

Handelshøyskolen BI - campus Stavanger

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Læring gjennom erfaringsoverføring - metoder for effektiv gjennomføring av prosjekter

Navn: Louise Høiland

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Læring gjennom erfaringsoverføring – metoder for effektiv gjennomføring av prosjekter

BTH 25321 - Prosjektledelse

Innleveringsdato:
02.06.2021

BI Stavanger

«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 trykket.»

Forord

Oppgaven er fremstilt som en avslutning på endt treårig utdanning i Økonomi og administrasjon med fordypning i Prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Stavanger.

Arbeidet med oppgaven har økt min forståelse for faget, hvor jeg har fått sett på interessante utfordringer ved prosjektoppgaven. Jeg ser hvor stort læringspotensialet det fremdeles er i dette faget både for meg selv og for andre virksomheter som opererer med prosjektarbeid.

Jeg ønsker å takke alle som har vært involvert og hjulpet meg å ferdigstille denne oppgaven. En spesiell takk til Apply for et flott samarbeid, og Håkon Brydøy for god veiledning gjennom hele perioden.

Forfatter
-Louise Høiland

Innhold

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	IV
1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Om Apply	2
1.3 Nytteverdi:.....	2
1.3.1 Nytteverdi for oppdragsgiver.....	3
1.3.2 Nytteverdi for meg som student	4
1.4 Teorivalg	4
1.5 Avgrensninger	5
1.6 Metodevalg	5
1.7 Effekten av Covid-19	5
1.8 Hvordan ivaretas GDPR?	7
1.9 Styrker og svakheter ved oppgaven.....	7
1.10 Oppbygging av oppgaven.....	8
2. PPROBLEMSTILLING	8
2.1 Underproblemstillinger.....	8
3. TEORI.....	9
3.1 Organisasjonskultur	9
3.2 Kommunikasjon som verktøy	11
3.3 Kunnskapsutvikling i organisasjoner.....	12
3.3.1 Læringsprosessen	13
3.3.2 Kunnskapsspiralen.....	16
3.3.3 Barrierer mot kunnskapsutviklingen.....	19
3.4 Erfaringsoverføring	21
3.4.1 Dimensjoner som må ligge til rette før overføringen.....	22
3.4.2 Faktorer som påvirker effekten av erfaringsoverføringen	22
3.4.3 Metoder for erfaringsoverføring	24
3.5 Hvordan måle effektivitet i prosjekter	25
4. METODE	25
4.1 Analyseformål	26
4.2 Valg av metode.....	26
4.2.1 Primærdata.....	26
4.2.2 Gjennomføring av valgt metode	26
4.2.3 Sekundærdata	28
4.3 Validitet	28
4.4 Reliabilitet	29
5. RESULTATER.....	29
5.1 Funn.....	29

6. DRØFTING	35
6.1 Vil dagens metoder for læring og erfaringsoverføring ivareta effektivitetsmålet?	35
6.1.1 Konklusjon	36
6.2 Vil økt fokus på læring og erfaringsoverføring minimerer gjentakende «feil» i prosjektarbeidet?	36
6.2.1 Konklusjon	37
6.3 Vil den tause kunnskapen overføres mellom prosjektlederne med dagens praksis i Apply?	38
6.3.1 Konklusjon	38
7. ENDELIG KONKLUSJON	39
7.1 Hovedproblemstilling	40
7.2 Anbefaling	41
8. INTERESSANT VIDERE FORSKNING.....	42
LITTERATURLISTE	43
VEDLEGG 1. - INTERVJUGUIDE.....	45

Tabell liste

Tabell 1 - Faktorer som styrker og svekker erfaringsoverføringen (Karlsen, 2018, s. 472).....	22
Tabell 2 - Fordeler og ulemper ved bruk av sekundærdata	28
Tabell 3 - Anbefalinger til Apply.....	41

Figurliste

Figur 1 - Betydningen av data, informasjon, kunnskap og kompetanse (Fra «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering» av Terje Karlsen, 2018, s. 461. (4.utgave) Universitetsforlaget AS.)	3
Figur 2 - Kommunikasjonsprosess (Fra «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering» av Karlsen, 2018, s. 246. (4.utgave) Universitetsforlaget AS).	11
Figur 3 - Barnlunds transaksjonsmodell for kommunikasjon (Arnulf & Brønn, 2019, s. 61, 2.utgave. Copyright 2019 av Vigmostad & Bjørke AS).	12
Figur 4 - Læringsprosessen i prosjektarbeid (Fra «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering» av Karlsen, 2018, s. 463. (4.utgave). Universitetsforlaget AS)	14
Figur 5 - Enkelkretslæring av norm (Fra «Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering» av Karlsen, 2018, s. 463. (4.utgave). Universitetsforlaget AS)	15
Figur 6 - Dobbelkretslæring av en norm (Fra «Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering» av Terje Karlsen, 2018, s. 464. (4.utgave). Universitetsforlaget AS)	16
Figur 7 - SEKI-modellen (Fra «Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner» av Gotvassli, 2015, s. 52. Copyright 2015 ved Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS).....	17
Figur 8 - Dimensjoner ved erfaringsoverføring (Brydøy, forelesningsnotater, høsten 2020)	22

Sammendrag

Metoder for læring og erfaringsoverføring har en tendens til å bli nedprioritert i prosjektarbeid. Flere prosjektorganisasjoner ser ikke nytteverdien i slike metoder, og det blir dermed ikke tilrettelagt ressurser til å utføre slike prosesser. Likevel viser litteratur til at metoder for læring og erfaringsoverføring faktisk kan ha en reell nytte for prosjektorganisasjoner.

Denne oppgaven vil ta for seg ulike metoder for læring og erfaringsoverføring, hvor det vil trekkes frem momenter som underbygger disse. Problemstillingen i oppgaven er: «Hvordan kan metoder for læring og erfaringsoverføring bidra til mer effektiv prosjektgjennomføring i Apply?» Hovedkilden for metode er primærdata samlet inn gjennom dybdeintervju med noen av organisasjonens prosjektledere. Funn vil bli drøftet opp mot teori, og det vil særlig trekkes frem forskjellene mellom teori og praksis. Det konkluderes med at selv om Apply klarer å overføre erfaringer mellom organisasjonsmedlemmene, kan de utfordres til å ytterligere implementere metoder for kunnskapsutvikling inn i organisasjonskulturen. I tillegg bør de stadig engasjere medlemmene til å dele sine erfaringer mellom hverandre for å oppnå flere effektivitetseffekter.

1. Innledning

Under følgende kapittel vil jeg fremlegge en kort innføring i valgt tema.

Innledningsvis litt om bakgrunnen for oppgaven, valgt organisasjon, samt oppgavens nytteverdi. Følgende en kort innføring i valg av avgrensinger, metode, GDPR og teori. Videre vil jeg belyse hvordan Covid-19 situasjonen har påvirket oppgaven, hvor jeg avslutningsvis vil fremlegge oppgavens styrker og svakheter, samt en kort innføring i oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

«En stor del av verdiskapningen i Norge skjer gjennom prosjekter» (Karlsen, 2018, s.17). Et viktig karakteristikum ved prosjekter er at de er et engangsforetak, noe som vil si at alle prosjekter sees på som unike i sin helhet. Dette hindrer ikke tanken om at deler av et prosjekt kan være identiske eller ligne på tidligere utført arbeid, og det er denne tanken som gjør erfaringsoverføring så viktig i organisasjoner som driver med prosjektarbeid. Ideen er at dersom man bruker tid på å bemerke seg «feil» eller andre utfordringer i et avsluttet prosjekt, kan man gjennom læring og erfaringsoverføring gjøre det lettere å ikke utrette de samme «feilene» igjen i andre lignende prosjekt. Som filosofen Konfucius sa, «En mann som gjør en feil og ikke retter på den, han gjør enda en feil» (Utforsksinnet, 2018).

Selv om verdien av erfaringsoverføring kan være betydningsfull for prosjekter, er det fremdeles et problem i flere organisasjoner at det anses som bortkastet tid og ressurser. Dette henger trolig sammen med tanken om at når målsetningen er oppnådd, avsluttes arbeidet og prosjektet skal opphøres (Karlsen, 2018, s.20). Det kan også tenkes at en prosjektleder kan være ivrig etter å bli ferdig med et utførende prosjekt, og bare «legge det bak seg». Etter å ha lest en artikkel fra BI Business Review om strategier for å lære av feil, kom det også frem at det kan være vanskelig for lederen å innrømme feil (Erik Mørk, 2020), men også like vanskelig å analysere feil i sin helhet, og dette kan trolig være noe av grunnen til at erfaringsoverføring ikke blir gjennomført grundig i alle prosjekt.

Personlig har jeg arbeidet med flere *mindre* prosjekter på min arbeidsplass, hvor vi alltid har hentet ut erfaringer fra tidligere prosjekter gjennom analysering av gamle rapporter, samt en felles gruppediskusjon. Dette er noe som fungerer svært godt hvor jeg jobber i dag, men er muligens ikke like effektivt hos organisasjoner som håndterer større prosjekter samtidig. Etter å ha hatt forelesninger i faget prosjektledelse ved handelshøyskolen BI, lærte jeg også at ikke alle organisasjoner bruker like mye tid på å hente ut tidligere erfaringer fra prosjekter. Dette syntes jeg var såpass interessant, at jeg bestemte meg for å se nærmere på erfaringsoverføring og læring gjennom denne bacheloroppgaven. Jeg ønsker med dette å utforske nærmere hvordan erfaringsoverføring og læring blir prioritert i større organisasjoner som Apply, men også hvilke metoder for erfaringsoverføring og læring prosjektarbeidere selv ser på som verdiskapende. Jeg mener det er et kontinuerlig behov for å undersøke hvorvidt det er samsvar mellom teoretiske metoder for erfaringsoverføring og læring, og hva som faktisk fungerer i praksis. Jeg håper denne oppgaven vil kunne belyse dette ytterligere.

1.2 Om Apply

Apply er et ledende ingeniørfirma som spesialiserer seg i kontrakter på tvers av alle prosjektfaser – fra konseptutvikling og studier, til ferdigstilling og igangsetting av prosjekter, både på land og offshore (Apply, 2021).

Deres visjon bygger på å være en stolt tjenesteleverandør innen energisektoren og kunne levere bærekraftige løsninger til sine kunder.

Firmaet ble etablert i 1979, og har for tiden rundt 1200 ansatte lokalisert med et hovedkontor i Stavanger, og mindre kontorer i Bergen og Hammerfest.

Apply omtaler seg selv som en kunnskapsbasert organisasjon, der ulike prosjektledere ofte jobber parallelt med firmaets prosjekter. De er også en virksomhet tilhørende oljenæringen, der bransjen er preget av høy konkurranse og store investeringer.

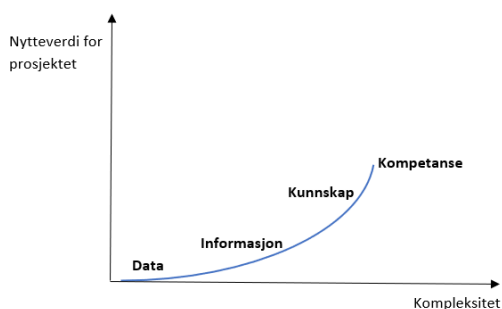
1.3 Nytteverdi:

Nytteverdien av læring og erfaringsoverføring henger sammen med tanken om at man kan lære både i og av prosjekter. Da prosjekter skal løse komplekse

oppgaver, er det viktig at prosjektmedarbeiderne besitter kompetanse og erfaring fra tidligere arbeid. Dersom det oppstår uventede hendelser i prosjektet, gir dette en fantastisk mulighet til videre læring og utvikling. Læringen kan føre til nye erfaringer, innhente informasjon og kunnskap når noe uventet skjer, gi økt trygghet og innsatsvilje, og ikke minst bedre gjennomføringen av lignende prosjektarbeid i fremtiden (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020). For å støtte opp under dette viser en internasjonal undersøkelse at 85% av dem som primært jobber i prosjekt, har ervervet mye av sin kunnskap gjennom erfaringslæring og utforskning i prosjektarbeid (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 289). Dette viser at erfaringsoverføring og læring har stor nytteverdi for organisasjoner som driver med prosjektarbeid.

1.3.1 Nytteverdi for oppdragsgiver

Ettersom Apply ble etablert i 1979 har de fra den tid tilsynelatende anskaffet seg rikelig med ny kunnskap innen deres fagfelt. I de fleste organisasjoner er kunnskap og kompetanse blitt en avgjørende ressurs for at organisasjonen skal fungere. Kompetanse i form av erfaring kan ha høy nytteverdi særlig for prosjekter. Dersom Apply bruker ressurser på å anvende gode metoder for læring og erfaringsoverføring i alle deres prosjekter, vil dette trolig kunne bidra til at deres fremtidige prosjekter vil kunne gjennomføres på en mer effektiv måte.



Figur 1 - Betydningen av data, informasjon, kunnskap og kompetanse (Fra «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering» av Terje Karlsen, 2018, s. 461. (4.utgave) Universitetsforlaget AS.)

Selv om de fleste organisasjoner utvikler og vedlikeholder kompetanse -og læringssystemer, er det fremdeles en mulighet til å forbedre disse. Gjennom denne oppgaven skal jeg se nærmere på ulike metoder brukt ved erfaringsoverføring, og hva som praktiseres av Apply i dag. Ledelsen i Apply vil med dette trolig få en større kompetanse rundt metoder for læring og erfaringsoverføring gjennom min oppgave, noe som kan resultere i mulige forbedringer i deres praksis. Imidlertid

vil oppgaven bidra til økt forståelse av viktigheten for læring og erfaringsoverføring i prosjekter, slik at det muligens kan bli satt av flere ressurser til dette senere i organisasjonen.

