

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Kunnskapsoverføring mellom prosjekter -



”Veien til suksess”

Eksamenskode og navn:
BTH 25321 – Prosjektledelse

Innleveringsdato:
07.06.2012

Stuedsted:
BI Trondheim

Førord

Denne rapporten handler om kunnskapsoverføring mellom prosjekter og tar for seg hvordan denne prosessen foregår i en avdeling i M-I Swaco i dag. I arbeidet med denne rapporten har vi lært utrolig mye, spesielt når det kom til samarbeidet med bedriften. Det som kanskje utmerket seg mest og vi fikk mest utbytte av, var å observere bedriften praktisere kunnskapsoverføring. På denne måten fikk vi lært om ulike metoder å overføre kunnskap på, som vil være essensielt å ta med seg videre i fremtidige arbeidssituasjoner. I denne rapporten ønsker vi å belyse akkurat dette slik at også andre forhåpentligvis vil kunne dra nytte av det.

Bakgrunnen for denne rapporten er at vi finner kunnskapsoverføring interessant og viktig når det kommer til læring i ulike bransjer. Vi ønsker derfor å belyse dette temaet overfor M-I Swaco slik at de blir mer bevisste på at overføring av kunnskap er en suksessfaktor, og ofte en nødvendighet for å lykkes. Vi håper derfor på at denne rapporten vil rette fokus mot akkurat dette når det kommer til daglig arbeid og felles rutiner i avdelingen.

Når det kommer til utarbeidelsen av denne rapporten vil vi rette en stor takk til alle som har stilt opp på intervjuer, og spesielt Technical Manager Distribution som har gitt oss tillatelse til å skrive denne rapporten, og stilt opp for oss. Han har gjort sitt ytterste for å gi oss tilgang til relevant informasjon og en innføring i deres rutiner og metodeverk, noe som har vært helt nødvendig for oss for å fullføre denne rapporten. Vi ønsker også å takke Anandasivakumar Ekambaram for gode samtaler hvor han utdypet sine synspunkter og teorier rundt temaet. Dette var til stor hjelp, og vi kan på mange måter si at han bidro til å legge grunnlaget for denne oppgaven. Til slutt ønsker vi å takke Tore Aalberg som har vært en enestående foreleser i faget prosjektledelse. Han har stilt opp, motivert og inspirert oss til å oppnå gode resultater. Takk for et flott år og for utmerket veiledning!

Trondheim, __/__/2012

Ida Louise Paulsen

Sarah Charlotte Aurtande

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	III
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 FORMÅL	3
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	4
1.5 PRODUKTMÅL	4
1.6 TEORETISK RAMMEVERK.....	5
1.7 OPPBYGGING AV RAPPORT	7
2.0 METODER OG KILDER.....	8
2.1 METODEVALG	8
2.2. GRUPPESAMARBEID	9
2.3 INNHENTING OG BEARBEIDING	9
2.4 METODEKRITIKK.....	12
2.5 KILDEKRITIKK.....	14
3.0 INFORMASJONSPERSPEKTIV	15
3.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON	15
3.2 DRØFTING AV AKTUELL TEORI	17
3.3 DELKONKLUSJON	24
4.0 ATFERDSMESSIGE PERSPEKTIV	26
4.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON	26
4.2 DRØFTING AV AKTUELL TEORI	27
4.3 DELKONKLUSJON	32
5.0 SYSTEMPERSPEKTIV.....	33
5.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON	33
5.2 DRØFTING AV AKTUELL TEORI	34
5.3 DELKONKLUSJON	37
6.0 HOVEDKONKLUSJON.....	38
7.0 LITTERATURLISTE	40

Sammendrag

Denne rapporten handler om hvordan kunnskap overføres mellom prosjekter i en bedrift. Vi valgte derfor å utføre en kvalitativ undersøkelse i en avdeling i bedriften M-I Swaco, hvor problemstillingen lyder som følger; *“Hvordan overføres kunnskap mellom prosjekter i en avdeling i bedriften M-I Swaco i dag?”*.

Med tanke på denne problemstillingen og valg av tema, har vi anvendt tre perspektiver ut i fra Anandasivakumar Ekambaram sin doktoravhandling for kunnskapsoverføring, som vil legge grunnlaget for hele undersøkelsen. Disse er informasjonsperspektivet, atferdsmessige perspektiv og systemperspektivet. Perspektivene handler om i hvilken grad man tilgang til eksisterende informasjon om kunnskapskilder, hvilke holdninger og atferd de ansatte har til kunnskapsoverføring og den helhetlige forståelsen av prosjekter.

Ved å bruke disse perspektivene, og drøfte våre funn opp mot aktuell teori kom vi frem til at det finnes en god kultur for uformell kommunikasjon innad avdelingen og at det legges stor vekt på nettverksbygging. Når det kommer til anskaffelse og deling av kunnskap er prosjektmedlemmenes holdninger svært gode, og det er tydelig at det er viktig for avdelingen at det kontinuerlig utvikles en felles forståelse blant de ansatte når det gjelder å se på prosjekter som en helhet. Deres største kilde til kunnskap er deres systematiske og strukturerte arbeidsmetodikk, og deres strenge regler og krav til ulike rutiner og prosedyrer.

Generelt fant vi ut at kunnskapsoverføring er helt vesentlig i prosjekter for å kunne forhindre at uønskede hendelser gjentar seg, og ikke minst for å søke etter bedre løsninger enn de som allerede eksisterer. Kunnskapsoverføring er til syvende og sist en hovedforutsetning for at prosjekter skal kunne lykkes og oppnå suksess. Til slutt vil vi påpeke at det er også en kritisk suksessfaktor for enhver bedrift, slik at de skal kunne lære og samtidig styrke sin konkurranseevne.

1.0 Innledning

I dette kapittelet ønsker vi å gjøre rede for bakgrunnen til temaet vi har valgt og gi dere en oversikt over problemstillingen. Vi vil også vise hvilke avgrensninger vi har valgt å gjøre, samtidig som vi vil avklare noen begreper knyttet til temaet.

Avslutningsvis i kapittelet vil vi snakke om selve formålet og produktmålet vi har for oppgaven, og gi dere en guide over oppbygning av oppgaven.

1.1 Bakgrunn

I løpet av dette året har vi lært utrolig mye, spesielt i faget prosjektledelse, hvor vi har tatt fordypning ved BI Handelshøyskolen. Det har vært mye fokus på at prosjekter ikke bare består av tid, kostnader og kravsspesifikasjon, men at også myke verdier spiller en stor rolle i prosjektarbeid.

For å kunne forstå kunnskapsoverføringsprosessen er det tre perspektiver som kan anvendes. Informasjonsperspektivet, det atferdsmessige perspektivet og systemperspektivet. Her handler det om informasjon om kilder til eksisterende kunnskap, hvilke holdninger og atferd de ansatte har til kunnskapsoverføring og til slutt den helhetlige forståelsen av prosjekter.

Å skaffe informasjon om kunnskapskilder og føre denne videre slik at man får en forståelse over prosjektets helhet er noen av de myke verdiene det er snakk om, og som vi har valgt å ha hovedfokus på. Disse verdiene er svært viktig når det kommer til alle typer organisasjoner, enten de driver med prosjekter eller ei. Dette er fordi det er helt essensielt å kunne videreføre den kunnskapen som blir opparbeidet i en bedrift. På denne måten vil bedrifter kunne unngå tidligere feil i prosjekter og gjenta suksesser, noe som bør være målet til alle og enhver som driver med prosjektarbeid og verdsetter læring.

