trengs i den aktuelle situasjonen.

Hos respondentene på butikknivå ble det derimot nevnt at informasjonsinnhenting ble gjort ved å kontakte kolleger i butikken eller andre kjøpmenn. Begrunnelsen var at man så fordelene med en felles forståelse for praktisk anvendelse av verktøyet i butikk. Dette kan også sees i sammenheng med bruken av pulltilnærminger opp imot kontekst.

Et annet alternativ som kom fram var bruken av en tilbakemeldingsknapp i Shoppa som ga mulighet for å sende inn et skjermbilde med kommentar. Her kom det fram at tilbakemeldinger stort sett kom i løpet av et døgn, men det var delte meninger om dette var raskt nok. Med bakgrunn i at pulltilnærminger blir benyttet når et problem oppstår, indikerer dette at en reaksjonstid på én dag er for lang tid. Dette ble bekreftet da en respondent fra butikk opplyste at de tok direkte kontakt med prosjektgruppen når det oppstod hastespørsmål.

4.1.4. Kunnskapsledelse

Opparbeide og/eller finne ny kunnskap

Funnene gjort innen push- og pulltilnærminger indikerer at mesteparten av informasjonsflyten har foregått via pulltilnærminger. Sett i sammenheng med den integrerte kunnskapssyklusen har dette vært grunnlaget for opparbeidelse av ny kunnskap. Det ble ifølge representant fra prosjektgruppen uttalt at det ble vurdert utvikling av e-læring, men det ble her uttrykt fra flere brukere at det ikke var behov grunnet Shoppas brukervennlighet. Det har ifølge respondenten i ettertid blitt avdekket et behov for en pushtilnærming, som e-læring. Dette ville effektivisert opparbeidelse av ny kunnskap, både i opplæringsfasen og i ettertid av prosjektets slutt.

Formidling og deling av kunnskap

Det kom også en indikasjon på at det manglet et informasjonsverktøy for deling av informasjon fra brukernes ståsted. Dette ble også bekreftet fra en av respondentene i prosjektgruppen. Her ble det uttalt at det ikke var tilrettelagt for kunnskapsdeling i prosjektet, verken i prosjektgruppen eller til brukerne.

Forståelse og bruk av kunnskap

Intervjuene avdekket et behov for en kontinuerlig oppfølging av brukerne i opplæringen. Grunnet fravær fra opplæringskurset kunne en av respondentene fra butikk meddele at hans forståelse for programmet kom ved hjelp av prøving og feiling. På en annen side kom det også fram at Shoppas brukervennlighet muliggjorde egenopplæring.

4.1.5. Læring i organisasjoner

Intervjuene avdekket at det ble gjennomført kun ett opplæringskurs i Shoppa for brukerne på butikknivå. Her hadde det ikke vært noen personlig oppfølging av brukerne i senere tid. Ifølge representant fra prosjektgruppen viste det seg at de hadde for liten innsikt i hvordan butikkene faktisk brukte Shoppa. En konsekvens av dette ble at svært få av brukerne utnyttet verktøyets fulle potensial.

Det ble samtidig tilrettelagt for å stille kritiske spørsmål underveis i overleveringen. Dette ble bekreftet fra respondentene, både på hoved- og regionskontor samt butikknivå. Mye av dette hang sammen med prosjektgruppens forståelse av brukerne som viktige samarbeidspartnere for optimalisering av verktøyet. En av prosjektdeltakerne kommenterte derimot at muligheten til å stille kritiske spørsmål ikke hadde vært nok i forhold til å sikre riktig bruk av Shoppa.

Med bakgrunn i dette ser vi at det har vært for lite fokus på læring i prosjektet. I tillegg kunne en av prosjektdeltakerne kommentere at Bunnpris ikke er en lærende organisasjon, noe som gjenspeiles i prosjektet.