1.3.2 Nyttverdi for meg som student

Mitt valg av tema er bygget på personlig interesse i teori om erfaringsoverføring, men også hva jeg mener er viktig å se nærmere på i organisasjoner. Kunnskapen om erfaringsoverføring og læring vil også styrke meg i arbeidsmarkedet senere i livet, hvor jeg håper at jeg kan lære mine kollegaer og dele sine erfaringer mer åpent, slik at dette kan bli ytterligere implementert i kulturen i den organisasjon jeg skulle befinne meg i. Det er betydningsfullt å bemerke seg at erfaringsoverføring alene ikke vil effektivisere gjennomføring av prosjekter, men heller være en byggekloss som gjør at vi kommer oss nærmere det endelige målet.

1.4 Teorivalg

For å besvare denne problemstillingen benyttes oppgaven seg av teoretisk rammeverk for erfaringsoverføring og læring. Det er også blitt benyttet teori for organisasjonskultur, kommunikasjon, kunnskapsutvikling og effektivitet i prosjekter. Jeg har valgt å bruke disse teoribærerne da jeg mener dem vil styrke min forståelse rundt læring og erfaringsoverføring, samtidig som de vil gi meg et tydeligere syn på hvor krevende slike metoder kan være for en prosjektorganisasjon.

Valg av teori vil trolig også hjelpe meg til å svare på valgt problemstilling. Jeg har særlig benyttet meg av teorien om læringsprosesser som er illustrert i Jan Terje Karlsen sin bok om Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering. Barnlunds transaksjonsmodell for kommunikasjon har også blitt benyttet i oppgaven, da den spiller inn på hvordan erfaringer overføres i en to-veis-prosess. SEKI-modellen av Kjell-Åge Gotvassli er muligens den mest sentrale modellen i oppgaven, hvor endel av teorien i oppgaven bygger på nettopp denne. Jeg har også valgt å gå litt dypere inn på teorien om kunnskapsorganisasjonen, da Apply selv definerer seg som dette.

1.5 Avgrensninger

For at oppgaven ikke skulle bli for kompleks og tidskrevende har jeg avgrenset den ned til selve Apply som en helhetlig bedrift. Det vil være erfaringsoverføringen og læring internt som vil være i fokus, og jeg vil ikke gå for mye inn på hvordan det fungerer i hvert enkelt av prosjektene. Dette valget er tatt da det vil være alt for mange prosjekter å ta for seg på detaljnivå i bedriften, samt at avgrensningene ikke vil forhindre meg i å svare på problemstillingen. Jeg har valgt å ikke inkludere teori av lederstiler og motivasjon, selv om det kan ha en innvirkning på organisasjonskultur, læring og effektivitet i prosjekter. Dersom dette hadde vært en større oppgave så ville det absolutt vært vesentlig å fokusere mer på lederstiler og motivasjon, men da oppgaven er tids- og lengdebegrenset så vil det ikke være mulig å gå noe dypt inn på dette.

Avgrensningene i oppgaven er tatt etter egen vurdering, hvor jeg forutsetter at disse ikke vil forhindre meg i å svare på problemstillingen. Oppgaven vil også være avgrenset til tre underproblemstillinger, som i hovedsak skal være koblet til den endelige problemstillingen.

1.6 Metodevalg

Jeg har valgt å benytte meg av både primær- og sekundærkilder. Som en primærkilde har jeg valgt dybdeintervjuer over e-post med en intervjuguide.

Metoden er godt egnet for min oppgave da den vil samle inn relevant informasjon i form av prosjektledernes personlige tanker og meninger. Informasjonen som blir samlet inn kan direkte brukes for å svare på problemstillingen min.

Sekundærkilder er hovedsakelig hentet fra organisasjonens hjemmesider, relevant litteratur, forskningsetikker og annet materiell tildelt av veileder.

1.7 Effekten av Covid-19

Denne oppgaven er skrevet våren 2021, som er en tid preget av Covid-19 pandemien. For å opprettholde smittevern er det en del retningslinjer man må ta høyde for. Det var blant annet utfordrende å finne en organisasjon som ønsket å samarbeide med meg, da man ikke skal ha besøk fra eksterne i deres kontorlokaler. Jeg fant ut at jeg måtte finne alternative løsninger, og kom da frem

til intervju gjennom epost som et smittevennlig tiltak. Etter å ha kommet i kontakt med Apply, gjorde jeg det tydelig hvordan vi kunne ha et samarbeid med oppgaven uten å møtes fysisk. Dette syntes de var en god løsning, og vi fikk avtalt en fast kontaktperson jeg skulle ha på epost. Intervju over epost er ikke nødvendigvis det ideelle formen for intervju, da man ikke kan spørre oppfølgings spørsmål etterfølgende. På samme måte får jeg heller ikke presentert hvem jeg er til organisasjonen, og går dermed glipp av en mulig relasjonsbygging som kunne vært avgjørende ved senere jobbsøking.

Det var også utfordrende å få samlet inn dataen, da flere av utvalget «glemte» å svare på e-postene, grunnet mye ekstra arbeid i denne tiden. Utvalget som opprinnelig bestod av syv personer, endte til slutt opp med fire personer. Man har forståelse for at prosjektarbeid er tidkrevende, og at man dermed nødvendigvis ikke har tilgjengelig tid til å hjelpe på slike oppgaver. På den andre siden, så ble all data samlet inn elektronisk, noe som gjorde det lettere å sortere systematisk og oversiktlig på pc-en. Dette resulterte i en tidsgevinst ved å ha intervju over epost, hvor gevinsten førte til mer tid til å justere på resten av oppgaven.

Pandemien førte også til at all veiledning og seminarer ble holdt over virtuelle nettbaserte medier som Teams og Zoom. Dette gjorde at terskelen for å tørre og spørre spørsmål ble noe høyere. Pandemien gjorde også at majoriteten av forelesningene i faget høsten 2020 ble gjort nettbaserte. Et resultat av dette var at jeg ikke fikk dannet meg et nettverk i klassen, og hadde dermed liten relasjon til andre studenter som jeg kunne skrevet oppgaven med. Personlig hadde jeg ønsket å skrive oppgaven med en til to andre, slik at vi kunne delt ideer og fått mer diskusjon rundt oppgaven. På den andre siden er det flere positive sider ved det å skrive oppgaven alene. Det er blant annet enklere å danne en rød tråd gjennom oppgaven, samt at det ikke vil være ulike skrivestiler gjennom oppgaven. Dette kan gi et mer helhetlig bilde av oppgaven.

1.8 Hvordan ivaretas GDPR?

I slike oppgaver som dette hvor man samler inn data fra en mellomstor organisasjon, så er det viktig at personvern blir ivaretatt. Tiltaket gjør at det ikke skal være mulig å spore mine data tilbake til spesifikke personer.

Før oppgaven ble iverksatt tok jeg meg god tid til å sette meg inn i personvernloven, og hvordan jeg skulle gå frem for å ivareta denne. Jeg sendte ut samtykke skjema til utvalget mitt før intervjuer ble planlagt, og gav deretter tydelig informasjon om hvordan dem skulle holdes anonyme i intervjuguiden som ble sendt ut på epost. For å holde dataen anonym vil det ikke bli oppgitt noen yrkesrang, annet enn at man vet at utvalget har lederstillinger i organisasjonens prosjektarbeid. Det vil ikke bli oppgitt kjønn eller alder, og hver av informantene vil bli tildelt med en personlig ID-kode som kun jeg personlig har kontroll på. Dataene blir heretter forsvarlig oppbevart, hvor det kreves kode for å komme inn på dokumentet som er lagret på min pc. Etter hver av informantene har fått sin anonyme kode, slettes all kontaktinformasjon og mail som er brukt for å holde kontakten. Den endelige dataen vil også slettes etter at oppgaven er levert. Ved å ta i bruk slike tiltak, ivaretok jeg personvernet til alle informantene og holdt meg innenfor reglementet for GDPR.

1.9 Styrker og svakheter ved oppgaven

En styrke i oppgaven som må trekkes frem er det gode samarbeidet jeg har hatt med Apply. Alle informantene har vært engasjerte og ønsket at jeg skulle få en bra oppgave. Valg av organisasjon i seg selv kan også sees på som en styrke, da Apply har lang erfaring innen deres fagfelt. Informasjonen som kommer frem fra informantene, kan til dels si å bygge på lang organisatorisk erfaring. Jeg kom også tidlig i gang med oppgaven, noe som har ført til at jeg har hatt tid til å tenke over de avgjørelser som er tatt gjennom oppgaven.

En svakhet ved oppgaven kan være at den kan bli for teoretisk sett, og at det som kommer frem i oppgaven nødvendigvis ikke vil fungere like bra i praksis. En annen svakhet kan ligge ved intervjuguiden, hvor manglede relevante spørsmål kan avgjøre mye av oppgavens utfall. Det at jeg har skrevet oppgaven alene kan

også sees på som en svakhet, da jeg har gått glipp av mye nyttige diskusjoner rundt oppgavens innhold, utforming og gode ideer.

1.10 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven vil i hovedsak følge IMROD strukturen (Innledning, metode, resultater og drøfting). Det er imidlertid gjort noen justeringer fra denne.

2. Problemstilling

Under dette delkapittel vil det gis en kort innføring i problemstillingen som resten av oppgaven skal bygges på. Underproblemstillingen vil også trekkes frem, da de skal fungere som avgrensinger.

Ved å se nærmere på hvordan Apply praktiserer læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter i dag og deres behov som prosjektorganisasjon, ønsker jeg å få svar på følgende problemstilling gjennom analyser av metoder:

«Hvordan kan metoder for læring og erfaringsoverføring bidra til mer effektiv prosjektgjennomføring i Apply?»

Problemstillingen er bygget opp av teoribæerne læring, erfaringsoverføring og effektivitet i prosjektgjennomføring. Det er disse teoribæerne jeg vil legge vekt på under teoridelen av oppgaven. Den valgte problemstillingen er utviklet etter personlig nysgjerrighet på temaet; læring og erfaringsoverføring. Jeg håper denne oppgaven vil styrke meg i møtet med yrket som prosjektleder i fremtiden, hvor jeg ønsker å videreføre det jeg har lært og erfart gjennom oppgaven.

2.1 Underproblemstillinger

Det vil også ses nærmere på følgende underproblemstillinger:

- ***UPI - Vil dagens metoder for læring og erfaringsoverføring ivareta effektivitetsmålet?***

- *UP2 - Vil økt fokus på erfaringsoverføring minimere gjentakende «feil» i prosjektarbeidet?*
- *UP3 - Vil den tause kunnskapen overføres mellom prosjektlederne med dagens praksis i Apply?*

3. Teori

Under følgende kapittel vil jeg ta for meg teori for de elementene jeg mener er viktigst i selve erfaringsoverførings- og læringsprosessen. Jeg har med dette lagt vekt på organisasjonskultur, kommunikasjon, kunnskapsutvikling og effektivitetsmål. Det vil også sees nærmere på hvilke forutsetninger man har for erfaringsoverføring, hva som hemmer og fremmer overføringen, og avslutningsvis finne ut av hvilke metoder vi har for erfaringsoverføring. Mine valg av teori er nøye utvalgt for å støtte opp under valgt problemstillingen.

3.1 Organisasjonskultur

«Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon» (Sagberg, 2020). «Når medlemmene i organisasjonen samhandler med hverandre, utvikles det en mer eller mindre felles delt oppfatning om hvordan man skal oppføre seg, hva som er riktig og viktig» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166). Både i enkeltstående prosjekt, men også i en organisasjon som arbeider med prosjekter, vil det skapes en særegen prosjektkultur ut fra disse samhandlingene.

I organisasjonskulturen skilles ofte det mellom to kulturelementer – innhold og uttrykk (Skyttermoen & Vaagaasar, 2020, s. 166). «Kulturinnhold er de meninger, normer og verdier som organisasjonsmedlemmene deler. På den andre siden er kulturuttrykk utelukkende de handlingsmønstre, strukturer, objekter og ritualer som kommer til syne i kulturen.»

For at erfaringsoverføring skal brukes aktivt ved avslutninger av prosjekter, er det ønskelig å implementere det i organisasjonskulturen. Man ønsker da å skape en kultur som verdsetter læring og utvikling, og ikke lager hinder for dette. For å sikre en ønsket retning er det viktig for organisasjonen å etablere og vedlikeholde de elementer som inngår i den ønskede kulturen. «En god styringskultur utvikles over tid og baseres på erfaring, modenhet og evnen til å lære av feil» (Karlsen, 2018, s. 383). Senere i dette teoretiske kapittelet vil det gås dypere inn på hvilke dimensjoner som er nødvendige for å kunne utføre gode metoder for læring og erfaringsoverføring. Det vil være disse elementene som bør vektlegges ved dannelse av læringskulturen.