”Gi en mann en fisk, og han har mat for en dag, lær en mann å fiske og du gir han mat for hele livet”

(Lao Tzu)

Ved å sette fokus på temaet kunnskapsoverføring, vil dette også kunne bidra til at prosjektmetodikken mange jobber etter, utvikles til det bedre. Dette er fordi prosjekter i dag, ikke alltid prioriterer dette temaet godt nok. De glemmer å avsette nok tid til å oppsummere og evaluere prosjektene når de avsluttes. Dette hemmer læring og fører ofte til at man ikke sitter igjen med den kunnskapen man burde, nettopp hvorfor det gikk som det gikk. Vi ønsker derfor å fokusere på kunnskapsoverføring, som er et viktig og spennende tema.

Bedriften vi har samarbeidet med er M-I Swaco som er en divisjon i Schlumberger. Mens Schlumberger er verdens ledende selskap innen alle typer brønnteknologi i oljeindustrien, er divisjonen M-I Swaco et serviceselskap som er ledende innen borevesker og produksjonskjemikalier. Denne divisjonen omfatter utvikling, produksjon og ingeniørtjenester hvor de leverer høyteknologiske løsninger til olje- og gassindustrien. Selskapet har sitt norske hovedkontor i Stavanger og omsatte i 2008 for over 2 milliarder NOK. På verdensbasis har M-I Swaco 350 kontorer i mer enn 70 land og 13 000 medarbeidere. I Norge er de 600 ansatte i 80 kommuner (Fintland og Aase 2011).

Som vi ser er M-I Swaco godt posisjonert og etablert i olje- og gassindustrien. Dette markedet er i sterk vekst noe som har ført til at de har ekspandert kraftig den siste tiden. Dette har igjen ført til at behovet for kvalitetssikring i gjennomføring og evaluering av prosjekter har økt kraftig. På bakgrunn av dette har vi snakket med ledelsen i en avdeling i M-I Swaco, om å se på hvordan de drar nytte av den kunnskapen de tilegner seg gjennom erfaringer fra gjennomførte prosjekter, samt hvordan denne kunnskapen overføres til nye kontekster og prosjekter. Ved å ta utgangspunkt i denne prosessen og perspektiver rundt kunnskapsoverføring vil vi belyse hvor relevant dette temaet er i forhold til kvalitetssikring av prosjekter overfor M-I Swaco.

1.2 Formål

Ved å skrive denne rapporten har vi et ønske om å gå dypere inn i tematikken og teorien rundt kunnskapsoverføring, for å kunne få en større forståelse over betydningen dette temaet har i prosjektarbeid. Grunnen til dette er fordi vi har et mål om å kunne bli mer bevisste på hvordan vi selv kan dra nytte av denne kunnskapen, og eventuelt videreføre denne tankegangen inn i senere prosjektarbeid. Siden dette er et tema som er viktig på alle områder og for alle bransjer, er dette noe vi ønsker å opparbeide oss større kompetanse i. Vi håper med dette å bli sett på som mer attraktive kandidater når vi skal ut på arbeidsmarkedet.

Vi har selvsagt også et stort håp om at denne rapporten vil kunne bidra med å gi deg som leser nyttig informasjon om hvordan man kan ta med seg denne kunnskapen videre i sitt daglige arbeid, og eventuelt føre dette videre.

1.3 Problemstilling

Evaluering av hvert eneste prosjekt en bedrift foretar seg er helt essensielt for å kunne lære, enten det er negativ eller positiv lærdom som kommer ut av evalueringsprosessen. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvordan kunnskapen i en bedrift opparbeides og videreføres mellom prosjekter. Vårt tema blir derfor kunnskapsoverføring

Hvis vi ser på overføringen av kunnskap som en evigvarende prosess, vil vi lettere forstå hvordan denne kunnskapen kontinuerlig kan fornyes og oppdateres, slik at man i senere prosjekter kan dra nytte av den. Det vil si at man kan unngå feil og gjenta suksesser i prosjektarbeid. Vår definerte problemstilling blir da som følger:

Hvordan overføres kunnskap mellom prosjekter?

1.4 Avgrensning av oppgaven

M-I Swaco sin arbeidsform består i stor grad av prosjektarbeid. De som er involverte i prosjektene opparbeider seg mye kunnskap, som vil være nyttig i senere prosjekter. Vi vil derfor i denne oppgaven undersøke:

Hvordan overføres kunnskap mellom prosjekter i en avdeling i bedriften M-I Swaco i dag?

Avdelingen vi skal undersøke i denne rapporten driver stort sett med større prosjekter hvor høy grad av kritisk kunnskap er en nødvendighet. Vi ønsker å ta i bruk tre perspektiver på kunnskapsoverføring for å få en viss forståelse for hvordan denne avdelingen fører sin kunnskap videre til andre prosjekter. Vi har derfor valgt å intervju ulike prosjektdeltakere, samt prosjektleder for denne seksjonen, for å se hvordan de mener denne prosessen foregår i praksis i dag.

1.5 Produktmål

Vårt mål med arbeidet av denne oppgaven er at den skal kunne fungere som en rapport, vi håper den skal komme til nytte for bedriften vi har valgt å samarbeide med. I rapporten vil vi beskrive nåsituasjonen i bedriften og se dette i lys av teori vi finner relevant for de temaene vi tar opp. Denne rapporten vil følge alle formelle krav fra BI og leveres innen fastsatt frist som er 07.06.12.

Vi ønsker med denne rapporten å bidra til at M-I Swaco skal få et økt fokus på kunnskapsoverføring, og se viktigheten i å videreføre og ta i bruk tidligere erfaringer og kunnskap som er relevant for nåværende prosjekter. Dette er fordi at kunnskapsoverføring er et redskap som er helt essensielt for å unngå at feil skal gjentas i framtiden, og at den kunnskapen og erfaringene som opparbeides i bedriften skal kunne benyttes for at suksesser gjentas. Ved å ta i bruk denne rapporten håper vi at M-I Swaco skal få en oversikt over dagens situasjon, og hvordan denne prosessen skal kunne videreutvikles i avdelingen vi har tatt hensyn til.

“Den som ikke lærer av historien er dømt til å repetere den”

(Wenell, 2001)

1.6 Teoretisk rammeverk

Vi vil her avklare noen begreper i forhold til temaet vi har valgt. Dette er fordi kunnskapsoverføring er et begrep som ikke er blitt benyttet tidligere i pensum- og lærebøker. Det er tidligere blitt brukt erfaringsoverføring som begrep istedenfor.

Ifølge Elvenes (1987) er erfaring den innsikt og viten som oppstår når sanseoppfattelsen av en hendelse eller situasjon bearbeides til mentale bilder. Disse bildene varierer fra person til person, og er så sterke at de skaper varige endringer av holdninger eller atferd. Erfaringsoverføring betyr å transportere denne erfaringsinformasjonen fra innehaver til mottaker. Av erfaringens to hovedkomponenter, er kunnskapskomponenten enklere å overføre enn opplevelseskomponenten. Dette er fordi alle opplever situasjonen forskjellig, og vil derfor ikke være like overførbar som kunnskapen man får ut av situasjonen man opplever.

Kompetanse derimot, er i følge Gottschalk (2004, referert i Karlsen og Gottschalk 2008, 440) kunnskap koblet til ferdigheter og evner. Kunnskapsbegrepet isolert sett er nokså meningsløst, fordi kunnskaper får først en verdi når de kan tilpasses situasjoner, som for eksempel igjennom en tidligere erfaring, og derav anvendes for å løse problemer og utføre arbeid. Begrepet må derfor ses i sammenheng med individuelle ferdigheter som har å gjøre med den personlige evnen til å anvende kunnskap på en effektiv måte for å oppnå resultater eller prestere noe.

Innen prosjektarbeid spiller personlige ferdigheter og evner en viktig rolle, og skal en kunne nyttiggjøre seg av personlig kunnskap om prosjektledelse, kreves evne til å kunne anvende kunnskapen på praktiske problemer.