4.1.6. Delkonklusjon

Hensikten med informasjonsperspektivet er å kartlegge tilgjengeligheten på informasjon knyttet til prosjektet. Vi ser av funnene gjort i analysen at mangelfull informasjon har påvirket prosjektets overleveringsfase. Mangelen på informasjon om hensikten med prosjektet resulterte i dårlig forankring ved oppstarten av overleveringen. En konsekvens av dette ble en langvarig adopsjonsprosess da flere

av brukerne ikke så nytten av Shoppa fra starten av. Videre fant vi at mangelen på pushtilnærminger, spesielt ovenfor brukerne i butikk, førte til stor bruk av pulltilnærminger. Brukerne var under overleveringsfasen avhengige av å henvende seg direkte til prosjektgruppen ved innhenting av informasjon. Her kom det fram at brukerne savnet en kanal for effektiv informasjonsinnhenting. Utarbeidelse av et kunnskapskart kunne også bidratt til å effektivisere informasjonssøkingen for brukerne, samt spart prosjektdeltakerne for tid på henvendelser utenfor deres ansvarsområde.

Avslutningsvis kom det fram at Bunnpris ikke er en lærende organisasjon. Dette hadde en negativ påvirkning for kunnskapsoverføringen mellom prosjektet Shoppa og basisorganisasjonen. Et resultat av dette ble ufullstendig utnyttelse av programvaren. Her kunne kontinuerlig oppfølging, som for eksempel e-læring, bidratt til optimalisert bruk av Shoppa.

4.2. Funn og drøfting: atferdsperspektivet

4.2.1. Holdninger til kunnskapsdeling og -læring og sosialt nettverk

Ved avdekking av holdninger og atferd til søking og deling av kunnskap kom det fram at samtlige brukere lærte bort kunnskap til medarbeidere. Som respondenten fra regionskontoret sa: ”Vi er tjent med å lære bort alt vi kan til butikkene.” Sett i sammenheng med teorien om *advocacy*, viser dette positive holdninger til deling av kunnskap. Når det kommer til innstillingen til å søke etter andre som trenger kunnskap brukerne besitter, kom det tydelig fram at dette ikke var reflektert over. Det ble også avdekket at dette hadde en tydelig sammenheng med tidsbegrensninger i organisasjonen, samt at Shoppas brukervennlighet førte til forventninger om ansvar for egen læring. Det kom også fram at brukerne søkte kunnskap hos andre medarbeidere i organisasjonen – uavhengig av nivå.

Det har vært en gjennomgående positiv holdning til å lære av medarbeidere. Dette gjenspeiles i teorien om *inquiry*, som omfatter holdninger til å lære av andre. Alle respondentene kunne meddele at de hadde tatt kontakt med andre i organisasjonen

for å tilegne seg ny kunnskap, noe som viser aktiv bruk av sosialt nettverk. I prosjektgruppen var det også en positiv innstilling til både å søke og dele kunnskap. Det ble uttalt fra en av deltakerne i prosjektgruppen at en av deres hovedoppgaver var nettopp kunnskapsdeling for å sikre overleveringen.

4.2.2. Kommunikasjonsprosessen

Resultatene av intervjuene avdekket at det var hensiktsmessig å fokusere på to elementer i kommunikasjonsprosessen: *kommunikasjonskanaler* og *støykilder*.

Kommunikasjonskanaler

Når det kom til kommunikasjonskanaler, viste intervjuene at valg av disse i overleveringsfasen var situasjonsbestemte. Dette viser en sammenheng mellom prosjektets overleveringsfase og aktuell teori. Ved oppdatering av allerede tilegnet kunnskap kom det fram, både fra brukerne og prosjektgruppen, at mail var den beste kommunikasjonskanalen fordi den var skriftlig. Ved opplæring i mer omfattende bruk av Shoppa opplevde en representant fra prosjektgruppen at møter var den beste kanalen. Dette ble begrunnet med at personlig kontakt var viktig ved opplæring i et praktisk verktøy som Shoppa. Her ser vi tydelig sammenheng med teorien som sier at budskap med høy kompleksitet bør kommuniseres direkte i en toveiskanal. For hastende henvendelser kom det fram at de fleste av brukerne benyttet seg av telefon for å redusere ledetiden. Denne kommunikasjonskanalen ble også foretrukket av respondentene i prosjektgruppen da det opplevdes som enklere å forklare muntlig ved bruk av et praktisk verktøy.