Kunnskapsorganisasjon

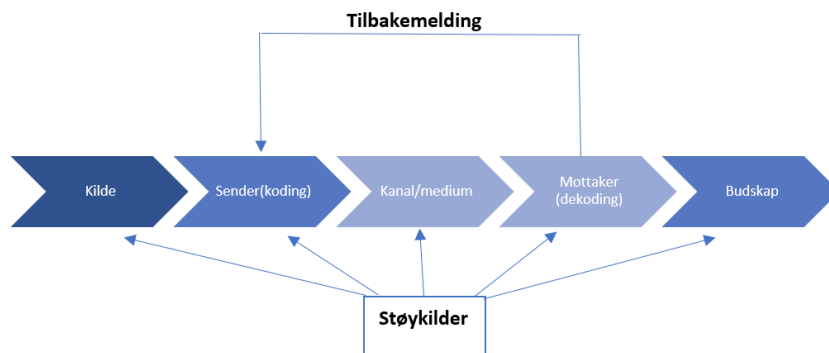
Virksomheter som har kunnskap som sin viktigste ressurs, blir ofte kalt for kunnskapsorganisasjoner (Gotvassli, 2015, s. 144). «Et kontinuerlig arbeid med motivasjon, teamarbeid og utvikling av organisasjonskulturen kan være betydningsfullt for å få en organisasjon som er rustet mot utvikling og endring» (Gotvassli, 2015, s. 205). Tilsynelatende er det ønskelig å kartlegge enkeltindividets kunnskaper og evner i slike organisasjoner, slik at arbeidet kan tilpasses deretter.

«I en kunnskapsorganisasjon har ledelsen dobbelt ansvar» (Von Krogh, et al., 2001, s. 90). «Det første ansvaret handler om å frigjøre potensialet som finnes innad i organisasjonens kunnskap, og transformere den til verdiskapende handlinger». Dette gjøres gjennom identifisering av hva organisasjonen vet fra før, og hvilken form denne kunnskapen har. Videre må de gjøre den tause kunnskapen tilgjengelig for de resterende organisasjonsmedlemmene. Det andre ansvaret er knyttet til organisasjonens konkurransesituasjon (Von Krogh, et al., 2001). «Lederne må følge opp utviklingen av ny og unik kunnskap som kan frigjøres i utviklende aktiviteter». Dersom dette ikke er gjennomførbart må de finne kreative metoder for å bedre utnytte den alminnelige kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen.

3.2 Kommunikasjon som verktøy

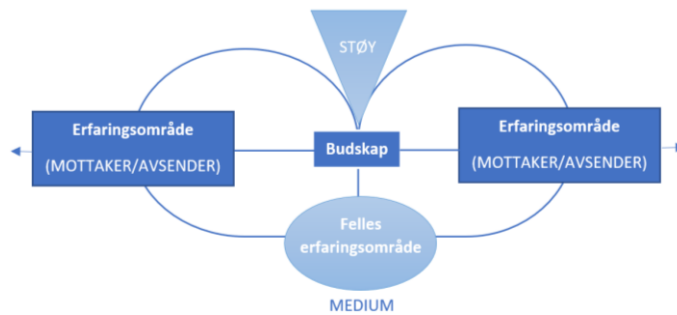
De fleste får en eller annen assosiasjon når de hører ordet kommunikasjon. Vi bruker det hyppig hver eneste dag og benytter den både digitalt og ved direkte interaksjoner. «Selv om kommunikasjon kan komme i flere ulike former, er den vanligste måten å kommunisere på gjennom å formidle, dele og informere gjennom språk» (Allott, 2019). I prosjektsammenheng brukes kommunikasjon for å informere om sentrale roller, nødvendige tilbakemeldinger og kommunisere status i prosjektet. Kommunikasjon kan dermed på mange måter sees på som prosjektlederens viktigste verktøy i møte med andre prosjektarbeiderne.

Kommunikasjonsprosessen vil foregå slik som på illustrasjonen nedenunder, hvor særlig tilbakemeldinger er en avgjørende del av prosessen. Mangel på kommunikasjon kan få betydningsfulle konsekvenser, og vil særlig være et hinder mot effektivt prosjektarbeid (Karlsen, 2018). Enhver prosjektleder bør dermed være bevisst på sin egen kommunikasjon i møtet med andre prosjektarbeidere, og praktisere gode teknikker for dette.



Figur 2 - Kommunikasjonsprosess (Fra «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering» av Karlsen, 2018, s. 246. (4.utgave) Universitetsforlaget AS).

«Effektiv kommunikasjon innebærer å vite hvem man skal henvende seg til, hvordan man skal få deres oppmerksomhet, hvordan man skal skape den riktige typen gjensidig utveksling, og til slutt hvordan man skal oppnå de ønskede konsekvensene uten misforståelser, konflikter eller etiske feiltrinn» (Arnulf & Brønn, 2019, s. 15). Med andre ord – en profesjonell toveisprosess.



Figur 3 - Barnlunds transaksjonsmodell for kommunikasjon (Arnulf & Brønn, 2019, s. 61, 2.utgave. Copyright 2019 av Vigmostad & Bjørke AS).

«Barnlunds transaksjonsmodell for kommunikasjon er en modell som ofte blir brukt om interpersonal kommunikasjon» (Arnulf & Brønn, 2019, s. 60). «Her er både avsender og mottaker synkrone kommunikatorer, og rollene deres veksler hver gang i kommunikasjonsprosessen ettersom både prosessen med å sende og å motta foregår samtidig». «Kommunikasjonen i modellen er rettet mot relasjonsbygging, dannelsen av interkulturelle allianser, forming av selvoppfatninger og involvering i dialog med hverandre». Målet er å danne et felleskap hvor man kan utveksle meninger åpent.

3.3 Kunnskapsutvikling i organisasjoner

For at erfaringsoverføring skal bli en vanlig praksis i prosjekter så er det nødvendig at organisasjonen først og fremst er åpen og ser verdien i kunnskapsutvikling. Selv om flere organisasjoner hevder at de praktiserer aktivt kunnskapsutvikling så er det ikke nødvendigvis slik at de oppnår den ønskede effekten. Det er muligens en mer omfattende prosess enn det man kan ha inntrykk av.

Kunnskapsutvikling handler blant annet om å forstå læring og dens utfordringer, hvordan kunnskapsdeling finner sted og de barrierene man kan møte på som organisasjon under en slik krevende prosess. Når man har tilegnet seg forståelsen for kunnskapsutvikling, kan man se nærmere på erfaringsoverføring som metode, og effekten av denne for fremtidig vekst innen organisasjonens fagfelt. I de kommende delkapitlene vil jeg ta for meg kunnskapsutvikling og derav erfaringsoverføring som prosess, hvor jeg blant annet vil fremlegge modeller som kan være til god hjelp under disse komplekse prosessene.

3.3.1 Læringsprosessen

«Læring er en prosess hvor mennesker skaffer seg ny kunnskap og innsikt, hvor man endrer sin adferd på grunnlag av dette» (Karlsen, 2018, s. 461). Læring er med andre ord hvordan vi tilegner oss nye ferdigheter, erfaringer og kunnskap. Prosjektbasert læring omfatter mer enn læring i et enkelt prosjekt. Den handler også om erfarings -og kunnskapsoverføring fra prosjekter. «Det gjelder overføringen fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter, og det gjelder overføringen fra prosjekt til basisorganisasjonen» (Karlsen, 2018, s. 464). «Til tross for dette er det ofte slik at læring nedprioriteres i prosjekter fordi det ikke gir umiddelbare resultater, hvor effekten ofte vil komme på et senere tidspunkt eller i neste prosjekt» (Karlsen, 2018, s. 474)

Læring kan også deles inn i formell og uformell læring, men for oss vil det være mest hensiktsmessig å holde fokus på den uformelle delen av læringen. Det er denne som handler om at man tilegner seg nye ferdigheter, erfaringer og kunnskap gjennom selvstendig arbeid, samtaler med kollegaer eller ved å praktisere og observere sammen med erfarne medarbeidere i prosjektet (Karlsen, 2018, s. 461). Det er denne formen for læring man opplever i form av erfaringsoverføring.

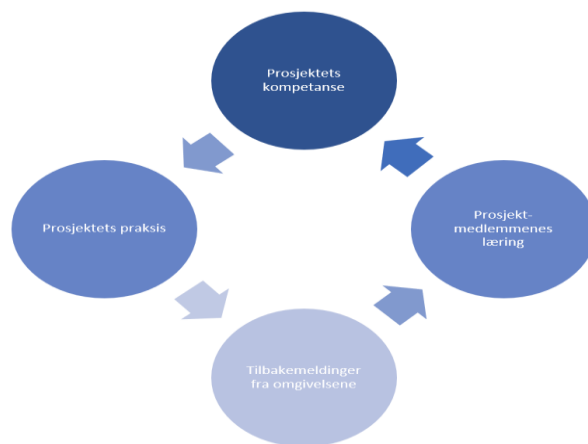
Individuell læring og organisasjonslæring

«En grunnoppfatning av læringsbegrepet i organisasjonssammenheng er et bilde hvor hele organisasjonen er et læringssystem, hvor den enkelte medarbeider lærer gjennom arbeidet og utnyttelsen av de mange læringsmulighetene som ligger i den daglige arbeidsutførelsen» (Karlsen, 2018, s. 461). Som individer fører man også med seg kompetanse i form av utdanning og tidligere erfaringer inn i organisasjonen, og den individuelle læringen og utviklingen vil dermed være viktig å vedlikeholde for organisasjonen. Likevel er det ikke slik at individuell læring automatisk skaper endringer på organisasjonsnivå. Man er avhengig av individer som ønsker å tilegne seg ny kunnskap og som faktisk klarer å overføre erfaringer til læring. Som organisasjon vil man utvikle og vedlikeholde lærings-systemer som skal gjøre det lettere for både nåværende og fremtidige medlemmer å tilegne seg ny kunnskap (Karlsen, 2018).

«Hvordan prosjektorganisasjonen drar nytte av den enkeltes kunnskap, kommer an på samspillet mellom prosjektmedlemmene, prosjektteamene og linjen» (Karlsen, 2018, s. 462). Imidlertid er viktig å få frem at organisasjonslæringen vil variere over tid i prosjekter, hvor det tilsynelatende vil være større potensial for læring i initieringsfasen og avslutningsfasen. Først og fremst er det i avslutningsfasen av et prosjekt hvor man oftest opplever erfaringsoverføringer. Her er prosjektet mer åpent, og læringen kan da oppnås ved at erfaringer overføres til linjen, parallellprosjekter eller fremtidige prosjekter (Karlsen, 2018). Av den grunn er det viktig at prosjektet ikke avsluttes og legges vekk før erfaringsoverførings-prosessen har funnet sted.

Læringssyklusen i prosjektarbeid

«Læringsprosessen i et prosjekt kan beskrives som en syklus bestående av fire faser» (Karlsen, 2018, s. 462). I modellen illustrert som figur 4. nedenfor ser man hvordan de fire fasene i stor grad bygger på hverandre og gjentas kontinuerlig i en syklus.



Figur 4 - Læringsprosessen i prosjektarbeid (Fra «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering» av Karlsen, 2018, s. 463. (4.utgave). Universitetsforlaget AS)

Modellen beskriver læringsprosessen som en interaksjon mellom prosjektmedlemmene og omgivelsene, hvor tilbakemeldinger fra omgivelsene utgjør kjernen (Karlsen, 2018). «Det er prosjektmedlemmene som lærer, men læringsprosessen foregår innenfor organisasjonens rammer og styres særlig av integrasjon med omgivelse» (Karlsen, 2018, s. 462).

Enkelkretslæring

Enkelkretslæring er den enkleste form av tilbakekoblingsløyfen. I prosjekter kan dette eksempelvis være læring av normer og rutiner rundt erfaringsoverføring og håndtering av interessenter (Karlsen, 2018). Underveis i prosjektet vil personene danne seg en oppfatning av hvordan slike prosesser blir håndtert, basert på mottatt informasjon. Dersom det oppstår et avvik fra ønsket handlemåte, korrigeres adferden ved hjelp negativ tilbakekoblingsløyfe som vist i figuren nedenfor (Karlsen, 2018, s. 463).

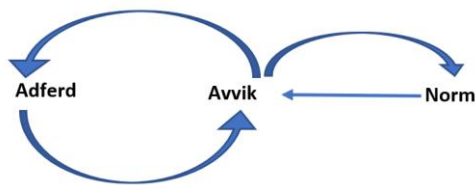


Figur 5 - Enkelkretslæring av norm (Fra «Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering» av Karlsen, 2018, s. 463. (4.utgave). Universitetsforlaget AS)

Denne form for læring i prosjekter blir ofte kalt vedlikeholds læring, da den opprettholder en stabil struktur i prosjektet. «Ved indre og ytre forandringer vil prosjektmedarbeiderne forsøke å identifisere og korrigere avvik fra et konservativt synspunkt» (Karlsen, 2018, s. 463). I et forsøk på å opprettholde de stabile trekkene i prosjektet unnlater man å reflektere over normene og reglene som det handles ut ifra. Hvis man ikke stiller seg kritisk til disse normene og reflekterer rundt deres validitet, vil evnen til å lære tilsynelatende forbli svekket (Karlsen, 2018).

Dobbelkretslæring

I kontrast til enkelkreftlæring, vil dobbelkreftslæring åpne mer opp for refleksjon rundt etablerte normer og regler. «Denne læringsprosessen krever at organisasjonen er åpen for å stille kritiske og utfordrende spørsmål ved gyldigheten til å etablere metoder, rutiner og praksis» (Karlsen, 2018, s. 464). Imidlertid kan en slik meningsutvikling skape konflikter og andre konfrontasjoner, men dette må sees på som en viktig del av læringsprosessen (Karlsen, 2018).