Når det gjelder kunnskapsbegrepet mener Karlsen og Gottschalk (2008) at kunnskap er informasjon koblet til kontekst, tolkning og refleksjon. Videre sier de

at kunnskap er en fornybar ressurs som akkumuleres i prosjektmedarbeidernes erfaring, for senere å kunne anvendes for å forstå og håndtere ulike situasjoner og problemer. Den totale kunnskapen kan deles i to områder: den eksplisitte kunnskapen og den implisitte kunnskapen.

Erfaring, kompetanse og kunnskap er begreper som har den effekten at den ene eksisterer ikke uten den andre.

Grunnen til at vi ønsker å bruke kunnskapsoverføring som begrep er fordi det er den kunnskapen som kommer fra erfaringer, og som ofte legger grunnlaget for å videreutvikle kompetansen hos den enkelte, vi ønsker å fokusere på i denne rapporten. Det vil si at vi er nødt til å se på den eksplisitte kunnskapen som kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres, i sammenheng med den tause eller implisitte kunnskapen som kommer til uttrykk gjennom hva en person gjør (Karlsen og Gottschalk 2008, 444)

Selv om det er den eksplisitte delen som er mest overførbar, er det like viktig å se på hvordan den implisitte kunnskapen overføres. Dette er fordi vi ønsker å få et mer helhetlig bilde av hvilken kunnskapsdel som er den største kilden til kunnskapsoverføring i avdelingen vi skriver om, slik at vi kan løse problemstillingen vår på en best mulig måte.

”Lær av andres feilgrep – du lever ikke lenge nok til å gjøre alle sammen selv”

(Martin Vanbee)

Det er derfor viktig å anvende eksisterende kunnskap og erfaringer, for så og videreføre denne, slik at ny kunnskap skapes og lærdom dannes. Dette vil forebygge uønskede hendelser, og gjøre veien til suksess kortere.

1.7 Oppbygging av rapport

Som bakgrunn for oppbyggingen av denne rapporten har vi valgt å bruke boken *Prosjektarbeid* (Andersen og Schwenke 2002). Selve innholdet har vi valgt å presentere i seks kapitler, hvor vi skal bruke tre perspektiver (Ekambaram 2008) som mal for oppbygging av rapportens hovedkapitler.

Rapporten har en selvstendig strukturell oppbygging, med både innledning og konklusjon, som redegjør hva kapittelet skal inneholde og hva vi har kommet fram til. På denne måten kan hvert kapittel leses hver for seg, samtidig som at det vil ha en helhetlig funksjon.

Rapporten - kapittel for kapittel

Kapittel 1: Innledning

Kapittel 2: Metoder og kilder

Kapittel 3: Informasjonsperspektiv

Kapittel 4: Atferdsmessige perspektiv

Kapittel 5: Systemperspektiv

Kapittel 6: Hovedkonklusjon

I innledningen gjør vi rede for temaet for denne rapporten, samt problemstilling og avgrensning av denne. Vi vil også redegjøre for bakgrunnen til rapporten, vårt mål og formål med den. Hvordan vi kom frem til dette temaet og problemstillingen, fremstilles i kapittel 2, metoder og kilder, sammen med de tre perspektivene på kunnskapsoverføring.

I hovedkapitlene 3-5 tar vi for oss alle perspektivene for kunnskapsoverføring, og kapitlene er bygd opp deretter. Dette er det redegjort for i metodekapitlet. Vi har valgt å bygge hvert kapittel opp i tre hoveddeler der vi har en observasjonsdel av bedriftens nåsituasjon, en del der funnene drøftes opp mot aktuell teori og tilslutt en oppsummering som blir lagt frem som en delkonklusjon.

Hovedkonklusjonen finner sted i kapittel 6 hvor vi vil presentere de resultatene vi kom frem til i forhold til den avgrensede problemstillingen. Vi ønsker også å legge frem noen metoder andre bedrifter har valgt å benytte seg av for å sikre at kunnskap overføres.

2.0 Metoder og kilder

Vi ønsker i dette kapittelet å utdype våre valg av metoder vi har brukt i forbindelse med denne oppgaven, hvordan vi på gruppen har samarbeidet og fungert sammen som team. Vi vil også belyse hvordan vi har samlet inn data og fått den informasjonen som har vært nødvendig for å kunne fullføre denne rapporten.

2.1 Metodevalg

Vi har valgt å jobbe ut ifra en metode som i hovedsak er hentet fra Andersen og Schwenke (2002), samt tidligere avhandlinger som er blitt gjort tilgjengelige for oss under studiet i "prosjektledelse". Vår rapport bygger også på ulike teknikker og metoder vi har fått innføring i under denne fordypningsperioden, samt gode og nødvendige veiledningsrunder med foreleser i faget.

Når vi skulle starte med denne rapporten hadde vi som utgangspunkt å se hvordan kunnskap i en bedrift opparbeides og føres videre, noe som i pensum ble kalt erfaringsoverføring. I et intervju med Anandasivakumar Ekambaram kom vi fram til at denne prosessen var vanskelig å definere, med tanke på at det ikke finnes et spesielt dekkende begrep for dette. Etter en lang og god samtale kom vi fram til at vi skulle gå for begrepet kunnskapsoverføring og tematikk rundt dette. For å få et innblikk i hvordan denne prosessen foregår anbefalte Ekambaram at vi skulle se det i fra tre ulike perspektiver. Disse perspektivene sett i sammenheng danner en ramme for kunnskapsoverføring og viser oss hvordan denne prosessen foregår.

Overføring av kunnskap er nøkkelen til at bedrifter oppnår en læringseffekt. Dette gjør de ved å videreutvikle den kunnskapen som opparbeides i prosjekter og formidle denne videre. På den måten kan bedrifter oppnå suksess ved å lære av tidligere feil som har blitt gjort.

2.2. Gruppesarbeid

Vi er to jenter fra kurset prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim som valgte å samarbeide om å skrive denne oppgaven. Èn av oss har nært kjennskap til en av prosjektlederne for bedriften vi valgte å skrive om, og var derfor den som arrangerte møter med prosjektlederen og andre ansatte i bedriften vi intervjuet.

Tidlig i oppstartsfasen kom vi til enighet om hvilke krav vi hadde til hverandre når det gjaldt kommunikasjon mellom alle parter, informasjon og arbeidsinnsats- og metode. Vi laget også en milepælplan tidlig i oppstartsfasen for å få en oversikt over de viktigste fasene i arbeidet med rapporten. Vi ble også enige om at hvis en av oss ikke kunne bidra like mye på grunn av sykdom en periode, så ville den andre parten yte ekstra for at vi alltid skulle være a jour med milepælplanen. Når det kom til ansvarsfordeling valgte vi å ikke lage et detaljert ansvarskart siden gruppen var så liten. Vi valgte derfor heller å fordele arbeidsoppgaver likt og samarbeide tett om oppgaven.

Som verktøy for prosjektet med rapporten valgte vi å benytte oss av Google+ som lagringsområde hvor vi delte dokumenter, datamateriell og utvekslet diverse filer. Deretter kom vi over prosjektplassen, men siden vi allerede var godt i gang med Google+ og all filutveksling foregikk der, valgte vi å holde oss til den plassen.

2.3 Innhenting og bearbeiding

Siden en av oss hadde godt kjennskap til en som jobbet i M-I Swaco viste vi tidlig at dette var en bedrift vi ønsket å samarbeide med. Vi begynte tidlig i vinter å ta kontakt med vår kontaktperson i bedriften for å diskutere selve samarbeidet, tema og hvilket mål vi hadde med rapporten. Han var svært imøtekommende og behjelpelig under hele prosessen, og stilte stadig opp på intervjuer når vi trengte det. Når vi la frem en konkret problemstillingen rundt kunnskapsoverføring for bedriften var de litt usikre på hva de kunne bidra med for at vi skulle få de svarene vi trengte til rapporten. Men vi kom imidlertid frem til at det beste vi kunne gjøre var å ha kontinuerlig kontakt med hverandre under hele prosessen, slik at de kunne bli oppdatert på hva vi trengte av relevant informasjon og tilgjengeliggjøre denne for oss.