Støykilder

Intervjuene avdekket at det hadde vært noen støykilder i forbindelse med kommunikasjonen i overleveringsfasen. Det ble poengtert at informasjon fra prosjektgruppen ofte hadde vært lite konkret, med bruk av mange ord. Her ser vi en sammenheng med teorien som påpeker at støykilder, som filtrering og overbelastning av informasjon, ødelegger forståelsen av budskapet. På den andre siden ser vi at Shoppa, som et prosjekt i en liten organisasjon, naturlig får redusert støykilder grunnet små avstander i basisorganisasjonen. I tillegg ble det, ifølge en

av prosjektdeltakerne, tidlig kommunisert at brukerne kunne ta direkte kontakt med prosjektdeltakeren som representerte Mediaset – den norske distributøren av Shoppa. På grunnlag av god kompetanse innen programvaren reduserte dette støykilder ved henvendelser fra brukerne. Dette henger nært sammen med tilrettelegging for effektiv kommunikasjon, som ifølge teorien er det største ansvaret til en leder.

4.2.3. Kommunikasjonsstrategier

De generelle holdningene samtlige respondenter hadde til prosjektet var gjennomgående positive. Representanten fra regionsnivå uttalte blant annet at Shoppa var ”en av de beste og mest nyttige verktøyene vi har fått for butikk.” Det ble imidlertid avdekket forskjeller hva gjelder kommunikasjonsflyt. På regions- og hovedkontor opplyste respondentene at de følte seg velinformerte om prosjektet, sett bort i fra hensikten. Bakgrunnen for dette var jevne oppdateringer fra kolleger på hovedkontoret, som var representert i prosjektgruppen. Sett i sammenheng med Müllers kommunikasjonsstrategier faller denne gruppen interessenter inn under kvadrant 1. Her blir strategien å opprettholde støtten ved å bistå med nødvendig og ønskelig informasjon.

På butikknivå opplevde derimot interessentene mer ujevn kommunikasjonsflyt. Etter å ha mottatt opplæring stod brukerne selv for videreutvikling i bruk av Shoppa. Det var ingen tett oppfølging av prosjektgruppen, men brukerne ble oppfordret til å ta kontakt ved eventuelle spørsmål. Dette faller inn under andre kvadrant i Müllers kommunikasjonsstrategier. Her må prosjektgruppen sørge for nok informasjon til å øke interessentenes kunnskap, slik at støtten opprettholdes. Her bør det også kreves tilbakemelding med jevne mellomrom for å korrigere valg av strategi. Vi ser midlertidig her at dette har resultert i noe ulikt syn på kunnskapsoverføringen hos de ulike nivåene.

4.2.4. Delkonklusjon

Hensikten med atferdsperspektivet er å se på holdninger og atferd knyttet til eksisterende kunnskap i prosjektet. Vi ser av funnene gjort i analysen at det har vært gjennomgående positive holdninger til deling av kunnskap. Dette har påvirket overleveringen i positiv favør. Vi ser også at det ikke har blitt reflektert over søking etter andre som trenger kunnskap brukerne besitter. Det ble her avdekket en sammenheng mellom dette og en travel arbeidshverdag, samt forventinger om ansvar for egen læring. I tillegg har det også vært positive holdninger til å lære av andre i prosjektet. Her ser vi en sammenheng med bruk av sosiale nettverk på arbeidsplassen, hvor samtlige intervjuobjekter uttalte at de hadde benyttet seg av medarbeidere for innhenting av ny kunnskap.

Videre ble det avdekket at kommunikasjonskanalene som ble valgt under overleveringen var situasjonsbestemte. Her kom det fram at personlig kontakt, som møter, var mest hensiktsmessig ved opplæring, mail ble benyttet ved oppdateringer og telefon ved hastehenvendelser. Ved bruk av mail ble overbelastende ordbruk en støykilde som hemmet mottakernes forståelse av innholdet. På den andre siden sikret prosjektgruppen reduksjon av støykilder ved å la brukerne ta direkte kontakt med den representanten i prosjektgruppen som hadde mest kompetanse innen programvaren.