Figur 6 - Dobbelkretslæring av en norm (Fra «Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering» av Terje Karlsen, 2018, s. 464. (4.utgave). Universitetsforlaget AS)

Først og fremst vil dobbelkretslæring være en prosess som faktisk lærer medarbeiderne å lære, og det er av den grunn denne prosessen er viktig i organisasjoner som ønsker å bli lærende organisasjoner eller dyktige innen prosjektarbeid (Karlsen, 2018). «Prosesen dreier seg om å åpne for nye måter å tenke på, frigjøre seg fra eksisterende barrierer, føle og utnytte kreativitet og implementering av nye måter å arbeide på» (Karlsen, 2018, s. 464).

3.3.2 Kunnskapsspiralen

«Kunnskap kan defineres som begrunnet, sann oppfatning, hvor vi gjennom livet forandrer ens meninger og oppfatninger av hva som er sant gjennom tilegning av nye erfaringer» (Von Krogh, et al., 2001). For å bedre forstå kunnskapsbegrepet så deler vi kunnskap inn i to former – eksplisitt og taus kunnskap.

Eksplisitt kunnskap

I prosjektsammenheng vil eksplisitt kunnskap være den kunnskapen som kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres (Karlsen, 2018). Når kunnskapen kan uttrykkes skriftlig gjør det at den lettere kan gjøres tilgjengelig for oppmerksomhet, analyse, vurdering og bruk. «Å besitte eksplisitt kunnskap om noe vil si at man har faktakunnskap om hvordan noe er, og har vitenskapelig kunnskap om prinsipper og sammenhenger mellom årsak og virkning» (Gotvassli, 2015, s. 20). Da denne formen for kunnskap er uttrykt formelt lar den seg lett overføre til andre.

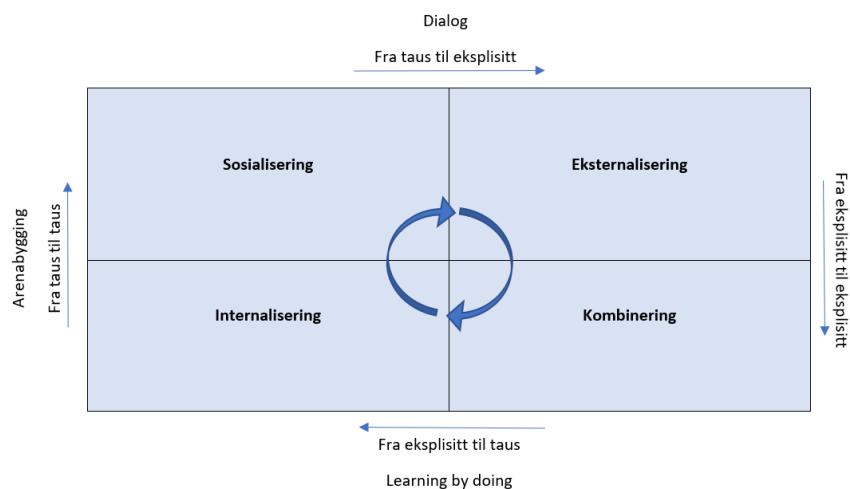
Taus kunnskap

«I mange tilfeller er vår kunnskap av en slik karakter at vi ikke kan gjenfortelle den; vi savner en måte å kunne beskrive den slik at andre kan forstå den» (Eriksson-Zetterquist et al., 2015, s. 239). Slik kunnskap kalles for taus kunnskap

og er den kunnskapen som ligger implisitt i mennesker, og som ikke kan formuleres eller uttrykkes, for eksempel skriftlig (Karlsen, 2018, s. 458). Denne formen for kunnskap kommer til uttrykk gjennom hva en person gjør, bygget opp gjennom livet av erfaringer, ideer, verdier og emisjoner. Ofte utgjør taus kunnskap en type kunnskap vi ikke er klar over at vi har, noe som gjør at denne formen av kunnskap heller ikke kan struktureres og overføres til andre mennesker på samme måte som den eksplisitte kunnskapen. I mange prosjekter vil den tause kunnskapen være viktigst, da man har en streng tidsramme og fordi prosjekter er unike vil handlinger underveis i prosjektet stadig tilpasses nye situasjoner. Dette gjør det nesten umulig å uttrykke hva som skal gjøres til enhver tid slik som ved eksplisitt kunnskap.

Kunnskapsutvikling - Fra taus til eksplisitt kunnskap

Den tause kunnskapen ser ut til å være hovednøkkelen til kunnskapsutvikling i organisasjoner. Imidlertid er det viktig at den eksplisitte kunnskapen så vel som den tause blir ivaretatt, da dem fungerer sammen som en enhet i kunnskapsutviklingen (Gotvassli, 2015). En modell utviklet av Nonaka og Takeuchi (1995) viser hvordan kunnskap skapes gjennom kontinuerlig integrasjon mellom den tause- og eksplisitte kunnskapen (Karlsen, 2018). Modellen kjent som SEKI-modellen viser hvordan kunnskapsutviklingen foregår i en kontinuerlig spiralbevegelse over tid, hvor kunnskapsutvikling først og fremst er en sosial prosess mellom individer og ikke nødvendigvis foregår hos selve enkeltindividet (Gotvassli, 2015, s.52).



Figur 7 - SEKI-modellen (Fra «Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner» av Gotvassli, 2015, s. 52. Copyright 2015 ved Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS).

I sosialiseringsfasen vil kunnskapen gå fra taus tilstand til en ny taus tilstand (Gotavassli, 2015). Det er ikke-verbal kunnskap både hos sender og mottaker, som overføres gjennom menneskelig samhandling og samarbeid. Den nye tause kunnskapen i denne fasen skapes ved å dele erfaringer med andre gjennom praksis. «I prosjekter vil det å jobbe sammen i team være en måte å dele taus kunnskap på hvor man lærer av hverandres erfaringer» (Karlsen, 2018, s. 468).

Etterfølgende fase er eksternaliseringen, som er prosessen hvor den tause kunnskapen blir omgjort til eksplisitt. Denne prosessen er nødvendig for at kunnskapen kan tolkes og forstås av andre, hvor særlig dialog og refleksjon blir brukt her som et hjelpemiddel i prosessen. «I prosjekter vil det å skrive ned erfaringer i for eksempel en sluttrapport og gjøre dem tilgjengelige være et eksempel på eksternalisering» (Karlsen, 2018, s. 469).

Kombinering er tilfellet i SEKI-modellen hvor kunnskapen går fra eksplisitt til ny eksplisitt kunnskap (Gotavassli, 2015). Overføringen av slik kunnskap skjer i situasjoner der aktørene må formidle kunnskapen verbalt, og kan hentes inn både internt og eksternt i organisasjoner. «Kunnskapen blir deretter kombinert, redigert og behandlet for å danne ny kunnskap som kan deles blant medarbeiderne i organisasjonen» (Karlsen, 2018, s. 469). «I prosjektsammenheng vil forbedring av rutiner, prosedyrer eller metoder basert på ny tilgjengelig litteratur være eksempel på kombinering».

Til slutt i modellen har man internalisering hvor kunnskapen utelukkende går fra eksplisitt til taus. «Dette vil innebære å gjøre praktisk bruk av den eksplisitte kunnskapen som er delt i organisasjonen» (Karlsen, 2018, s. 469). Man er muligens kjent med uttrykket «learning by doing», som er sterkt beslektet med internalisering (Gotavassli, 2015). I et prosjekt vil denne formen eksempelvis komme til uttrykk når en medarbeider studerer de nye rutineene i prosjekt-håndboken, og ved å iverksette disse skapes ny taus kunnskap (Karlsen, 2015).

3.3.3 Barrierer mot kunnskapsutviklingen

Som nevnt tidligere kan kunnskapsutvikling være en mer utfordrende prosess enn det som muligens er forventet. Man må klare å få med seg en stor gruppe i organisasjonen med på prosessen i en arena som ikke nødvendigvis er tilrettelagt for utvikling av slik ny kunnskap. Barrierer må overvinnnes og man må være villig til å møte uønskede meninger fra organisasjonsmedlemmene. Vi skiller disse barrierene inn i to deler - individuelle barrierer og organisasjonsbarrierer.

Individuelle barrierer

«Kunnskapsutvikling på individnivå omfatter evnen til å forholde seg til nye situasjoner, nye hendelser, ny informasjon og nye kontekster» (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001, s.35). For noen kan ny kunnskap utgjøre en trussel mot selvpoppfatningen. «Det vi vet, og måten det påvirker hva vi gjør er faktisk ofte en integrert del av vår personlige identitet» (Von Krogh, et al., 2001, s. 37). Fordi kunnskap er så tett knyttet opp mot selvbildet, kan man la seg skremme av nye ting, og heller ønske å vende ryggen. Vi mennesker er kjent som «vanedyr» og det kan være spesielt vanskelig å bryte med gamle vaner og ideer.

Individuelle barrierer kan også være knyttet opp mot vanskeligheten å innrømme manglede kunnskap. Det kan eksempelvis være vanskelig å innrømme at man ikke kjenner til den nye teknologiske utviklingen som er mer effektiv innen deres fagfelt, noe som gjør at folk heller vil vende ryggen til kunnskapsutviklingen, fremfor å se på det som en mulighet til individuell utvikling.

Organisasjonsbarrierer

Organisasjoner kan bestå av flere hundre medlemmer, hvor hver og en av disse medlemmene vil besitte unik og verdifull kunnskap. Som en organisasjon kan det være ønskelig å utnytte kunnskapen til de ansatte som en ressurs, og sørge for å videreutvikle denne i organisasjonen. Antakelig vil det finnes barrierer som gjør kunnskapsutvikling utfordrende. «Vi kan dele disse barrierene inn i fire deler – behovet for felles språk, organisasjons fortellinger, prosedyrer og bedriftsparadigmer» (Von Krogh, et al., 2001, s. 39).

«Språk er hovednøkkelen til individuell læring og refleksjon. For å kunne dele kunnskap og erfaringer med andre, må den tause kunnskapen gjøres om til

eksplisitt kunnskap gjennom et felles språk som aksepteres av medarbeiderne og organisasjonen» (Von Krogh, et al., 2001, s. 39). Det er også en tett kobling mellom kunnskap og utviklingen av distinksjoner, hvor det å sette ord på ny kunnskap forutsetter en prosess som får mennesker til å bevege seg fra utbredte distinksjoner mot mer nyanserte. Dersom man går glipp av disse distinksjonene, kan man gå glipp av ny mulig kunnskap. Det er likevel viktig å bemerke seg at for fine distinksjoner også kan hindre tilegningen av ny kunnskap.

Organisasjonens fortellinger handler om de oppfatninger og hukommelsen organisasjons-medlemmene har om hverdagen og hvordan ting fungerer i organisasjonen. Man kan si «sånn gjør vi det hos oss» og det er dette medlemmene må regulere sin adferd rundt. «Disse fortellingene kan være en barriere mot kunnskapsutvikling, ettersom de gjør det vanskelig for enkeltindivider å gi uttrykk for motsatte ideer» (Von Krogh, et al., 2001, s. 40). Historier om hendelser hvor ting ikke gikk som det skulle eller andre mislykkede forsøk på innføring av nye tankeganger som ikke førte frem, kan påvirke kunnskapsutviklingen svært negativt. «Organisasjonsfortellingen og bedrifts interne myter kan polarisere ny kunnskap og føre til at oppmerksomheten rettes mot et annet hold. Historier kan bidra til at det rettes et skarpt søkelys på forskjellen mellom ny kunnskap og allerede eksisterende kunnskap, og på den måten gjøre den nye mindre betydningsfull og relevant» (Von Krogh, et al., 2001, s. 40).

En annen barriere i organisasjoner er koblet til prosedyrer. Organisasjoner med erfaringsoverføring som en del av sine prosedyrer vil trolig ha et forsprang på kunnskapsutvikling og nytenkning i organisasjonen. «Prosedyrer kan representere summen av alle de erfaringer og vellykkede løsninger på komplekse problemer og koordinering av løsninger på forskjellige oppgaver innad i organisasjonen» (Von Krogh, et al., 2001, s. 40). Den setter prestasjonsmål for hva som skal kontrolleres, og gir en føring på hva som skal gjøre i hvert skritt i planleggingen av prosjekter. «Barrieren her er at ansatte sjeldent blir motivert til å sloss mot lite effektive prosedyrer, samstundes som det sjeldent er åpning for at enkeltpersoner skal kunne bruke tid og ressurser på prosjekter som dreier seg om kunnskapsutvikling» (Von Krogh, et al., 2001, s. 41).

Bedriftsparadigmer er muligens den mest grunnleggende og omfattende barrieren mot kunnskapsutvikling. «Et selskaps strategiske mål, visjon eller overordnede oppgaver og kjerneverdier utgjør dets paradigme eller virkelighetsoppfatning» (Von Krogh, et al., 2001, s. 41). Det er en integrert del av organisasjonen hvor den er med på å beslutte hvilke temaer som blir tatt opp, hvordan man snakker sammen, hvilke historier som blir fortalt og hvilke rutiner som skal følges. Etter hvert som ledere og konsulenter stadig mer vektlegger betydningen av overgripende visjoner for bedrifter, helhetlige forretningsstrategier og utvikling av bedriftskultur, blir det samstundes klart at slike paradigmer kan undergrave prosesser for kunnskapsutvikling.