2.3.1 Innsamling av primærdata for kartlegging av bedrift

Vi har valgt å benytte intervju som undersøkelsesdesign for å fremskaffe primærdata og informasjon om bedriften. Bakgrunn for valgt innsamlingsmetode er at informasjon som innhentes i minst mulig grad skulle være påvirket av de andre deltakerne i bedriften. Dette er fordi vi ønsket at den enkelte respondent sine personlige meninger og erfaringer skulle komme tydelig frem. Vi valgte derfor å stille åpne spørsmål slik at vi kunne kommentere og be om utdypning der det var ønskelig. På denne måten fikk vi kartlagt respondentenes svar og legge et godt grunnlag for vurdering og videre analyse.

Det var viktig for oss under intervjuene å holde en god samtale og snakke løst om deres situasjon, enn å holde oss slavisk til hvert spørsmål. Men intervjuguiden fungerte godt som et bakteppe for at vi ved slutten av hvert intervju kunne kryssjekke at vi hadde vært innom alle områdene innen de tre perspektivene.

Vi gjennomførte dybdeintervjuer av fire personer. Først hadde vi et intervju med Ekambaram for å få innsikt og forståelse rundt temaet, deretter intervjuet vi en prosjektleder og to prosjektdeltakere for innsamling av primærdata for å kunne kartlegge bedriften og deres nåsituasjon. Technical Manager Distribution i M-I Swaco er vår hovedrespondent og var til stor hjelp når det kom til å sette oss i kontakt med de andre respondentene. I forkant av intervjuene fikk alle tilsendt en detaljert mail om informasjon og spørsmål, slik at de på forhånd kunne forberede seg.

Etter krav fra vår kontaktperson i M-I Swaco er rapporten helt anonymisert, noe alle informanter og respondenter ble informert om i forkant av intervjuene. Vi forsikret dem i tillegg om at alle svarene og informasjonen vi mottok ville bli fortrolig behandlet. Dette var også viktig for oss slik at de skulle føle at de kunne utlevere mer av seg selv uten at denne informasjonen skulle kunne bli brukt mot dem ved en eventuell senere anledning. På denne måten følte vi også at informasjonen vi mottok under intervjuene ble mer pålitelige, enn om deres identitet hadde blitt oppgitt.

Under hvert intervju hadde vi en svarmatrise som vedlegg til intervjuguiden, som vi fylte ut etter hvert som vi stilte spørsmål og diskuterte. Når hvert intervju var

ferdig gjennomført valgte vi å oppsummere intervjuet kort, slik at ingen misforståelser skulle inntreffe. Vi valgte også å bruke litt tid etter intervjuene, mens minnet fortsatt var friskt, for å notere og reflektere over hovedinntrykkene vi satt igjen med.

2.3.2 Innsamling av sekundærdata for valgt tema

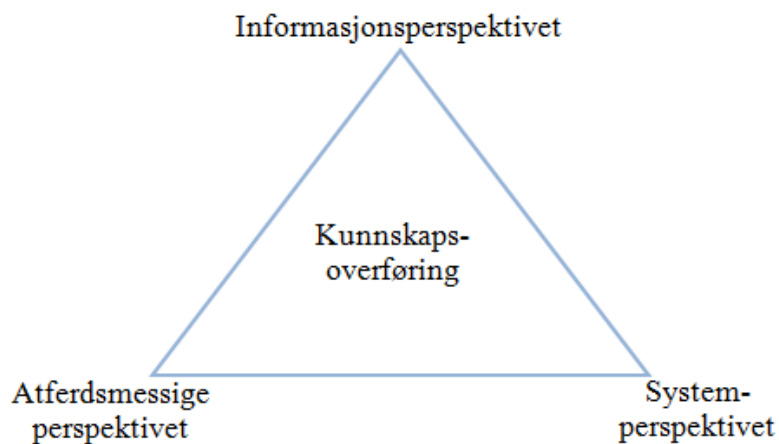
Når vi bestemte oss for å skrive om tematikken rundt overføring av kunnskap hadde vi store problemer med å finne informasjon om dette i kursets pensumlitteratur. Det sto litt om erfaringsoverføring, men vi følte at dette begrepet ble litt vagt i forhold til det vi egentlig ønsket at rapporten skulle omhandle. Vi brukte derfor en god del tid i starten til å samle inn teori som var relevant og aktuell for vår rapport. Vi lånte alle bøker på hovedbiblioteket som inneholdt noe om overføring av kunnskap, og fikk god hjelp av bibliotekaren på Handelshøyskolen BI i Trondheim til å søke opp og låne artikler, avhandlinger og bøker som inneholdt samme tema. Vi merket tidlig at det var en større utfordring enn forutsett å finne litteratur som var tilfredsstillende for rapporten vi ønsket å skrive. Men etter mye søk i databaser og en veiledning med Tore Aalberg hvor han foreslo en doktoravhandling av Ekambaram fant vi endelig det vi var ute etter.

To uker senere satt vi i møte med selveste Ekambaram hvor vi snakket mye om begrepet kunnskapsoverføring og tematikken rundt temaet. Siden vi var veldig usikre på valg av modell og teori, anbefalte han tre perspektiver som var passende for vår vinkling på rapporten, og ga oss en innføring i disse. Han hadde også med en del artikler vi kunne ta i bruk på dette møtet.

I ettertid har han også sendt en del linker han har funnet relevant for oss under utarbeiding av rapporten, samt at vi har selv funnet mye aktuell teori under segmentet "Knowledge Management" i ulike databaser.

2.3.3 Perspektiver på kunnskapsoverføring

På bakgrunn av intervjuet med Ekambaram kom vi frem til tre perspektiver på kunnskapsoverføring som skulle være selve grunnmuren for rapporten vår. Disse perspektivene har også vært utgangspunktet for intervjuguiden vi brukte i forbindelse med innsamling av primærdata (se Kap 2.3.1). Disse perspektivene har vi valgt å visualisere i en pyramide, som vi ser under, og det er en slik forståelse vi har av perspektivenes påvirkning på kunnskapsoverføringsprosessen.



Annen aktuell teori, samt andre relevante modeller og begreper som er knyttet til hvert perspektiv presenteres i detalj under hvert hovedkapittel og vil sette en helhetlig ramme for kunnskapsoverføringen.

2.4 Metodekritikk

2.4.1 Gruppensammensetning

I gruppen vår har det ene medlemmet, som nevnt tidligere, god kjennskap til prosjektlederen i M-I Swaco, noe som gjør det naturlig for oss at han har vært vår kontaktperson gjennom denne prosessen. Vi hadde derfor gode muligheter når det kom til å få tilgang til relevant informasjon, observere og komme i kontakt med de ulike intervjuobjektene. Dette var noe vi absolutt dro nytte av for å kunne levere en rapport av så høy kvalitet som mulig. Det var allikevel viktig for oss å holde oss objektive i forhold til alt av informasjon og selve arbeidsplassen slik at det ikke ville påvirke resultatet av rapporten i noen bestemt retning.

2.4.2 Utvelgelse av informanter

Når vi først skulle starte på rapporten var vårt ønske å kunne få et inntrykk av hvordan M-I Swaco overførte kunnskap i en bestemt avdeling. Det var derfor viktig for oss å intervjuere flere personer på ulike nivåer for at det skulle bli mest mulig representativt for den videre analysen. Vi hadde flere samtaler med vår kontaktperson om hvordan vi skulle foreta dybdeintervjuene. Vi kom fram til at det som ville være mest hensiktsmessig for oss var å foreta intervjuer med noen av hans prosjektdeltakere, samt noen på et litt høyere plan i avdelingen. På denne måten ville vi få et innblikk i hvordan overføring av kunnskap foregår på alle nivåer i avdelingen, noe som ville gi oss et bredere grunnlag til å gjennomføre analysene som ligger til grunn for rapporten.