Avslutningsvis kom det fram at det var ulik bruk av kommunikasjonsstrategier for regions- og hovedkontor og for butikkene. Det var jevnt over støttende holdninger til prosjektet på alle nivåene, men ujevn informasjon og kunnskap om prosjektet. Dette har resultert i noe ulikt syn på kunnskapsoverføringen hos de ulike nivåene.

4.3. Funn og drøfting: systemperspektivet

4.3.1. Systemteori

I det siste perspektivet ønsket vi å se på respondentenes helhetlige forståelse av prosjektet Shoppa i forhold til Bunnpris som basisorganisasjon. Ved kartlegging av prosjektet som en del av organisasjonen ble det bekreftet at Bunnpris ikke er en

prosjektorganisasjon. Dette ble konstatert fra flertallet av intervjuobjektene. Her avdekket intervjuene midlertidig et gap i forståelsen av prosjektarbeid mellom prosjektdeltakerne og brukerne. Det kom fram at prosjektdeltakerne i større grad så prosjektet som en del av basisorganisasjonen enn brukerne. En av prosjektdeltakerne uttalte at ”Dette var et verktøy alle ville ha – men ingen ville gjøre sin del.” Her ser vi en manglende forståelse av at prosjektet både består av deler og et samspill mellom delene, som karakteriserer systemtenkning. En konsekvens av at brukerne på hovedkontoret ikke så sammenhengen mellom sine og andres ansvarsområder vanskeliggjorde tilretteleggingen av programvaren på tvers av avdelingene. Den andre prosjektdeltakeren kunne også bekrefte denne påstanden. Her ble det uttalt at ”Jeg opplevde at folk satt litt på hvert sitt område og tok vare på det, og kanskje ikke støttet nok opp om noe annet.” Denne uttalelsen indikerer en manglende forståelse for samhandling mellom de ulike delene i prosjektet.

4.3.2. Systemtilnærming og kunnskapsoverføring i prosjekter

Representant fra region påpekte at bruken av Shoppa hadde blitt et viktig sjekkpunkt i butikk etter prosjektets avslutning. Her ser vi en sammenheng med at Shoppa ble integrert som en del av allerede eksisterende verktøy i basisorganisasjonen. Som tidligere nevnt under informasjonsperspektivet ble det tilrettelagt for at brukerne kunne stille kritiske spørsmål underveis i overleveringen. Dette omfattet også kritiske spørsmål knyttet til effektiv bruk av systemet i butikk. Her kunne representant fra regionskontoret nevne en integrasjon som sikret at produkter kunne skannes med en håndskanner og automatisk sendes til utskrift. Dette kan sees i sammenheng med teorien om at systemtilnærming er en dynamisk prosess som integrerer alle aktiviteter til et meningsfullt system, samt en tilnærming som sørger for en systematisk samling og setter sammen deler i systemet til en helhet.

Helhetlig forståelse av prosjektarbeid

Som tidligere nevnt bestod prosjektgruppen av deltakere fra markeds- og IT-avdelingen i Bunnpris, samt fra Shoppa, Meidaset og OKI. En av respondentene

fra prosjektgruppen uttalte at Shoppa, som var et markedsinitiert prosjekt, viste seg i større grad å være et IT-basert prosjekt. Det var i dette tilfellet ikke mangel på en helhetlig forståelse av prosjektarbeid, men mangel på en helhetlig forståelse av hva prosjektet Shoppa ville omfatte. Med bakgrunn i fraværet av en felles forståelse ble de tekniske utfordringene et hinder for effektiv kunnskapsoverføring.

Problemløsning

Som tidligere påpekt ble det avdekket under intervjuene at brukerne på alle nivå gikk direkte til medarbeidere eller prosjektgruppen for å innhente kunnskap for å finne løsninger på problemer. Det kom her fram at brukerne i liten grad reflekterte over egen kunnskapsbesittelse rundt bruk av programvaren. Brukerne benyttet seg her av prøving og feiling i samarbeid med andre medarbeidere ved problemløsning. Om denne metoden ikke førte til en løsning, ble problemet tatt videre til prosjektgruppen. Her var det stort sett enighet om at det ble dannet en felles forståelse av problemet. En av prosjektdeltakerne kunne informere om at det ved flere henvendelser rundt samme problemstilling ble innkalt til et møte for å skape en felles forståelse av problemet.