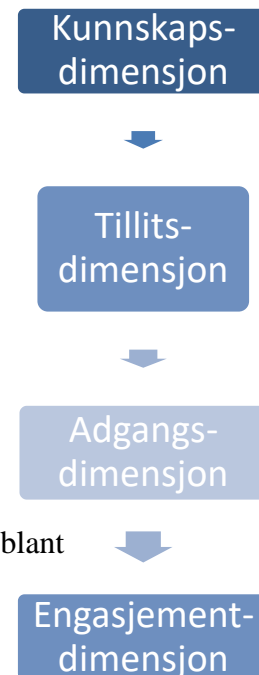
3.4 Erfaringsoverføring

Et problem i noen organisasjoner som driver med erfaringsoverføring av deres prosjekter er at mye av den erfaringen som samles inn blir gjort passivt tilgjengelig for andre (Karlsen, 2018). Et annet problem er at noen ser på overføringen som for ressurskrevende og at det ikke har noe effekt for selve prosjektet. Slike tanker fører til at erfaringsoverføring i prosjekter blir nedprioritert eller i noen tilfeller helt droppet, noe som fører til at organisasjonen kan gå glipp av muligheten til aktiv læring og utvikling i deres prosjektarbeid.

«Rent praktisk deles erfaringsdannelsen inn i to faser; opplevelsesfasen og kunnskapsdannende fasen. Førstnevnte fase inneholder umiddelbare sanseintrykk og reaksjoner, mens den kunnskapsdannede fasen inneholder organisering, tolkning og omforming av sanseintrykk til ny innsikt og viten» (Karlsen, 2018, s. 465). Kunnskapsfasen gir innholdet, mens opplevelsesfasen gir intensiteten i erfaringen. Imidlertid så er det slik at dersom man kun overfører kunnskapsdelen, vil man overføre lite om viktighet og styrke, og man må dermed se de to fasene i en sammenheng.

3.4.1 Dimensjoner som må ligge til rette før overføringen

For at erfaringsoverføring skal finne sted, er det en rekke dimensjoner som må ligge til rette før overføringen. Først må man danne seg et bilde av hvilken kunnskap de enkelte i organisasjonen sitter med. Deretter må prosjektarbeiderne utvikle tillit til hverandre. «Tillit øker evnen til å reflektere, stille spørsmål, si sin mening, og åpner opp for å dele sine erfaringer» (Skyttermoen & Vaagasaar, 2020, s. 305). Etter tillit er forfyllet, trenger man adgang på erfaringsoverføringen. Dette dreier seg om å sette av tid og ressurser for å få utført prosessen. Når de tre første dimensjonene er på plass, er det viktig å skape engasjement blant prosjektarbeiderne. De må ha et ønske om å dele sine erfaringer, og de må være med å bidra i prosessen.



Figur 8 - Dimensjoner ved erfaringsoverføring (Brydøy, forelesningsnotater, høsten 2020)

3.4.2 Faktorer som påvirker effekten av erfaringsoverføringen

Under lærings og erfaringsoverførings prosesser er det flere momenter man må ta hensyn til for at man skal få effekten av overføringen. Jeg skal her se på både muntlige og skriftlige momenter som kan styrke overføringens effektivitet, og andre momenter som kan svekke denne prosessen (Karlsen, 2018).

Tabell 1 - Faktorer som styrker og svekker erfaringsoverføringen (Karlsen, 2018, s. 472)

Styrker overføringen	Svekker overføringen
Evalueringer – analyserer gjennomføringen under og etter	Innleid personell – kompetanse forsvinner ut av bedriften
Homogene grupper	Manglende system og rutiner
God prosjektkultur	Manglede ansvarsforhold
Sterkt fremtidsfokus	Tidspress – prioriterer kortsiktige mål
Felles språk	Feil fokus – ser ikke nytten av erfaringsoverføring
Tillit til prosjektmedarbeiderne - sosiale relasjoner og kjennskap til	Man venter for lenge – verdifull erfaring kan bli glemt

hverandres kompetanse og opplevelse av felles mål	
Ledere med fokus på individuell og organisatorisk utvikling	Maktbase – kompetanse som makt
God rutiner og prosedyrer	Manglende ressurser
Motivasjon	Komplekse organisasjoner
Interesse og engasjement	Geografisk distanse
Ansatte med god absorpsjonsevne	Tilbakeholdenhet – ønsker ikke å sette søkelys på det negative
	Organisatorisk kontekst – organisasjonen støtter ikke overføringsprosjektet

Man ser at de momentene som svekker overføringen ofte er knyttet til organisasjonskulturen, individuelle holdninger og ledelsesstil. Det vil da være hensiktsmessig å bryte disse ned og prøve å omgjøre dem til en styrke. Eksempelvis kan organisasjonskulturen påvirke hvor åpne dem som organisasjon er for læring og erfaringsoverføring. Det vil da være ønskelig å utvikle en god prosjektkultur som vil styrke og engasjere overførings prosessen.

Man må også ta høyde for at organisasjoner er forskjellige og at det ikke er slik at dem punktene som er oppført her ikke nødvendigvis tjenstgjør som svakheter ved erfaringsoverføringen i alle organisasjoner. Eksempelvis kan innleid personell være en styrke dersom man klarer å få dem til å dele sine erfaringer åpent med resten av organisasjonen. Man må da klare å overbevise dem om viktigheten av erfaringsoverføring både for dem som individer, men også som en helhetlig organisasjon.

Evalueringer er særdeles viktig for prosjektorganisasjoner, da de er en effektiv måte å tilegne seg økt kunnskap på (Karlsen, 2018). Under evalueringen som foregår underveis og etter prosjektet vil man kunne oppdage hva som har fungert og eventuelt ikke fungert optimalt under prosjektet. Dette vil være erfaringer som er viktig å ta med seg videre og dele med andre prosjektmedarbeiderne.

3.4.3 Metoder for erfaringsoverføring

Nedenfor vil jeg presentere noen metoder som kan brukes for å utføre erfarings- og kunnskapsoverføring i praksis. Utvalget vil bestå av både muntlige og skriftlige metoder som kan brukes.

- Evalueringer – analyser gjennom- og etter prosjektet er gjennomført. «Setter gjerne søkelys på å evaluere hva som har fungert eller ikke fungert i prosjektet, både når det kommer til arbeidsmiljø, organisering, samarbeid, utførelse eller prosjektets gjennomgående lederskap» (Karlsen, 2018, s. 470). Slike evalueringer kan gjerne gjøres gjennom status- og oppfølgingsmøter, prosjektrevisjoner- og rapporter.
- Uformelle samtaler – kan være både spontane- og direkte samtaler. Målet er å få spesifikke synspunkter eller råd om et konkret problem (Karlsen, 2018).
- Faglige møter – kan omfatte konferanser, feedback sesjoner og temakvelder, hvor disse møtene ofte sentrerer rundet et spesifikt tema eller problemstilling.
- Treningssamlinger – gjennomføring av ulike case senarioer, hvor deltakere må dele sine erfaringer og kunnskap på hvordan de ønsker å løse caset.
- Erfaringsmeglere – fungere som et rådgivende organ. «Disse kan være fagpersoner som tilhører et prosjektkontor eller en støttefunksjon som har til oppgave å formidle erfaringer og kunnskap ved behov» (Karlsen, 2018, s.466).
- Seksjons- og avdelingsmøter – kan omfatte hele virksomhetens prosjektportefølje eller andre avdelinger som blir berørt av prosjektet. Her tar man opp vesentlige teama og problemstillinger ved prosjektet. Etter en innledning så står ordet åpent til å utveksle synspunkter og erfaringer (Karlsen, 2018).
- Prosjektdagbok – en kronologisk beskrivelse av hva som har skjedd i prosjektet. «Her logges problemer som har oppstått, løsninger som er vurdert, samt valg, tanker og ideer.» Arbeidet oppsummert og relevante erfaringer vil også tas med her (Karlsen, 2018, s. 467).

3.5 Hvordan måle effektivitet i prosjekter

Organisasjoner som driver med prosjektarbeid, må være forberedt på hard konkurranse fra andre leverandører innen samme fagfelt. Forbrukeren kan som oftest velge mellom et bredt utvalg av leverandører til å utføre en jobb, og det vil dermed være et økende krav til effektivitet i prosjektarbeidet fra forbrukeren sin side.

Det kan være krevende å måle effektiviteten i prosjekter, da det vil avhenge av en rekke faktorer gjennom prosjektet. Det kan også være utfordrende da alle prosjekter sees på som unike, og man vil dermed ha problemer å sammenligne prosjekter med hverandre. Likevel er det ofte slik at når gode systemer og metoder fungerer optimalt vil dette sannsynligvis resultere i effektivitetsgevinster. Gevinstene kan komme i form av økonomiske innsparinger eller en tidsgevinst, som måles ved prosjektets virkelige gjennomføringstid versus den planlagte tiden, og på samme måte med det satte budsjettet. Slike gode systemer og metoder kan utvikles gjennom kontinuerlig læring av tidligere erfaringer.

Læring gjennom erfaringer kan også bidra til mer effektiv gjennomføring av prosjekter på andre plan. «Tanken er at en bedring av prosjektgrunnlag, rammer og mål, samt økt bevissthet om usikkerhet, kontekst og interessenter, kan bedre den helhetlige gjennomføringen av prosjekter» (Skyttermoen & Vaagasaar, 2020, s. 289). Da medarbeiderne stadig lærer nye metoder og erfaringer vil dette trolig bidra til at prosjektarbeiderne opplever økt trygghet i sitt arbeid, noe som kan resultere i en økt innsatsvilje fra deres side. Dette vil også sannsynligvis frembringe effektivitet i prosjektgjennomføringen (Skyttermoen & Vaagasaar, 2020, s. 289).

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metodevalg, og dens styrker og svakheter. De innsamlede dataenes reliabilitet og validitet vil også drøftes ytterligere. For å kunne si noe om hvordan læring og erfaringsoverføring benyttes i Apply, vurderer jeg det som svært relevant å få innsikt i hvordan særlig prosjektlederne benytter metoder for læring og erfaringsoverføring i organisasjonen, og eventuelt

hvorfor dem ikke benytter det. Gjennom deres tilsynelatende subjektive meninger, vil jeg kunne få innsikt i hva som faktisk blir benyttet i organisasjonen, og om dataene eventuelt spriker mellom prosjektarbeiderne.

4.1 Analyseformål

Apply er en organisasjon som befinner seg i oljenæringen, en bransje preget av sterk ytre konkurranse. Et stadig ønske fra kunder er å kunne utføre ønsket prosjekt mer effektivt, til en god pris. Selv om effektivitetsspørsmålet kan være utfordrende, kan det være interessant å se på om læring og videreføring av kunnskap kan ha en innvirkning på dette. Funn fra datainnsamlingen vil trolig gi oss et tydeligere bilde på problemstillingen; **Hvordan kan metoder for læring og erfaringsoverføring bidra til mer effektiv prosjektgjennomføring i Apply?**

4.2 Valg av metode

Jeg har valgt å benytte meg av den kvalitative metoden ved innsamling av empirisk data. Innsamlingen av data er i form av dybdeintervju, hvor jeg har sendt ut intervjuguide per epost til utvalget. Valget er gjort for å ivareta smittevern og tidsrammen.

4.2.1 Primærdata

Det kvalitative metodevalget vil hjelpe meg til å samle inn primærdata som jeg kan bruke til å få større klarhet rundt problemstillingen min. Valget er gjort på bakgrunn av at jeg ønsker data i form av direkte informasjon om hvilke metoder organisasjonens prosjektarbeidere bruker for læring og erfaringsoverføring, samt andre tanker dem skulle ha rundt relevant teori. Jeg har en forhåpning om at dette metodevalget vil gjøre det mulig å svare på problemstillingen min, samt åpne opp for eventuell videre forskning på dette området.

4.2.2 Gjennomføring av valgt metode

Ved gjennomføring av dybdeintervju ble det laget en intervjuguide som ble sendt ut på e-post til en rekke prosjektledere i organisasjonen med ulik rang og rolle.

Deretter ga jeg dem tilstrekkelig med tid til å svare på spørsmålene. Dette resulterte i utfyllende svar, hvor jeg kunne trekke ut mye relevant informasjon. Alle spørsmål i intervjuguiden er laget med et så lavt abstraksjonsnivå som mulig med intensjonen at jeg som intervjuer og informant snakker om det samme fenomenet. Ved å gjennomføre dybdeintervju over e-post hvor det er satt en fast intervjuguide, kan man si dataene har gode muligheter til å standardiseres. Ved høy grad av standardisering vil eventuelle målefeil elimineres og det kan føre til mer pålitelig data (Ringdal, 2016). Et slikt intervju er en forsvarlig forskningsmetode for min undersøkelse da jeg følger de nasjonale rådene fra FHI om smittevern, samtidig som jeg får svar på hva som faktisk gjøres internt i organisasjonen når det kommer til læring og erfaringsoverføring.

Etter innsamling av dataene, brukte jeg tid på å analysere informasjonen. Her var det ønskelig å se om dataene spriket fra informant til informant, eller om det var mulig å generalisere dataene. Utvalget er nøye valgt, med spredning både i alder, kjønn, rang, geografisk distanser og antall år med erfaring i organisasjonen. Hvor utvalget hovedsakelig består av fire individuelle informanter med fast stilling i organisasjonen. Etter analysering ble dataene ordnet systematisk slik at de ble brukervennlige i oppgaven.