Vi bestemte tidlig at vi ikke skulle gå inn i et konkret prosjekt i M-I Swaco, men ha et overordnet syn på hvordan overføring av kunnskap generelt foregår i avdelingen mellom prosjekter. Siden alle våre informanter har deltatt på flere ulike prosjekter, fikk vi et større innblikk i hvordan denne prosessen foregår, noe vi mener gir oss et bedre grunnlag. Det at vi gjennomførte dybdeintervjuer med bare tre som er ansatt i avdelingen gjør at kanskje ikke alle ansatte sine synspunkter fremkommer. Grunnen til et så snevert utvalg av respondenter er fordi vi ønsket å bruke kvalitativ intervjumetode fremfor kvantitativ, grunnet begrensninger når det kom til tid og ressurser. Vi bestemte derfor og heller kvalitetssikre intervjuene i forkant sammen med vår kontaktperson. Dette for å få frem flest mulig nyanser og komme til bunns i deres egne erfaringer og synspunkter. Vi vil også påpeke at alle respondentene som ble intervjuet er menn, noe som skyldes at det bare er menn som er fast ansatt i den avdelingen.

Til slutt vil vi presisere at denne rapporten ikke vil kunne generaliseres til hele bedriften, men at det er et forsøk på å besvare problemstillingen som er knyttet opp mot den utvalgte avdelingen i M-I Swaco.

2.5 Kildekritikk

Vi ser at det temaet vi har valgt å ta utgangspunkt i blir beskrevet med ulike begreper av flere av forfatterne, og de ser ikke ut til å komme til enighet om hva som er best egnet begrep. Vi har derfor selv måtte ta utgangspunkt i hva vi mente var best for rapporten, med tanke på vår problemstilling. Det er også slik at flere av våre forfattere refererer til hverandre, noe som gjør at utvalget fort kan bli litt snevert, samt at mange av teoriene som er knyttet opp til dette temaet blir vinklet forskjellig ut i fra kontekst og forfatter. Vi har derfor vært kritisk til hva vi har brukt i rapporten og kun trukket ut essensen av disse teoriene.

Selv om alle intervjuobjektene ble lovet full anonymitet kan vi ikke med full sikkerhet si at de svarene de oppga stemmer overens med deres virkelige oppfattelse av situasjonen. Vi må derfor ta i betraktning at noe kan være pyntet på, selv om vi satt igjen med inntrykket av at de kom med sine reelle synspunkter og meninger.

3.0 Informasjonsperspektiv

Informasjonsperspektiv omhandler problemstillinger knyttet til informasjon om kilder til kunnskap og løsninger. Perspektivet fokuserer også på problemstillinger knyttet til å søke etter eksisterende kunnskap, og gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for andre (Ekambaram 2008, 41). Vi ønsker derfor å belyse i dette kapitlet hvordan dette foregår i denne avdelingen, samtidig som vi vil se på selve læringsprosessen og faktorer rundt dette temaet.

Som Samset (2003) sier er det helt nødvendig at man prøver å dra nytte av tidligere kunnskap og erfaringer på samme område, for å lære av tidligere feil som er blitt utført. Gjør man det, har man mulighet til å lære av disse erfaringene og lettere komme opp med en løsning på det problemet de står overfor. På denne måten kan de spare tid ved å bruke eksisterende kunnskap og lære av andre sine feil (Samset 2003, 132).

3.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon

Avdelingens metode for å samle inn kunnskap fra tidligere prosjekter blir ivarettatt via bedriftens egen prosjektmetodikk. Denne postevalueringen foregår i all hovedsak ved at prosjektene avsluttes med en sluttrapport som beskriver resultatet av prosjektet etter at det er ferdigstilt. Her sammenligner man kravsspesifikasjonen i prosjektet med det ferdige resultatet. Det som blir evaluert er områder som prosjektplanen, altså hva som var planlagt og hva som faktisk ble gjort, prosjektbudsjettet, planlagt budsjett mot faktisk budsjett, og HMS-hendelser. Etter å ha evaluert prosjektet opp i mot disse faktorene tar de med seg de beste løsningene og erfaringer inn i tilsvarende prosjekter.

Sluttrapporten i denne avdelingen er en stor kilde for kunnskapsoverføring. Denne blir skrevet av prosjektleder i samarbeid med prosjekteier, og ferdigstilles uansett, uavhengig av tid. Grunnen til at prosjekteier er en del av denne prosessen er fordi de mener at man må søke å være objektiv i forbindelse med en slik rapport, for å få komme fram til det mest riktige resultatet av hvordan gjennomføringen av prosjektet faktisk foregikk. Sluttrapporten får liten verdi for forbedringer og videre læring hvis man ikke tar med alt.

Når vi spurte om det fantes noen formell struktur, rutiner eller prosedyrer for å få informasjon om ulike kunnskapskilder, nevnte de at de har en global teknisk gruppe, altså en database, hvor man kan hente ut prosedyrer for interne krav, spesifikasjoner, sjekklister for gjennomføring etc. for reelle løsninger. Denne blir benyttet ved behov, men blir brukt hyppig spesielt under planleggingsfasen, da man henter ut "road-map" for gjennomføring av prosjektet, samt ulike sjekklister og standarder man trenger. Når det kommer til tilgjengeligheten til ulike dokumenter i databasen, fortalte de at så lenge man holder på med et prosjekt hvor et tilsvarende er gjennomført er det ikke noe problem om man har behov for innsyn i disse.

De nevnte også at det ikke var noe problem å finne fram til relevant teori når de hadde behov for det. Det var enkelt å søke i databasen, siden denne da er tilrettelagt for enkel bruk og oppdateres kontinuerlig, samtidig som at de har et sterkt fagmiljø rundt det de holder på med og gode underleverandører som kan bidra ved behov.

Videre spurte vi om de hadde et prosjektkontor for de ulike prosjektene. Svaret var her at deres avdeling eller prosjektlederens kontor på en måte fungerte som et prosjektkontor, men at de ikke hadde et eget team for dette. De nevnte også at på den tekniske siden i distribusjonsavdelingen her i Norge håndterte de mindre prosjekter selv, hvor prosjektlederen setter sammen prosjektorganisasjon etter behov med deltagere fra nødvendige avdelinger, herunder base, operasjonsavdeling, HMS og så videre. Ved større og tyngre prosjekt derimot har moderselskapet tre grupper som tar seg av gjennomføringen av disse prosjektene.

Det var stor enighet blant intervjuobjektene at kunnskapsoverføring førte til læring i avdelingen. De følte at det meste av den kunnskapen som oppstår i avdelingen, samt de gode erfaringene blir ført videre og tatt i bruk ved tilvarende prosjekter. Dette merket de godt om de stoppet opp og tok en liten pause for å se bakover i tid. Da kunne man fort se at mye har utviklet seg som følger av kunnskapsoverføringsprosessen.

De nevnte også at det er et stort fokus på kontinuerlig kursing i forhold til stilling i avdelingen, hvor de fleste kursene er nettbaserte og at ledelsen i selskapet satset mye på HMSK for en sikker, miljøvennlig, effektiv og lønnsom arbeidsplass. De

følte også at ledelsen bevisst prøver å dra nytte av den enkeltes kunnskap, ved å ha fokus på at et selskap er et team hvor alle bidrar til å få et best mulig produkt å tilby deres kunder.