Avslutningsvis kom det fram at brukerne ikke var en del av problemløsningen da dette ble gjennomført av prosjektgruppen. Det var her uenighet blant brukerne om det ble gitt tilbakemelding på problemløsninger. En av prosjektdeltakerne kunne her påpeke at det i prosjektet Shoppa var rutiner for tilbakemeldinger ved problemløsninger. Det ble samtidig nevnt at enkelte problemer ble løst av eksterne partnere med andre rutiner for tilbakemeldinger.

4.3.3. Delkonklusjon

Hensikten med systemperspektivet er å kartlegge forståelsen av prosjektet som en del av noe større. Funnene indikerte at det var et avvik mellom prosjektdeltakernes og brukernes syn på prosjektet som en del av basisorganisasjonen, hvor prosjektdeltakerne i større grad så denne sammenhengen. Dette ble bekreftet av prosjektdeltakerne som uttalte ”Dette var et

verktøy alle ville ha – men ingen ville gjøre sin del” og ”Jeg opplevde at folk satt litt på hvert sitt område og tok vare på det, og kanskje ikke støttet nok opp om noe annet.”

Videre avdekket vi samspillet mellom prosjektet og andre verktøy i butikkjeden. I denne delen fant vi at tilbakemeldinger om bruk i butikk sikret teknologiske integrasjoner mellom Shoppa og allerede eksisterende butikkverktøy. Følgelig kom det også fram at Shoppa i større grad var et IT-basert prosjekt enn først antatt. De teknologiske utfordringene gikk derfor ut over effektiviteten i kunnskapsoverføringen.

Avslutningsvis så vi at problemer ble meldt til prosjektgruppen. Ved flere lignende henvendelser ble brukerne innkalt til et møte for å finne en felles forståelse av problemet. Videre var det prosjektgruppen som håndterte problemløsningen, noe brukerne ikke var en del av. Det var her uenighet blant brukerne om det ble gitt en konkret tilbakemelding når problemet var løst.

5. Konklusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen ”*Hvordan var kunnskapsoverføringen i prosjektet Shoppa hos Bunnpris i Trondheim?*” har vi nå tatt for oss Ekambarams modell for kunnskapsoverføring i organisasjoner. Her har vi kartlagt hvordan kunnskapsoverføringen i prosjektet Shoppa var ved hjelp av de tre perspektivene *informasjonsperspektivet, atferdsperspektivet og systemperspektivet.*

Funnene i analysen tydet på at det har vært en gjennomgående positiv holdning til prosjektet Shoppa i Bunnpris, noe som har påvirket prosjektet i positiv grad.

Samtidig ble det avdekket at Bunnpris ikke er en prosjektorganisasjon. En manglende evne til å se prosjektet og basisorganisasjonen som en helhet så ut til å ha hatt en negativ påvirkning på kunnskapsoverføringen i prosjektet.

Intervjuene avdekket en opplevelse blant brukerne om at det kom utilstrekkelig med informasjon fra prosjektgruppen under store deler av prosjektet. Her bør mangelen på informasjon om prosjektets *hensikt* trekkes fram. Dette resulterte i dårlig forankring i basisorganisasjonen og en langvarig adopsjonsprosess blant brukerne i overleveringsfasen. Videre så vi at Shoppa, et markedsinitiert prosjekt, var mer IT-basert enn først antatt. Dette hadde gitt prosjektgruppen vanskeligheter med å kartlegge deler av prosjektet som igjen påvirket effektiviteten til kunnskapsoverføringen.

Videre avdekket intervjuene at brukerne savnet en effektiv kanal for informasjonsinnhenting. Med bakgrunn i manglende informasjonsflyt fra prosjektgruppen måtte brukerne selv innhente nødvendig informasjon. Resultatet ble mange feiladresserte henvendelser til deltakerne i prosjektgruppen. Disse kunne imidlertid ha vært begrenset ved bruk av et kunnskapskart for kartlegging av prosjektgruppens ansvarsfordeling. Samtidig viste deg seg at mangelen på en effektiv kanal for innhenting resulterte i jevnlig bruk av sosiale nettverk i organisasjonen.