Det var hovedsakelig ønskelig å benytte seg av mer fysiske metoder som observasjon og personlig intervju med den enkelte leder på arbeidsplassen, men grunnet Covid-19 pandemien var dette ikke gjennomførbart. Observasjon av for eksempel teammøter ville gitt meg dypere innsyn i hvordan lederen kommuniserer kunnskapen videre, og om hvor åpen dialogen er, noe som jeg mister med intervju over e-post. På den andre side er en slik form for metode veldig tidkrevende, og kunne muligens blitt for omfattende for denne oppgaven.

De fysiske intervjuene på arbeidsplassen ville gjort at jeg kunne fått et ansikt å koble intervjuobjektet mot, og fått stilt spørsmål mer på direkten uten lang betenkningstid. Dette kunne kanskje gitt mer ærlige svar enn ved den valgte metode, da de ikke har så god tid til å reflektere rundt spørsmålet. På den andre siden kunne dette resultert i tap av interessant informasjon, da de har kortere tid å tenke seg om før dem svarer. Med slike fysiske intervju ville jeg også hatt muligheten til å spørre oppfølgingsspørsmål, og gitt forklaring av spørsmålene

dersom noe skulle vært uklart. Slik metoden er utført nå må man dermed regne med noe støy i form av misforståelser, mangel på ærlighet eller slurv.

4.2.3 Sekundærdata

Min sekundærdata er hovedsakelig hentet fra forelesninger, andre oppgaver innen temaet, samt forskning funnet på internett. Jeg har også brukt det lokale biblioteket flittig, hvor det har blitt lånt en rekke relevante bøker. Bedriftens hjemmeside, pensumlitteratur og annet materiell tildelt av foreleser er også brukt i oppgaven.

Tabell 2 - Fordeler og ulemper ved bruk av sekundærdata

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Lite tidskrevende • Lett tilgjengelig • Åpner opp min kunnskapsbase 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasjon kan være utdatert • Ressurskrevende • Informasjonen validitet og relabilitet kan være svekket.

4.3 Validitet

«Validitet, eller gyldighet handler om en faktisk måler det en ønsker å måle. Data med høy validitet vil dermed ha små tilfeldige målefeil» (Ringdal, 2016).

Under mine undersøkelser fikk alle informantene like spørsmål, med intensjonen å lage spørsmålene med så lavt abstraksjonsnivå som mulig. Når man gjør dette så forhindrer man delvis misforståelser, men det vil fremdeles være vanskelig å si om spørsmålene ble forstått likt på tvers av informantene når man ikke møtes fysisk. Man må også legge til grunn at intervju spørsmålene er utviklet av én person, og min forståelse av spørsmålene betyr ikke nødvendigvis at andre vil lese dem på samme måte.

Selve utviklingen av intervjuguiden er fremstilt nøye og kontrollert, med bakgrunn i teoridelen av oppgaven. Da spørsmålene følger en fast intervjuguide så kan man trolig få høy standardisering, noe som vil forhindre målefeil og med dette styrke dataenes pålitelighet. Men dersom man har spørsmål som delvis ligner på hverandre, eller nesten spør om det samme så kan dette være noe som kan føre til

målefeil. For at datainnsamlingen skal kunne kvalitetssikres må de tilfeldige feilene som skulle oppstå være så små som mulig.

4.4 Reliabilitet

«Reliabilitet, eller pålitelighet, går ut på om gjentatte målinger med samme måleinstrumenter gir det samme resultatet» (Ringdal, 2016).

Muligens den beste måten å måle dataenes reliabilitet er gjennom test-retest-teknikken, som går ut på at man at man foretar gjentatte målinger for å se om dataene endrer seg (Ringdal, 2016). Problemet med denne teknikken er at man sjelden har mulighet til å gjenta målinger, da man i mitt tilfelle må sende ut intervju spørsmålene på nytt ved en senere anledning. En slik utsendelse på nytt kan føre til at informantene har tilegnet seg ny erfaring grunnet lenger tid i organisasjonen, noe som kan føre til endrede svar på intervju spørsmålene. Dette kan dermed føre til mangel på samsvar mellom dataene, uten at det forklares av målefeil.

5. Resultater

I dette kapittelet vil relevante funn fra dybdeintervjuene presenteres. Inndelingen av funnene vil i stor grad følge samme oppsett som i teoridelen. Jeg har valgt å følge en teoretisk oppstilling av funnene. Dette valget er tatt på bakgrunn av jeg tror en teoretisk oppstilling vil gi et tydeligere bilde på hvor funnene har sin kobling til.

5.1 Funn

Det ble foretatt totalt fire individuelle intervjuer med ansatte prosjektledere i Apply. Intervjuobjektene har ulike rolle, rang, alder, geografisk tilhørighet og ulik fartstid i organisasjonen.

Organisasjonskultur

I vedlegg 1. kommer det frem en stor enighet i intervjuene om at organisasjonen har en kultur som verdsetter læring og utvikling. Likevel er det noen av

informantene som mener at det gjerne skulle være mer formelt tilrettelagt for slik utvikling innad i organisasjonen.

Som prosjektorganisasjon er det noe varierende svar fra informantene rundt håndtering av ikke-suksessfulle prosjekter. Noen av informantene hevder at dette er noe som kan bli «skjøvet under teppet» og ikke lagt for mye søkelys på. Andre informanter hevder at organisasjonen lager kvalitetssaker av slike tilfeller, med at det oftest kun gjelder såkalte mislykkede prosjekter og ikke på de prosjektene som er «mindre gode».

Kunnskapsorganisasjon

På Apply sin hjemmeside spesifiseres der at de er en «kunnskapsorganisasjon». Da man spurte informantene om sin kjennskap til dette, kom det frem at majoriteten av utvalget var både klar over at de befant seg i en kunnskapsorganisasjon, men også at dette var noe som ble snakket hyppig om av ledelsen.

Kommunikasjon som verktøy

Under kommunikasjon i prosjektarbeid er tilbakemeldinger svært avgjørende. Det kommer herav frem i intervjuene (ref. vedlegg 1) at alle informantene opplever å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Imidlertid ser det ut til at tilbakemeldingene hovedsakelig kommer fra eksterne kilder, hvor alle informantene påpeker at det er lite tilbakemeldinger internt i organisasjonen. Det er også noe spredning i svare på hvor ofte de enkelte opplever å få tilbakemeldinger på den jobben de utfører.

Alle informantene opplyser om at de stadig bevitner misforståelser eller konflikter under kommunikasjon av sine erfaringer og meninger rundt et prosjekt. Apply er en organisasjon som jobber multinasjonalt, og en av informantene påpeker at det ofte er språkbarrierer og kulturforskjeller som er kilden til slike konflikter. En annen informant opplyser også at lederstil kan være noe som skaper misforståelser, og utdyper derav at lederstil med fokus på effektivitet kan skape noen misforståelser. På den andre siden så ser det ut til at alle informantene er bevisst på sin egen kommunikasjon. Hvor PL 1 utdyper i intervjuet (ref. vedlegg 1): «Gjerne ta en sjekk i etterkant at det man har formidlet ble forstått, dersom det skulle være i tvil».

Kunnskapsutvikling i organisasjoner

Individuell læring og organisasjonslæring

Ved spørsmål om hvilke metoder organisasjonen bruker for å kartlegge den enkeltes kompetanse før oppstart av et prosjekt, kommer det frem at de fleste informantene er veldig usikre på dette området. Det legges til at kartlegging av kompetanse er noe som strekker seg utenfor informantenes arbeidsområde, men at de kan tanke seg at det holdes en formell samtale før eventuell mobilisering. Alle informantene legger også til at det ikke brukes for mye ressurser på kunnskapsutvikling daglig, men at det legges inn ekstra tid til dette dersom det blir avdekket et behov for høyere kunnskap om et tema.

Kunnskapsspiralen

«For å utvikle kunnskap så benyttes kurs, men ofte brukes kun learning by doing» opplyser PL 3 i et intervju (ref. vedlegg 1), og legger også til at learning by doing fungerer svært godt i praksis. En annen informant opplyser at både uformelle samtaler og formelle møter blir flittig brukt innad i organisasjonen. PL 2 hevder at kurs derimot er sterkt oppskrytt, og at den mest effektive metoden ved kunnskapsutvikling er såkalt «On the job training». Informantene kan også bekrefte i intervjuene at det blir utviklet sluttrapporter etter hvert prosjekt. Samt at organisasjonens prosedyrer og rutiner stadig blir oppdatert.

Barrierer mot kunnskapsutviklingen

Det ble spurt om hvordan informantene personlig reagerer på kritikk, da dette kan ha en kobling til utvikling av kunnskap (ref. vedlegg 1.). Her fremkommer det for øvrig en spredning i svarene. Noen informanter opplyser at de ser på kritikk som noe positivt og derav et hjelpemiddel til læring. På den andre siden er det flere som ikke ønsker noe særlig kritikk på arbeidet sitt, hvor den ene informanten legger til: «... da er det ut med piggene».

Informantene opplyser om at organisasjonens prosedyrer og rutiner blir kontinuerlig oppdatert og forbedret. Til tross for dette gjengir PL 4 at: «rutiner og arbeidsmetoder oppleves fremdeles som til dels firkantet og tidkrevende». Også når informantene blir spurt om de opplever det som manglende systemer og

rutiner rundt det å trekke ut kunnskap fra personell, kommer det frem at majoriteten mener dette er et område organisasjonen kan bli bedre på (ref. vedlegg 1). PL 3 forteller også at systemene og rutinene har gjerne et større behov for å bli mer brukervennlige, og at det ikke må bli for teoretisk sett. Det ble også spurt om de personlig reflekterer over de etablerte systemer og rutiner, noe som alle informantene opplyser at de gjør svært ofte. I tillegg kommer det frem i intervjuene at organisasjonen er åpen til å la medlemmene reflektere over de etablerte systemer og prosedyrer, og derav komme med sine innspill på området. Til tross for dette kommer det tilsynelatende frem at det ofte er de samme «feilene» som går igjen i prosjektarbeidet (ref. vedlegg 1). Ikke alle informantene er sikre på hvorfor det er slik, men PL 4 opplyser: «For å unngå at de samme feilene går igjen bruker jeg egen erfaring, men den erfaringen er ikke delt med andre da det ikke er noen god plass til å gjøre dette».

Erfaringsoverføring

Dimensjoner som må ligge til rette før overføringen

Alle informanter kan bekrefte at deres kollegaer er villig til å dele sin kunnskap og erfaring med resten. PL 4 utdyper: «Alle har et felles ønske om å levere et bra sluttprodukt og er hjelpsomme når man tar kontakt». Til tross for dette kommer det frem funn som tyder på at det er vanskelig for andre prosjektledere å innrømme når de har tatt en «dårlig» avgjørelse for prosjektet, hvor PL 1 legger til: «Jo lenger erfaring i bransjen, jo mer ansvar tar folk».

Organisasjonen har tilsynelatende ikke faste møtesteder for prosjektarbeiderne til å skape gode relasjoner til hverandre annet en ukentlige formelle møter. De legger til at mye av relasjonsbyggen mellom prosjektets ledere ofte foregår gjennom uformelle samtaler. Majoriteten av informantene opplyser også at dem selv ser verdien av erfaringsoverføring, og skulle gjerne ønsket bedre rutiner og databaser for dette. Ansattes kunnskap blir kartlagt i ansettelsesfasen, hvor det er disiplinleder som allokere ressurser til hvert prosjekt.

Faktorer som påvirker effekten av erfaringsoverføring

Alle informantene ble spurt i intervjuene (ref. vedlegg 1) hva deres første tanker er når de hører ordet «erfaringsoverføring». PL 2 forteller at det ikke må bli for

teoretisk. På den andre side tenker PL 1 på erfaringsoverføring som «positive og negative tilbakemeldinger om hva som har skjedd i et prosjekt, hvor det utdypes hvilke fallgruver og hva man må være obs på». Først og fremst opplever de fleste informantene det som et positivt ord. Alle informantene kan bekrefte at de personlig ser verdien i erfaringsoverføring, hvor PL 1 legger til: «Mye å spare på å lytte til andres erfaringer». Ved spørsmål om hvordan intervjuobjektene ville gått frem for å løse en utfordring dem møter på i et prosjekt, stiller dem seg derimot delt (ref. vedlegg 1). Halvparten av informantene forteller at de hadde prøvd å løse utfordringen selv uten hjelp fra andre, hvor den andre halvparten forteller at de hadde oppsøkt erfarne prosjektledere for å få deres vurdering og kompetanse.

Organisasjonen bruker endel innleid personell, noe som er preget av bransjen. PL2 forteller at så mye som 20-40% av personell i prosjektarbeidet opprinner fra innleid personell.

Metoder for erfaringsoverføring

Det er stor enighet blant intervjuobjektene når det kommer til hvilke metoder for erfaringsoverføring som benyttes av Apply i praksis. Det kommer frem i intervjuene (ref. vedlegg 1) at møter er den metoden som står i fokus, men at det også blir laget rapporter og kurs innen temaer som de trenger mer kunnskap på. PL 1 legger til: «Vi kan også ta et dypdykk i tidligere prosjekter, men dette gjøres kun ved prosjekter av en viss størrelse».

Ved spørsmål om deres ønske av mer evaluert prosjektarbeid, fremkommer det noen interessante funn. Majoriteten ønsker tilsynelatende et økt fokus på evaluering av hvert enkelt prosjekt og prosjektleder. Flere hevder at det er for lite søkelys på dette området, og at slike tilbakemeldinger kan være til stor hjelp for videre utvikling. Samstundes mener en av informantene at det ikke er behov for ytterligere evaluering.