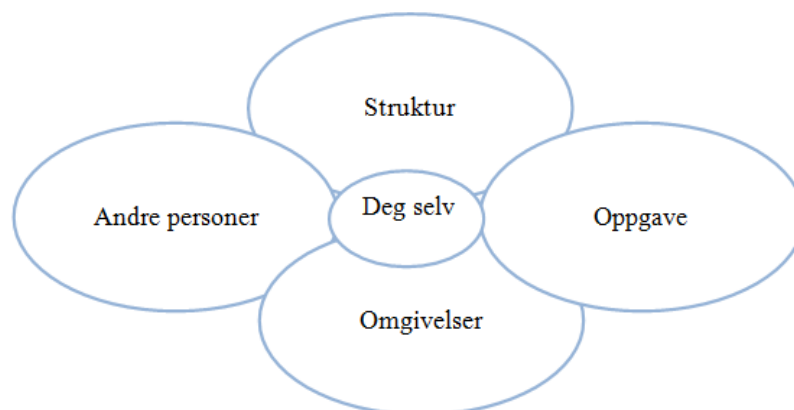
Ellers ser vi at det er stor enighet blant våre intervjuobjekter at det er god struktur innad bedriften når det gjelder system, rutiner, tid og ressurser på å overføre kunnskap og lære av tidligere erfaringer. Det er også uttrykt at kunnskap deles både skriftlig og muntlig ved behov både til enkeltpersoner og til andre grupper.

3.2 Drøfting av aktuell teori

Informasjon om kunnskapskilder

For å kunne beskrive hvordan man kan samle inn kunnskapskilder, er det viktig å huske den sterke koblingen mellom individ og erfaringer. Erfaringene er individorienterte og den koblingen en person har med andre individer, samt struktur, oppgave og omgivelser er derfor en viktig del av erfaringsdannelsen. Elvenes (1987) sier at systematisk kunnskapsoverføring forutsetter en kartlegging av erfaringene, samt hvor kunnskap oppstår. Som vist i figuren nedenfor, overlapper disse grensesnittene hverandre. Blant annet skapes det mellommenneskelige grensesnitt av faktorer som samarbeid, informasjon- og meningsutveksling, ledelse og motivasjon.

Figur 3.2 Erfaringsdannede grensesnitt (Elvenes 1987, 96)



Ut i fra våre funn kan det synes som at det i denne avdelingen fokuseres en god del på individuelle opplevelser og erfaringer hver enkelt prosjektmedarbeider opparbeider seg i løpet av et prosjekt. Noen eksempler på dette er databasen hvor de ulike prosjektdeltakerne deler sine erfaringer og opplevelser i forbindelse med avsluttende prosjekter de har deltatt i, samt de uformelle samtalene de har internt med hverandre.

Teoretisk finnes det mange måter å hente inn kunnskap og erfaringer på.

Eksempler på dette er;

Muntlig	Skriftlig
Uformelle kontrakter	Sluttrapporter
Teammøter/konferanser	Formelle forespørsler fra andre
Prosjektmøter/seminar	Prosjektrevisjoner/audits
Opplæring og etterutdanning	Opplæring og etterutdanning
Erfaringsmeglere og rådgivende organer	Egne formelle systemer, rutiner og prosedyrer
Seksjons- og avdelingsmøte	Prosjektdagbok

Tabell 3-1 Eksempler på innhenting av erfaringer (Karlsen og Gottschalk 2005).

Elvenes (1987) sier i sin doktoravhandling at de muntlige metodene resulterer ofte i en betydelig mer opplevelseskomponent som vi nevnte i innledningen under 1.6 teoretisk rammeverk, enn de skriftlige metodene å overføre kunnskap på. Årsaken til dette er at det er lettere å meddele holdninger og synspunkter via muntlige kanaler. Den skriftlige innsamlingen blir derfor mer avgrenset til kunnskapskomponenten. Denne informasjonen kan på sin side ofte være mer presis, noe som gjør at flere har tiltro til den slags informasjon (Elvenes 1987, 399).

I praksis fikk vi sett at de metodene de benytter i avdelingen for skriftlig innsamling av kunnskapskilder i dag er i hovedsak utarbeidelse av sluttrapporten. Her dokumenteres blant annet fakta rundt tid, kostnader og spesifikasjonen til de ulike prosjektene, i tillegg til de mykere siden ved et prosjekt, som erfaringer

knyttet til samarbeid, miljø, metoder og verktøy. Dette blir også lagret i databasen og tilgjengeliggjort for senere bruk ved behov.

På den tekniske siden gjennomføres det kontinuerlig nettbasert kursing for prosjektdeltakere i forhold til stilling, samt ulike opplæringsprogram hvor tekniske løsninger gjennomgås. I de ulike programmene tar de utgangspunkt i andre deltakeres kunnskap og erfaringer for å videreføre dette til de andre deltakerne som skal læres opp.

I forbindelse med de muntlige metodene for innsamling av kunnskapskilder fant vi ut at uformelle kontakter var den metoden som var mest benyttet på lik linje med prosjekt-, team- og avdelingsmøter. De tilbyr også opplæring og etterutdanning for alle sine ansatte om de ser at det foreligger et behov for det.

Læring i organisasjoner

I følge Argyris og Schön (1978) oppstår organisatorisk læring når medlemmene av organisasjonen oppfører seg som lærere for organisasjonen. Her vil de respondere til forandringer i interne og eksterne omgivelser av organisasjonen ved å finne og korrigere avvik i den praktiske delen av organisasjonen. Dette vil deretter dokumenteres, slik at andre kan lære av det i fremtidige situasjoner (Argyris og Schön 1978, 28).

Individuell- og organisatorisk læring

I organisasjonsteorier benytter vi ofte begrepet læring som i følge Argyris og Schön (1978) kan ha flere betydninger. En betydning som vi ønsker å fokusere på i denne rapporten er at læring refererer seg til en såkalt tilpasningsprosess, noe som tilsier at læring har funnet sted ved at atferden har blitt endret på basis av kunnskapsoverføring.

En grunnoppfatning av læringsbegrepet når det kommer til individuell og organisatorisk læring er at hele organisasjonen er et læringssystem, hvor den enkelte medarbeider kontinuerlig er i en læringsprosess. Prosjektorganisasjonen eksisterer i kraft av sine medlemmer, og all læring skjer hos individet, ikke

organisasjonen. Men selv om læring på individnivå ikke nødvendigvis skaper læring på organisasjonsnivå, vil den individuelle kunnskapen ha potensialet til å bli utnyttet i samspill med andre og skape organisasjonslæring på den måten. Hvordan en organisasjon drar nytte av den enkeltes kunnskap kommer derfor an på samspillet mellom prosjektets medlemmer og er derfor kritisk for å skape læring i organisasjoner (Karlsen og Gottschalk 2008, 444).

Ut i fra våre funn kan det se ut som avdelingen utnytter de ansattes kunnskap og erfaringer optimalt, ved å ta i bruk ulike verktøy som for eksempel prosjektdagbøker, sluttrapporter, databasen, diverse møter og ulike opplærings- og utdanningskurs. I tillegg ser det ut til at samspillet mellom de ulike deltakerne fungerer veldig godt, da det er mye utveksling av egne erfaringer både muntlig via uformelle og formelle samtaler og skriftlig via rapporter og databasen.

Enkel- og dobbelkretslæring

Enkelkretslæring er den enkleste formen for læring som handler om hvordan en person lærer og oppfatter organisasjonens normer og regler som er basert på tidligere erfaringer. Oppstår det et avvikt fra ønsket handlemåte, vil denne atferden korrigeres. I følge Argyris og Schön (1978) er dette en form for læring som gjør at prosjektet er i stand til å opprettholde en stabil organisasjonsstruktur, men reduserer ofte en persons evne til å lære dersom normene og reglene ikke lenger fungerer.