Følgelig kom det fram at Shoppa inneholdt en tilbakemeldingsknapp for innsending av feil i systemet. I tillegg til sen reaksjonstid på denne ble det uttrykt

et behov for en toveiskanal mellom deltakerne i prosjektgruppen og alle brukerne. Dette ville ha forenklet kommunikasjonen, samt sikret tilbakemeldinger på problemløsninger. I tillegg ville dette ha tilrettelagt for deling av kunnskap mellom brukerne av Shoppa, som ble hindret av mangelen på en kommunikasjonskanal i en hektisk arbeidshverdag.

Det kom også fram at prosjektgruppen hadde vært bevisst i valg av kanaler, avhengig av innholdet i kunnskapsdelingen. Her er det nevneverdig at det ble vurdert utarbeidelse av e-læring, noe som ble sett på som unødvendig fra brukernes side. Det hadde derimot i senere tid meldt seg et behov for dette, da manglende oppfølging av brukerne hadde resultert i varierende bruk av programvaren.

Vi ser av analysen at tydeligere kommunikasjon av hensikten med prosjektet Shoppa kunne ha bidratt til bedre forankring i basisorganisasjonen, samt en kortere adopsjonsprosess. Videre kunne opprettelsen av en toveiskanal forbedret kommunikasjonen mellom prosjektgruppen og deltakerne i overleveringsfasen. Her kunne også utarbeidelsen av e-læring bidratt til riktig bruk av programvaren i tillegg til å være et godt verktøy for videre opplæring etter endt prosjekt.

Kilder

- Andersen, Erling S. og Eva Schwencke. 2013. *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter (4. utgave)*. Oslo: NKI Forlaget AS.
- Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. 2013. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership (5th Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buelens, Marc, Knud Sinding, Christian Waldstrøm, Robert Kreitner og Angelo Kinicki. 2011. *Organisational Behaviour (4th Edition)*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Bunnpris. 2015. "Historie." Hentet 27. april 2015. <http://bunnpris.no/om-bunnpris/historie>
- Dagligvarehandelen. 2015. "Dagligvarefasiten 2015." Hentet 27. april 2015. <http://www.dagligvarehandelen.no/files/2015/03/Fasiten2015.pdf>
- Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice (2nd Edition)*. London: The MIT Press.
- Davenport, Thomas H. 1997. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford University Press.
- Davenport, Thomas H. og Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Donnelly, James H., James L. Gibson og John M. Ivancevich. 1992. *Fundamentals of Management (8th Edition)*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Ekambaram, Anandasivakumar. 2008. *The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations*. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology.
- Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fiol, Marlene C. og Marjorie A. Lyles. 1985. "Organizational Learning." *Academy of Management Review* (vol. 10, nr. 4): 803-813.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

-
- Henderson, Linda S. 2004. "Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study." *International Journal of Project Management* (vol. 22, nr. 6): 469-476.
- Hislop, Donald. 2013. *Knowledge Management in Organizations – a critical introduction (3rd Edition)*. Oxford: Oxford University Press.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering (2. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse (4. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kerzner, Harold. 2009. *Project management – A systems approach to planning, scheduling, and controlling (10th Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Konkurransetilsynet. 2015. "Coop får overta ICA Norge." Hentet 27. april 2015. <http://www.konkurransetilsynet.no/no/Aktuelt/Nyheter/Coop-ICA/>
- Larson, Erik W. og Clifford F. Gray. 2011. *Project management: the managerial process*. Boston: McGraw-Hill.
- Lesser, Eric og Laurence Prusak. 2001. "Preserving Knowledge in an Uncertain World." *MIT Sloan Management Review* (vol. 43): 101-102.
- McShane, Steven L. og Mary Ann Von Glinow. 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution (4th Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Ramsay, David A., John T. Boardman og Alison J. Cole. 1996. "Reinforcing learning, using soft systemic frameworks." *International Journal of Project Management* (vol. 14, nr. 1): 31-36.
- Schwalbe, Kathy. 2013. *Revised An Introduction to Project Management (4th Edition)*. Minneapolis: Schwalbe Publishing.
- Siau, Keng, Roger H. L. Chiang og Bill C. Hardgrave. 2011. *Systems Analysis and Design: People, Processes, and Projects*. New York: M. E. Sharpe, Inc.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for brukere