Ved spørsmål om hvilke arenaer dem mener er mest effektive ved deling av erfaringer etter prosjekt, stiller informantene seg mer samlet i svarene (ref. vedlegg 1). De forteller at de benytter seg av debattforum hvor dem tar opp problemstillinger og kommer frem til den beste løsningen. PL 1 legger også til:

«Ofte er det flere løsninger som kan gi samme resultat». Uformelle samtaler internt og evalueringsmøter blir også benyttet. PL 2 forteller at det gjerne er ønskelig å få med noen som har utført lignende arbeid før, slik at man kan benytte seg av deres erfaringer. Under slike møter forteller PL 4 i intervjuet: «Det er viktig at det er takhøyde for å ta frem negative og positive erfaringer med prosjektet». Det mest interessante som kom frem ved dette spørsmålet var når PL 3 fortalte: «Store happeninger/konferanser som utarbeider rapporter havner ofte i en skuff, og det er dårlig anvendte penger til dette». Men at det fremdeles deles noen erfaringer i en sluttrapport ved avslutning av hvert prosjekt.

Hvordan måle effektivitet i prosjekter?

Her kom det frem i intervjuene at effektivitet måles med budsjetterte timer mot forbrukte timer, måling av planoppnåelse samt forbrukte ressurser i forhold til de planlagte. Når informantene ble spurt hva de mener kunne gjort prosjektarbeidet mer effektivt kommer det frem flere interessante svar (ref. vedlegg 1). Tre av informantene mener at tydeligere kommunikasjon og faste medlemmer i prosjektene kunne gjort arbeidet mer effektivt. Hvor PL 3 utdyper: «Bransjen har mer og mer forbruk av konsulenter som jobber midlertidig. Dette gjør at det hele tiden forsvinner mye kunnskap med folk som slutter, så erfaringer vi opparbeider oss mister vi fort». I kontrast til dette ønsker PL 4 forenklete rutiner og arbeidsprosesser, og legger til: «veldig låst til styringssystem og få våger å utfordre valg av arbeidsmetode». PL 4 mener også at bedre opplæring av ansatte, mer oppfølging fra disiplinledere, samt en database for å dele kunnskap i organisasjonen kunne vært elementer som kan gjøre prosjektarbeidet mer effektivt.

Da informantene derimot ble spurt om de tror økt fokus på erfaringsoverføring og vedlikehold av slike systemer kan effektivisere prosjektarbeidet kom det frem noe varierende svar (ref. vedlegg 1). Majoriteten tror at all erfaring kan føre til at arbeidet kan gjøres enklere, og at det alltid vil være rom for forbedring. PL 4 utdyper: «For å få gode prosjekt er man ofte avhengig av å sette sammen ressurser med korrekt kompetanse. Ved å bruke erfaringsoverføring vil man kunne heve kunnskapen til de ansatte i bedriften. Opplever at vi ofte kan gjøre en feil i et prosjekt flere ganger. Dersom flere hadde tilgang til tidligere erfaring innen dette

området kunne man ha unngått feilen som igjen gjør prosjekt mer effektivt». Imidlertid er det en informant fra intervjuene som mener at alt fungerer bra slik det blir gjort i dag, og at det alltid vil være en avveining mellom produktivitet i det daglige og tiden man skal investere i å forbedre seg.

6. Drøfting

I følgende kapittel vil funn bli drøftet opp mot teori og satt inn i en større sammenheng. Jeg vil ta for meg hver underproblemstilling og drøfte meg frem til en passende konklusjon. Målet er at underproblemstillingene skal hjelpe meg til å svare på hovedproblemstillingen.

6.1 Vil dagens metoder for læring og erfaringsoverføring ivareta effektivitetsmålet?

Gjennom funnene ser man at alle informantene er godt kjent med erfaringsoverførings begrepet, og har en relasjon til denne termologien. PL 1 legger også til at det er «mye å spare på å lytte til andres erfaringer». Det kommer tydelig frem hvilke metoder Apply bruker i praksis, hvor uformelle samtaler, møter og debattforum trekkes frem som de sentrale. Det blir også laget rapporter, men her mangler det delvis gode brukervennlige databaser som prosjektlederne kan benytte seg av. Det er også viktig å få frem at majoriteten av prosjektlederne som ble intervjuet mener at økt fokus på erfaringsoverføring og vedlikehold av slike systemer kan effektivisere prosjektarbeidet (ref. vedlegg 1). Dette er interessant da det viser at det ikke er prosjektlederne selv som skaper det største hinder for erfaringsoverføringsmetoder, men ofte organisasjonens prosedyrer og rutiner.

Prosjektlederne selv tror at tydeligere kommunikasjon internt, samt faste medlemmer i prosjektene kunne vært noe som kunne gjort prosjektarbeidet mer effektivt. Det er også et ønske fra noen informanter om forenklete rutiner og arbeidsprosesser, da de ser ut til å være til dels «firkantede» slik som de er i dag. Bedre opplæring av de ansatte er også noe som blir trukket frem i intervjuene, hvor det også er ønskelig med mer oppfølging fra disiplinledere rundt prosjektarbeidet.

6.1.1 Konklusjon

Slik det kommer frem i funnene, benytter ikke Apply seg for en rekke metoder for læring og erfaringsoverføring, men holder seg til et lite antall metoder. Funnet virker å samsvare om mine forventninger til Apply på dette området. Her ser man at det som utføres i praksis ikke helt korresponderer med fullkommen teori for læring og erfaringsoverføring, hvor aktiv bruk av slike metoder kan sørge for en større utnyttelse av kunnskapen innad i organisasjonen. En mulig årsak til dette kan være at det ikke er satt av nok ressurser til å utføre slike metoder for kunnskapsutvikling innad i organisasjonen. Det kan også forklares gjennom organisasjonskulturen til Apply, hvor det kan tyde på at erfaringsoverføring ikke er tilstrekkelig implementert i kulturen, selv om de er en såkalt kunnskapsorganisasjon. Det at funnene bryter med fullkommen teori for erfaringsoverføring kan ha sitt forankringspunkt i læren om hva som faktisk fungerer i praksis versus hva som fungerer teoretisk. Det er ikke nødvendigvis slik at aktiv bruk av metoder for læring og erfaringsoverføring vil effektivisere prosjektarbeidet til Apply. Tanken støttes av at økt bruk av metoder for læring og erfaringsoverføring koster organisasjonen mye tid og ressurser. Denne tiden vil trolig gå på bekostning av prosjektarbeidet, og kan dermed resultere i lenger prosjektid. På den andre siden vil dette sannsynligvis kun være en kortsiktig effekt, hvor aktiv bruk av disse metodene trolig vil gi en effektivitets-gevinst i det lengre tidsløp. Denne påstanden støttes opp under at større bruk av metoder for kunnskapsutvikling trolig vil heve kunnskapsbasen til Apply så mye at de i det lange løp vil spare inn den tapte tiden i form av mindre «feil» og bedre problemløsning i prosjektarbeid.

6.2 Vil økt fokus på læring og erfaringsoverføring minimerer gjentakende «feil» i prosjektarbeidet?

I funnene kommer det frem at det ofte er de samme «feilene» som går igjen i prosjektene. PL 4 kan opplyse at han/hun bruker egne erfaringer fra tidligere for å minimere gjentakende feil, men at denne erfaringen som oftest ikke blir delt med andre, grunnet manglende arena til å gjøre dette. Et behov for faste møtesteder dukker dermed opp blant prosjektlederne i organisasjonen. Samstundes kommer det også frem i funnene at alle informantene kan bekrefte at deres kollegaer er

villig til å dele slike erfaringer med andre. På den andre side ser det ut til at terskelen for å innrømme at dem som prosjektleder har tatt en dårlig avgjørelse for prosjektet er en del høyere.

Et annet viktig moment å trekke frem fra intervjuene er at det er manglende tilbakemeldinger å få innad i organisasjonen. Dette viser til at Apply har til dels svekket kommunikasjon til medlemmene sine på dette området. Majoriteten av informantene kan også bekrefte at det kan oppstå misforståelser eller konflikter under kommunikasjon av sine erfaringer eller meninger rundt et prosjekt. Det er vanlig at misforståelser oppstår når man skal få ut mye informasjon på et kort tidsrom, men det er også mulig å være mer presis på kommunikasjonen man sender ut.

6.2.1 Konklusjon

Læring i seg selv et verktøy som i bunn og grunn skal hjelpe til at man ikke utfører samme «feilene» flere ganger. I funnene derimot kommer det frem at det ofte er de samme «feilene» som går igjen i organisasjonens prosjekter. Funnet virker å samsvare godt med teorien om barrierer mot kunnskapsutvikling. Man kan forklare de gjentatte feilene ved hjelp av individuelle barrierer, der det kan være prosjektledere som ikke klarer å innrømme manglende kunnskap, hvor de kan oppleve det som en trussel mot selvoppfatningen. Påstanden kan støttes av funnet om at få av organisasjonens prosjektledere ser ut til å våge å innrømme når de har tatt «dårlige» beslutninger for prosjektet. Likevel må funnet også sees i en større sammenheng da man også kan forklare funnet ved hjelp av organisasjonsbarrierer, hvor barrieren er særlig knyttet til organisasjonens prosedyrer. Påstanden støttes av funnene fra intervju (ref. vedlegg 1) hvor det kommer frem at erfaringsoverføring ikke er tilstrekkelig implementert i organisasjonens prosedyrer, hvor informantene forteller at de opplever det som manglende systemer og rutiner rundt det å trekke ut kunnskap fra personell.

Ut fra dette kan man påstå at økt fokus på læring og erfaringsoverføring kan minimere «feil» i prosjektarbeidet til en viss grad. Påstanden bygges på tanken om dersom man mer aktivt bruker erfaringsoverføring i prosjektarbeidet, så vil man

kunne bygge seg opp en database av tidligere erfaringer. Databasen vil trolig hjelpe prosjektlederne til å se hvordan lignende prosjekt har blitt utført tidligere, og derav hva som fungerte og ikke fungerte optimalt. Jeg tror at dette er noe som kunne minimert usikkerhetsmomenter i prosjektarbeidet, og først å fremst redusert gjentakende «feil» i prosjektet. Denne påstanden vil avhenge av om organisasjonen støtter slike databaser, og ønsker å bruke ressurser her.

6.3 Vil den tause kunnskapen overføres mellom prosjektlederne med dagens praksis i Apply?

Det kommer frem i funnene (ref. vedlegg 1) at organisasjonens prosjektledere benytter seg mye av «on the job training» eller såkalt «learning by doing», og mener denne fungerer svært godt. Andre mer formelle metoder som blir brukt ved organisasjonens kunnskapsutvikling er kurs, uformelle samtaler og mer formelle møter. Mer skriftlige metoder som blir benyttet er rapporter, hvor det alltid skrives en sluttrapport etter et endt prosjekt. Det kommer også frem i funnene at organisasjonens prosjektledere ikke har felles samlingspunkter der de kan sosialisere seg, annet enn i de formelle møtene. På den andre siden så ser det ut til at prosjektlederne har en lav terskel for å spørre andre prosjektledere om råd dersom dem skulle være usikre på en utfordring i prosjektet. Dette ser derimot ut til å først skje etter at de har prøvd å håndtere utfordringen selv. Funnene bekrefter også at organisasjonens prosedyrer og rutiner blir kontinuerlig oppdatert og forbedret, men at de med dagens praksis fremdeles kan virke til dels firkantete og tidkrevende. Det er viktig å trekke frem at organisasjonen med dette er åpen for endring. Funn fra intervju viser også at prosjektlederne benytter seg av dobbelkretslæring, da de personlig reflekterer over organisasjonens rutiner og prosedyrer. Her kan det være viktig at prosjektlederne, så vel som andre ledere våger å si ifra til organisasjonens styre dersom det er lite effektive prosedyrer.

6.3.1 Konklusjon

SEKI modellen viser et fint bilde på hvordan kunnskap skapes gjennom kontinuerlig interaksjon mellom den tause- og eksplisitte kunnskapen. Jeg har studert modellen og koblet funnene fra organisasjonen opp mot denne. Funnene virker å samsvare godt med teorien, fordi alle fasene i SEKI modellen blir oppfylt.

I sosialiseringsfasen så kommer det frem i intervjuene at det sosialiseres hovedsakelig gjennom uformelle samtaler (ref. vedlegg 1). På den andre siden sosialiseres det ikke like mye over geografiske distanser, noe som Apply muligens skulle sett nærmere på, da de har kontorer på flere områder i Norge. Når det kommer til eksternaliseringen, klarer Apply å gjøre den tause kunnskapen om til eksplisitt gjennom deres sluttrapport og andre rapporter. Kombineringsfasen oppfylles gjennom funnet om at rutiner og prosedyrer oppdateres jevnlig ved behov, hvor dem ser at ny og bedre litteratur er tilgjengelig. På den andre siden kommer det frem at rutinene kan virke litt firankede noe som kan være tidkrevende. En mulig årsak til dette kan være at rutinene antakelig er utviklet etter teorier, og at det ikke har blitt forsket nok på hvor godt de fungerer i praksis. Her må det også tas høyde for at organisasjonen har en rekke retningslinjer de er nødt til å følge, som Apply sine prosedyrer og rutiner vil bære preg av. Organisasjonen presterer muligens bedre i internaliseringsfasen, hvor det kommer frem at de aktivt benytter seg av «learning by doing» i deres prosjektarbeid. Man kan med dette påstå at Apply klarer å gjøre taus kunnskap til eksplisitt i en viss grad. Likevel må man se seg kritisk til funnene her, da man ikke kan vite sikkert hvor godt SEKI modellen faktisk klarer å gjøre taus kunnskap til eksplisitt. Hvor godt modellen fungerer vil også avhenge av kvaliteten på for eksempel sluttrapporten og den menneskelige samhandlingen. Her må hver enkeltes prosjektleders kommunikasjon vurderes, da misforståelser ser ut til å forekomme i en viss grad i organisasjonens prosjektarbeid.