Dobbelkretslæring derimot, oppstår når individene på vegne av prosjektet har evnen og muligheten til å reflektere over etablerte normer og regler (Argyris og Schön 1978, 18). Denne læringsprosessen krever derfor at organisasjonen er åpen for å stille kritiske og utfordrende spørsmål ved gyldigheten til etablerte metoder, rutiner og praksis. Dette handler i praksis om å frigjøre seg fra eksisterende barrierer og være åpen for nye tankemetoder. Til forskjell fra enkeltkretslæring er læringsevnen ved dobbelkretslæring større, fordi medarbeiderne lærer å lære (Karlsen og Gottschalk 2008, 446).

Vi har sett at det foregår både enkelt- og dobbelkretslæring i avdelingen. Mest brukt er dobbelkretslæring da avdelingen er svært åpen for å stille kritiske og

utfordrende spørsmål ved eksisterende løsninger. De arbeider hele tiden med å forbedre læringsevnen til hver enkelt og utvikle ulike forbedringstiltak for å gjøre eksisterende løsninger bedre. Dette kan være noe av årsaken til at sluttrapportene og databasen er såpass viktige verktøy i avdelingen, da disse vil komme til nytte ved tilsvarende prosjektarbeid.

Pull og push-tilnærminger

Tilgangen til informasjon om kunnskap kan foregå på flere ulike måter.

Ekambaram (2008) bruker to tilnærminger for å vise dette. Han kaller disse for pull- og push-tilnærminger. Pull-tilnærmingen handler om at en kunnskapssøker vil få tilgang til kunnskapskilden når han eller hun møter et problem eller trenger en løsning. Det som blir krevende her er å vite hvor å søke etter den informasjonen. Pull-tilnærmingen har som fordel at den er iherdig, og at den kan brukes flittig.

Push-tilnærmingen handler om å dele kunnskap og erfaring til andre medlemmer når den først er mottatt eller oppdatert. En måte å gjøre dette på er å sette opp møter og seminarer der verdifulle løsninger, kunnskap og læring er beskrevet, diskutert og delt. Det som da blir vanskelig er å vite hva andre trenger av informasjon.

I våre intervjuer fant vi at pull-tilnærmingen var den metoden som var best egnet for deres avdeling når det kom til å søke bedre løsninger enn de allerede eksisterende løsningene. For å få tak i den informasjonen var databasen den informasjonskilden som var mest flittig brukt. Men det var også stor enighet blant intervjuobjektene at push-tilnærmingen var mye brukt i etterkant av prosjektene når det kom til selve evalueringen. Her pleide de å sette opp ulike møter og seminarer for å gjennomgå prosjektplanen og andre faktorer knyttet til prosjektet. Her gikk de blant annet igjennom hva som eventuelt gikk galt i prosjektet eller hva som førte prosjektets til suksess. Alle var enige om at dette var en god måte å dele og diskutere verdifull kunnskap som oppsto under prosjektets gjennomføring, for å lære og samtidig unngå at de samme feilene skulle gå igjen i tilsvarende prosjekter.

Eksplisitt og taus kunnskap

Et prosjekts eller en organisasjons totale kunnskap kan deles i to områder: den eksplisitte kunnskapen og den tause eller implisitte kunnskapen. Et prosjekts eksplisitte kunnskap er den delen av kunnskapen som kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres, enten skriftlig eller muntlig. Dette kan enten være en enkel forklaring på en prosedyre eller være mer avansert som for eksempel en sluttrapport. Denne kunnskapen har som fordel at den er enkel å overføre og like enkel å fange opp med tanke på dens tilgjengelighet. Taus kunnskap derimot, er vanskeligere å overføre og fange opp. Dette skyldes at denne kunnskapsformen ligger implisitt i mennesket og kan derfor ikke struktureres og overføres til andre mennesker. For å få tilgang på denne kunnskapen må man derfor ty til direkte medvirkning av kunnskapsinnehaveren, eller man kan prøve å gjøre den implisitte kunnskapen mer eksplisitt for at den skal bli mer overførbar (Karlsen og Gottschalk 2008, 444)

I prosjekter er det ofte slik at det ikke alltid er tid til å skrive prosjektdagbok eller gå igjennom all den nedskrevne informasjonen som er knyttet til ulike situasjoner og erfaringer. Dette er fordi prosjekter ofte opplever et stort tidspress. Her vil derfor den implisitte kunnskapen ha ekstra stor betydning, da denne kunnskapen ofte kommer til uttrykk gjennom ulike prosesser som gjennomføres i prosjektene. Men når alt kommer til alt, og et prosjekt skal opp til evaluering så er det bare den eksplisitte kunnskapen som kan kvalitetssikres. Det er derfor viktig å vurdere hva som må dokumenteres og hva som kan dokumenteres (Karlsen og Gottschalk 2008, 440).

Ut i fra våre funn kan det oppfattes som om det vies mer oppmerksomhet til den eksplisitte kunnskapen enn den implisitte kunnskapen og verdien av denne. Årsaken til dette kan være deres strenge regler og krav om prosedyrer, rutiner og struktur når det kommer til dokumentasjon av de ulike områdene i prosjektets gjennomføringsprosess. Når det gjelder den implisitte kunnskapen i avdelingen var de fleste enige om at dette var noe mer tidskrevende å utføre, men sett opp i mot innsatsen var både nytten og verdien større enn den eksplisitte til tider. Grunnen til dette er fordi mye av arbeidet i forbindelse med prosjektene krever at det blir utført av spesialister hvor disse prosedyrene ikke kan uttrykkes skriftlig. Dette ville i så fall være svært tidskrevende og samtidig kreve at utførelsen ble

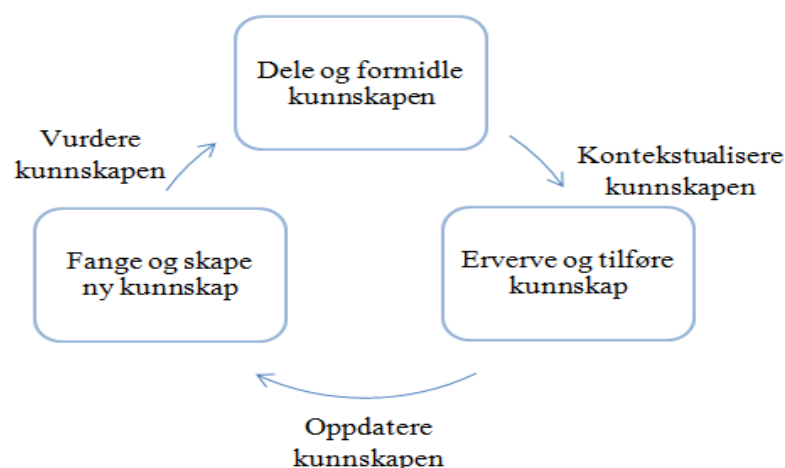
illustrert av den som er spesialist på område. Derfor mente de at det var helt nødvendig for avdelingen å kontinuerlig sørge for at de har spesialister utdelt på de ulike områdene til enhver tid, slik at de enten kan utføre arbeidet selv eller være med på opplæringsdelen. Dette foregår som regel individuelt eller via ulike opplæringsprogram bedriften arrangerer for å utvikle de ansattes kompetanse.

Kunnskapsledelse

Ekambaram (2008) refererer til Dalkir (2005) opp til flere ganger når han skriver om kunnskapsledelse. Og i følge denne kilden, er kunnskapsledelse den systematiske og bevisste koordinasjonen av organisasjonens medlemmer, teknologi, prosesser og struktur for å forsterke verdien gjennom gjenbruk og innovasjon. Denne koordinasjonen nås gjennom å skape, dele og bruke kunnskap, samt gjennom å kontinuerlig oppdatere den verdifulle kunnskapen og praksisen for å fortsette organisatorisk læring.

Ved å studere denne beskrivelsen av kunnskapsledelse som en integrert syklus, kan vi lettere forstå hvordan hele kunnskapsoverføringsprosessen foregår i en avdeling (Dalkir 2005, referert i Ekambaram 2008, 47).