Fase 1

Løs prat (2-3 min)

- Hvilken stilling har du?
- Hva innebærer denne stillingen av arbeidsoppgaver?
- Hvor mange ansatte er dere i denne butikken/på denne avdelingen?
- Hvordan er ansvarsfordelingen?

Informasjon (5 min)

- Tema: kunnskapsoverføring fra prosjektet Shoppa til Bunnpris
- Bakgrunn: bacheloroppgave i prosjektledelse
- Formål med intervjuet: sluttrapport for å kartlegge Bunnpris' evne til å overføre kunnskap fra prosjekter til basisorganisasjon
- Anonymitet og taushetsplikt: du som deltaker er anonym og vi har taushetsplikt
- Valgfrihet: det er valgfritt å svare på spørsmålene
- Spørsmål: har du noen spørsmål rundt intervjuet?

Fase 2

Erfaringer (5 min)

- Hvilke erfaringer har du med Shoppa?

Fase 3

Informasjonsperspektivet (10-15 min)

- Hvordan opplever du at informasjonen om Shoppa har vært?
- Hva gjør du hvis du kommer i en situasjon hvor du trenger informasjon om bruk av Shoppa?
- Hvordan oppleves tidsbruken ved innhenting av informasjon?
- Hvordan synes du ansvarlige for Shoppa har håndtert deling av informasjon?
- Hvordan er det tilrettelagt for at du som bruker av Shoppa har mulighet til å dele informasjon og kunnskap du har fått ved å bruke dette verktøyet?
- Hvordan oppleves åpenheten rundt det å stille kritiske spørsmål til eksisterende løsninger på problemer?
- Eksisterer det et informasjonskart som forteller deg som bruker av Shoppa hvilken informasjon som er tilgjengelig og hvor den er tilgjengelig?
 - Hvis ja: hvordan har dette hjulpet deg i informasjonssøkingen?
 - Hvis nei: hvordan tror du dette ville ha hjulpet deg i informasjonssøkingen?

Atferdsperspektivet (10-15 min)

- Hva er dine assosiasjoner til Shoppa?
- Ved mangel på kunnskap om Shoppa: hvordan uttrykker du ditt behov for kunnskap?
- Ved mangel på kunnskap om Shoppa: hvordan er din innstilling til å lære av andre?

-
- Når du sitter på kunnskap om Shoppa: hvordan er din innstilling til å dele denne kunnskapen med andre?
 - Når du sitter på kunnskap om Shoppa: hvordan er din innstilling til å søke etter andre som trenger denne informasjonen?
 - Når spørsmål oppstår: i hvilke kommunikasjonskanaler søker du kunnskap om Shoppa?
 - Hvorfor?
 - Hvilke kommunikasjonskanaler synes du fungerer best ved søking om bruk av Shoppa?
 - Hvorfor?
 - Hvilke andre kanaler kunne du tenkt deg ble brukt til kommunikasjon?
 - I hvilke kommunikasjonskanaler har du opplevd å fått kunnskap fra ansvarlige om Shoppa?
 - Hvilke kommunikasjonskanaler synes du fungerer best ved deling av kunnskap fra ansvarlige om Shoppa?
 - Hvorfor?

Systemperspektivet (10-15 min)

- Hva er dine assosiasjoner til Bunnpris og prosjektarbeid?
- Hvordan ble du opplært i bruk av Shoppa?
 - Hvordan har du lært underveis?
 - Hvordan opplevde du opplæringen?
- Hvordan har bruken av Shoppa påvirket din arbeidshverdag?
- Hvordan fungerer Shoppa som en del av dine arbeidsverktøy?
 - Positivt svar: hvordan fyller de ut hverandre?
 - Negativt svar: hvorfor ikke?
- Hvordan ser du på Shoppa som et system for Bunnpris' produktkommunikasjon?
- Hvordan griper du tak i et problem i Shoppa?
- Ved tilbakemelding av problemer til ansvarlige for Shoppa: dannes det en felles forståelse av problemet?
 - Hvis ja: på hvilken måte?
 - Hvis nei: hvorfor ikke?
- Hvordan gripes det så tak i problemet i Shoppa for å finne en løsning?
- Hvis bruker ikke er en del av problemløsningen: hvordan blir du som bruker informert om problemløsningen?