Dimensjonene som må ligge på plass før eventuell erfaringsoverføring blir også oppfyllet gjennom funnene, og Apply vil dermed ha gode muligheter til å overføre kunnskap innad i organisasjonen.

7. Endelig konklusjon

Her vil jeg fremlegge den endelige konklusjonen som vil ha sitt forankringspunkt i underproblemstillingene. Det vil også bli lagt frem en anbefaling, som inneholder forbedringspunkter hos Apply når det kommer til læring og erfaringsoverføring.

7.1 Hovedproblemstilling

Oppgavens ledende problemstillinger var: «Hvordan kan metoder for læring og erfaringsoverføring bidra til mer effektiv prosjektgjennomføring i Apply?» Basert på funn som er gjort, kommer det frem at kunnskapsutviklingen i organisasjonen, både i og mellom prosjekter hovedsakelig skjer gjennom møter, uformelle samtaler og debattforum. Selv om rapporter bli utformet, gir funnene en indikasjon på at det er noe manglende databaser for å trekke ut informasjonen fra disse. Til tross for dette ser man gjennom funnene flere tegn på dobbelkretslæring, hvor informantene stadig reflekterer rundt de etablerte regler og rutiner. Med dette på plass så vil læring og derav utviklingsmomentet være til stede hos flere av organisasjonsmedlemmene. Likevel forteller informantene at det er få som faktisk våger å gi beskjed om lite effektive rutiner og prosedyrer til ledelsen. På den andre siden blir disse systemene og rutinene jevnlig oppradert og endret ved behov, noe som viser at Apply i bunn og grunn er åpen til forandring og utvikling. Organisasjonen viser også at dem presterer å gjøre taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, noe som beviser at Apply behersker å overføre kunnskapen mellom organisasjonsmedlemmene til en viss grad. De fire dimensjonene ved kunnskapsoverføring ser også ut til å være på plass, noe som tilsier at Apply har gode muligheter til å overføre kunnskap innad i organisasjonen.

Gjennom oppgaven kommer det frem at læring og erfaringsoverføring er viktig for Apply sitt prosjektarbeid. For at Apply skal kunne hente ut effektivitetsgevinster fra læring og erfaringsoverførings metoder, bør organisasjonen implementere det ytterligere inn i organisasjonskulturen. Det bør opprettes brukervennlige databaser, og dem bør engasjere deres prosjektledere til å bruke disse mer aktivt før prosjektstart og i avslutningsfasen. Organisasjonen bør også få bedre forståelse av hva erfaringsoverføring faktisk er, og spesielt gjøre seg bevisst på hva som kan svekke overføringspotensialet. Apply bør tilsynelatende også gjøre deres prosjektledere mer oppmerksom på hvordan de kommuniserer med andre prosjektmedlemmer. Misforståelser kan lett føre til «feil» og andre utfordringer i prosjektet, og det er mye tid å spare på tydelig kommunikasjon.

Selv om alle disse momentene kan være tidkrevende, vil trolig Apply tjene på dette i form av effektivitetsgevinster senere. Det vil sannsynlig føre til mindre

«feil» i prosjektarbeidet, økt innsatsvilje, lavere usikkerhetsmoment og generelt bedre prosjektgjennomføring. Det er slik som ordtaket går «kunnskap er makt», og man som organisasjon bør stadig strebe etter økt kunnskapsbase.

7.2 Anbefaling

Under dette delkapittelet vil jeg komme med noen anbefalinger til Apply på hva de kan gjøre for å utnytte metoder for læring og erfaringsoverføring i prosjektarbeidet i større grad.

Tabell 3 - Anbefalinger til Apply

HVA	HVORFOR?
Felles møtesteder for prosjektlederne	Slike møtesteder vil hjelpe prosjektlederne i organisasjonen til å få en bedre relasjon til hverandre. Dette vil trolig øke tilliten mellom dem, samt gjøre det lettere å overføre erfaringer gjennom uformell læring.
Større ansvar til innleid personell	Apply er avhengige av innleid personell, så det vil ikke være gunstig å redusere denne andelen i stor grad. Man bør heller oppfordre det innleide personellet til å dele sine erfaringer før dem drar videre til en annen bedrift. Her kan jo tillit på den andre siden være en barriere, men man kan bekjempe denne tilliten gjennom åpen dialog og innsyn.
Sette av tid og ressurser	For av kunnskapsutvikling skal være en hjelper til effektiv prosjekt-gjennomføring, er det viktig at organisasjonen setter av tid og ressurser til læring og erfaringsoverføring.
Få større oversikt på hvilke metoder for læring og	Organisasjonen bør få en større oversikt over hvilke metoder for læring og erfaringsoverføring som kan blir benyttet.

erfaringsoverføring som kan benyttes	De bør deretter teste ut hva som kan fungere for dem. Dette bør gjøres fordi det er mulig at andre metoder kan være mer effektive enn dem som blir benyttet i praksis i dag.
Større fokus på tilbakemeldinger og evalueringer internt	Tilbakemeldinger er viktig for å korrigere på «feil». Et større fokus på evalueringer vil også trolig kunne rette opp i problemer før dem inntreffer.
Prosjektkontor/rådgivende organ	Disse vil ha ansvar for at prosedyrer er mest mulig effektive og følger retningslinjene. Dem vil også ha orden på tidligere erfaringer fra andre prosjekt, og kan fungere som et rådgivende organ til prosjektlederne.
Mer brukervennlige databaser	Opprettes databaser av erfaringer som skal brukes gjennom prosjektet. Disse må være brukervennlige og lett tilgjengelige for prosjektlederne.

8. Interessant videre forskning

Læring og erfaringsoverføring er et utrolig interessant område å se nærmere på, og det vil alltid være behov for å forske videre her, både i prosjektarbeid, men også i andre sektorer. Nedenfor har jeg kommet med noen forslag på hva jeg tror det hadde vært interessant å se nærmere på ved videre forskning innen teamet.

- Finne ut hvor effektive hver og en av de forskjellige læring og erfaringsoverførings metodene faktisk er. Er det noen metoder som ikke blir brukt i praksis enda?
- Se nærmere på hvilken kommunikasjon de ulike prosjektlederne sender ut, og derav måle dette opp mot prosjektsuksess. Kommunikasjonen er en viktig byggekloss i læring og erfaringsoverførings metoder.
- Se på hvilken innvirkning lederstiler kan ha på effektiv gjennomføring av prosjekter.
- Se i hvilken grad læring og erfaringsoverføring spiller inn på den enkeltes prosjektarbeiders motivasjon.

Litteraturliste

Aase, H. & Fossåskaret (2015). *Skapte virkeligheter; Om produksjon og tolking av kvalitative data*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

AFF (2021) *Organisasjonskultur*. Lest 9.februar 2021 fra:
<https://aff.no/organisasjonsutvikling/organisasjonskultur/>

Allott (2019, 30. mai). *Kommunikasjon*. Lest 9. februar 2021 fra
<https://snl.no/kommunikasjon>

Apply. (2021, 18. januar) *About us*. Apply.no. Lest 18. januar 2021 fra:
<https://apply.no/about>

Apply. (2021). *Apply Morled company*. Linkedin.com. Hentet 01.06.2021 fra:
https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fno.linkedin.com%2Fcompany%2Fapply&psig=AOvVaw1bXyza_qVZ5OZ71IYt9QJH&ust=1622654408450000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCODv0fH49vACFQAAAAAdAAAAABAD

Mørk, E (2020, 31. august). *Vi må lære av suksess – og feil*. BI Business review.
 Lest 6. april 2021 fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/08/vi-ma-lare-av-suksess--og-feil/>

Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll. (2015). *Organisasjonsteori* (2.utgave). Cappelen Damn AS 2014.

Gotvassli. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Arnulf, J.K. & Brønn, P.S. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Landaeta, R. E. (2008). Evaluating benefits and challenges of knowledge transfer across projects. *Engineering management journal*. Lest 31. mai 2021 fra: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2008.11431753>

Ringdal. (2016). *Enhet og mangfold; Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Sagberg (2020, 5.november). *Organisasjonskultur*. Lest 5. februar 2021 fra: <https://snl.no/organisasjonskultur>.

Skyttermoen & Vaagaasar, L. (2020). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damn AS 2015.

Sundqvist, E., Backlund, F., & Chronéer, D. (2014). *What is project efficiency and effectiveness?*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Lest 31.juni 2021 fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814021235>

Karlsen, J.T. (2018). *Prosjektledelse – Fra initiering til gevinstrealisering*. (4.utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Utforsk sinnet. (2018, 5 juli). *Å gjenkjenne våre feil gjør at vi kan lære av dem*. Lest 25.januar 2021 fra: <https://utforsksinnet.no/gjenkjenne-vare-feil-laere-av-dem/>

Von Krogh G., Ichaijo K. & Nonaka I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS forlaget

Vedlegg 1. - Intervjuguide

Intervju svarfrist: fra 6.april til 16.april.

Dette intervjuet er utført i forbindelse med min bachelorgrad i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI. Bacheloroppgaven er en fordypning i prosjektledelse hvor jeg skriver om hvordan metoder for læring og erfaringsoverføring kan bidra til mer effektiv gjennomføring av prosjekter. Intervjuet er **anonymt**, hvor verken din rang i organisasjonen eller andre personlige opplysninger vil bli delt i oppgaven.

Setter pris på at dere ønsker å ta dere litt tid ut fra deres hektiske arbeidsdag, og hjelpe meg å få svar på noen spørsmål knyttet til oppgaven. Dere svarer så langt og utfyllende som dere ønsker/har tid til. Gjerne utdyp dersom du mener det er mer å påpeke under noen av spørsmålene, dette settes pris på.

På forhånd, takk!

1. Hvilke arenaer mener du er mest effektive å bruke ved deling av erfaringer etter et prosjekt? (trenger ikke være arenaer dere nødvendigvis bruker i organisasjonen i dag).
2. Hva tenker du når du hører ordet «Erfaringsoverføring»?
3. Vil du påstå at det er lagt til rette for erfaringsoverføring innad i organisasjonen?
4. Synes du at andre prosjektledere du samarbeider med er villige til å dele sin kunnskap og erfaring?
5. Ser du personlig verdien av erfaringsoverføring i prosjekter?
6. Hvor fornøyd er du med andres bidrag til å tilføre ny kunnskap inn i organisasjonen?
7. Hvordan blir «ikke-suksessfulle» prosjekter håndtert av organisasjonen?
8. Hvilke metoder for erfaringsoverføring og kunnskapsutvikling brukes av organisasjonen i praksis?

9. Opplever du at det er manglende systemer og rutiner rundt det å trekke ut erfaringer og annen kunnskap fra personell og prosjektarbeidet?
10. Opplever du at dine kollegaer er villig til å innrømme når de har tatt en avgjørelse som har resultert i noe negativt for prosjektet?
11. Mener du at organisasjonen har en kultur som verdsetter læring og utvikling?
12. Opplever du at det kan oppstå misforståelser eller konflikter under kommunikasjon av dine erfaringer og meninger rundt prosjektet?
13. Dersom du skulle støte på en utfordring i et prosjekt du befinner deg i, hvordan ville du gått frem for å løse dette?
14. Tror du at økt fokus på erfaringsoverføring og vedlikehold av slike systemer og rutiner kan effektivisere prosjektarbeidet i organisasjonen du befinner deg i? (gjærne utdyp hvorfor eller hvorfor ikke)
15. Er det slik at prosjektlederne i organisasjonen har felles møtesteder hvor dere kan diskutere prosjekter eller bare skape gode relasjoner til hverandre?
16. Brukes det mye innleid personell i prosjektarbeidet?
17. Opplever du at det ofte er de samme «feilene» som går igjen i prosjektarbeidet? (gjelder alle prosjekter i organisasjonen)
18. Var du klar over at organisasjonen du befinner deg i ser på seg selv som en «kunnskapsorganisasjon»? Er dette noe som blir snakket om av ledelsen eller andre?
19. Hvilke metoder benyttes av organisasjonen ved kartlegging av dens enkeltes ansattes kompetanse før oppstarten av et prosjekt?
20. I hvilken grad mener du at det blir det satt av tid og ressurser til kunnskapsutvikling av organisasjonens ansatte?
21. Hvordan reagerer du på kritikk?
22. Hvordan måler dere effektivitet i prosjekter?
23. Kunne du ønske at prosjektarbeidet ditt hadde blitt evaluert mer?

24. Hva mener du kunne gjort prosjektarbeidet mer effektivt?
25. Deles det erfaringer i en sluttrapport etter hvert prosjekt?
26. I det tidsrommet du har jobbet for organisasjonen, har rutiner, prosedyrer og metoder blitt forbedret som en følge av ny tilgjengelige litteratur og metoder?
27. Har du noen gang reflektert over om de etablerte rutiner, prosedyrer og metoder som benyttes i organisasjonen i dag, kunne trenge en forbedring eller endring?