Avslutning (5 min)

- Har du kommentarer til hvordan overføringen til butikk kunne vært gjort annerledes?

Fase 4

Slutfase (10 min)

- Oppsummering
- Ytterligere kommentarer

Vedlegg 2: Intervjuguide for prosjektdeltakere**Fase 1***Informasjon (5 min)*

- Tema: kunnskapsoverføring fra prosjektet Shoppa til Bunnpris
- Bakgrunn: bacheloroppgave i prosjektledelse
- Formål med intervjuet: sluttrapport for å kartlegge Bunnpris' evne til å overføre kunnskap fra prosjekter til basisorganisasjon
- Anonymitet og taushetsplikt: du som deltaker er anonym og vi har taushetsplikt
- Valgfrihet: det er valgfritt å svare på spørsmålene
- Spørsmål: har du noen spørsmål rundt intervjuet?

Fase 2*Erfaringer (5 min)*

- Hvilke erfaringer har du med prosjektet Shoppa?

Fase 3*Informasjonsperspektivet (10-15 min)*

- Hvordan synes du at prosjektgruppa har håndtert deling av informasjon?
- Hva gjør du når du får henvendelser fra brukere som trenger informasjon om Shoppa?
- Hvordan oppleves tidsbruken ved slike henvendelser?
- Hvordan var det tilrettelagt for at du som prosjektdeltaker kunne dele informasjon og kunnskap med brukerne?
- Hvordan ble det tilrettelagt for at brukerne kunne stille kritiske spørsmål til prosjektet?
- På hvilken måte var det tilrettelagt for at brukerne fikk oversikt over ansvarsområder i prosjektet (med tanke på effektiv informasjonssøking)?

Atferdsperspektivet (10-15 min)

- Hva er dine assosiasjoner til prosjektet Shoppa?
- Ved mangel på kunnskap om Shoppa: hvordan er din innstilling til å lære av andre i prosjektet?
- Når du sitter på kunnskap om Shoppa: hvordan er din innstilling til å dele denne kunnskapen med andre i prosjektet?
- Når du sitter på kunnskap om Shoppa: hvordan er din innstilling til å søke etter andre som trenger denne informasjonen i prosjektet?
- I hvilke kommunikasjonskanaler deler du din kunnskap om Shoppa?
 - Hvorfor?
- Hvilke kommunikasjonskanaler synes du fungerer best ved deling av kunnskap om Shoppa?
 - Hvorfor?
 - Hvilke andre kommunikasjonskanaler kunne du tenkt deg å bruke?

Systemperspektivet (10-15 min)

- Hva er dine assosiasjoner til Bunnpris og prosjektarbeid?
- Hvordan ble opplæringen i bruk av Shoppa gjennomført?
 - Hvordan opplevde du at opplæringen ble mottatt?

- Hvordan opplever du at Shoppa har påvirket arbeidshverdagen til brukerne?
- Hvordan opplever du Shoppa som et tilleggsverktøy til allerede eksisterende arbeidsverktøy i Bunnpris?
- Hvordan ser du på Shoppa som et system for Bunnpris' produktkommunikasjon?
- Hvordan griper du tak i et problem i Shoppa?
- Hvordan dannes det en felles forståelse av problemet ved tilbakemelding fra brukerne?
- Hvordan gripes det så tak i problemet i Shoppa for å finne en løsning?
- Hvordan blir brukerne informert om en problemløsning?

Avslutning (5 min)

- Har du kommentarer til hvordan overføringen til butikk kunne vært gjort annerledes?

Fase 4

Slutfase (10 min)

- Oppsummering
- Ytterligere kommentarer