Kunnskapssyklusen:



Denne modellen viser oss hvordan kunnskapsoverføringsprosessen foregår. Den viser oss hvor viktig tilgangen til informasjon om kunnskap er i en bedrift, og at

den kontinuerlig oppdateres for å videreutvikle den kunnskapen man allerede besitter. Dette foregår ved at kunnskapen brukes om igjen, på den måten at den fanges, deles og spres videre (Dalkir 2005, referert i Ekambaram 2008, 47).

Vi kan tydelig se ut ifra våre observasjoner at avdelingen sin måte å overføre kunnskap på foregår veldig likt den prosessen er fremført her. Grunnen til dette fordi det er viktig å tilpasse og vurdere den informasjonen, kunnskapen og erfaringene de innhenter for å løse tilsvarende problemstillinger, for det er ikke alltid slik at løsningen på et problem er løsningen på et tilsvarende et. I tillegg tilføyer intervjuobjektene at det er minst like viktig og oppdatere denne kunnskapen igjen. Dette gjøres i form av sluttrapporten og input i databasen.

3.3 Delkonklusjon

Våre funn tyder på at det i avdelingen i all hovedsak benytter postevaluering som skriftlig innhenting av kunnskap og erfaringer i gjennomførte prosjekter i form av en sluttrapport og andre dokumenter som lagres i databasen. Det opplyses at databasen og sluttrapporten er deres største kilde til kunnskap på området hvor de søker informasjon om erfaringer. Sluttrapporten ferdigstilles uansett, uavhengig av tid og ressurser. Motivasjonsfaktoren til dette sier de å være resultatet av at den flittig benyttes i ettertid ved tilsvarende prosjekter slik at de får et overblikk over hva som allerede er blitt prøvd ut, hva som fungerte og hva som ikke fungerte like bra. Denne kunnskapen sies å komme godt til nytte for å redusere gjentakende feil.

Av muntlige innsamlingsmetoder, ser det ut til at dette hovedsakelig foregår vi uformell kommunikasjon. De sier at det er en god kultur innad avdelingen for den slags kommunikasjon, noe som gjør at det blir lettere å innhente også implisitt kunnskap. Selv om dette sies å være noe mer tidskrevende ser de at verdien og nytten av denne type kunnskap er svært viktig for deres avdeling, med tanke på at den krever tilstrekkelig med spesialister på området. For å dra fullt utnytte av denne metoden var det også fokus på at denne kontakten formaliseres, ved å utvikle ulike opplæringsprogrammer, slik at det ble lettere å overføre kunnskap til de andre ansatte.

Når det kommer til å utnytte den enkeltes kunnskap og erfaringer, ser det ut til at dette er en prosess som utnyttes optimalt i avdelingen, både av ledelsen og prosjektmedlemmene selv. Dette mente de var svært viktig for å kunne øke læringsevnen både på organisasjonsnivå og individnivå. Det er også uttrykt at metodene de bruker for læring avhenger av behovene som foreligger i de ulike prosjektene. Men som regel vil dette være å ta i bruk eksisterende kunnskap og dra nytte av denne i framtidige og tilsvarende prosjekter.

Videre så vi at det var stor enighet om at de ulike pull- og push tilnærmingene var flittig brukt for å fange nødvendig kunnskap og føre denne videre, som vi nevnte under kunnskapssyklusen. Her tydet våre funn også på at de kontinuerlig oppdaterte denne kunnskapen ved å bruke databasen som verktøy, etter kunnskapen var vurdert og kontekstualisert i forhold til prosjektene den skulle bli benyttet i.

Til slutt fant vi også at avdelingen hadde strenge regler og krav om dokumentasjon, samtidig som at de hadde et sterkt fokus på å dra nytte av den implisitte kunnskapen og dens verdi i bedriften, for å enklere videreføre kunnskap blant de ansatte i avdelingen. De fleste nevnte også til slutt at de fant kunnskapsoverføringsprosessen, læringsarenaen og informasjonssøket etter ulike kunnskapskilder tilfredsstillende.

4.0 Atferdsmessige perspektiv

I dette kapittelet ønsker vi å belyse de funnene vi har gjort angående avdelingens kulturelle og sosiale aspekter som påvirker kunnskapsoverføringsprosessen.

Deretter vil vi også diskutere prosjektmedlemmenes sosiale og personlige karakteristikaene og deres holdninger til anskaffelse og deling av kunnskap. Til slutt skal vi se på hvordan kommunikasjon kan fungere som en bidragsyter for å overføre kunnskap, samt hvilke faktorer som hemmer og fremmer kunnskapsoverføring i avdelingen (Ekambaram 2008, 61)

4.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon

Intervjuobjektene opplyser om at det i dag er en god kultur for kunnskapsoverføring både når det gjelder de kulturelle og sosiale aspektene i avdelingen. M-I Swaco sine verdier, tro og normer tar utgangspunkt i, at et selskap er et team, hvor alle bidrar for å få et best mulig produkt å tilby deres kunder. Her ligger fokuset på trivsel og et godt arbeidsmiljø for å skape en teamfølelse i avdelingen, i tillegg til deres sterke fokus på HMSK for en sikker, miljøvennlig, effektiv og lønnsom arbeidsplass.

Våre funn tyder på at det er et faglig sterkt miljø av forskjellige yrkesgrupper som samhandler og bidrar når det er nødvendig. Samtidig er det også stor enighet blant våre intervjuobjekter om at det er gode holdninger i avdelingen når det kommer til anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer blant de ansatte. Årsaken til dette er mest sannsynlig deres strenge policy om samhold og teamarbeid i bedriften, og at de har en god kultur for både formell- og uformell kommunikasjon.

Våre intervjuobjekter sier videre at det også er et stort fokus på å lære av feil og dra med seg de beste erfaringene videre. Ved å unngå de negative erfaringene i tilsvarende prosjekter vil man da få en bedre og mer kostnadseffektiv gjennomføring av disse prosjektene. De fleste sier også at det er et stort fokus på gjennomføring av nødvendig opplæring av ansatte, med tanke på at i deres prosjekter, er det ofte en del nytt utstyr prosjektmedlemmene må kunne håndtere.

Til slutt kan det virke som at de aller fleste er enige om at kulturen, de sosiale aspektene og kommunikasjonen innad avdelingen, i stor grad bidrar til kunnskapsoverføring, og ikke minst til at læring skal finne sted blant de ansatte og i organisasjonen.

4.2 Drøfting av aktuell teori

Kulturelle- og sosiale aspekter

For å forstå få et innblikk i hva dette handler må vi først og fremst se på hva som definerer en organisasjonskultur. Ivancevich et al. (2008, referert i Ekambaram 2008, 62) definerer organisasjonskultur som: De gjennomgripende systemer av verdier, tro og normer som eksisterer i enhver organisasjon.

Organisasjonskulturen kan oppmuntre eller motvirke effekten avhengig av de verdier, tro og normer som eksisterer innad organisasjonen.

Kultur avgjør hva slags oppførsel som er akseptabel i avdelingen. Den fungerer som et referansepunkt for guiding og rettferdiggjør handlinger og beslutninger som blir tatt. Med kultur som et referansepunkt bidrar dette til å redusere kompleksitet, tvetydighet og usikkerhet rundt prosjektene ved å danne et rammeverk. Det er derfor viktig å opparbeide en god kultur innad bedriften og sørge for at dette blir videreført til de andre avdelingene, slik M-I Swaco i dag har klart.

I mange tilfeller kan dette være vanskelig, spesielt med tanke på de sosiale- og kulturelle- aspektene bedriften står overfor. I en avdeling som dette er det svært mange forskjellige deltakere som arbeider på de samme prosjektene, som for eksempel innleid personell med ulike opprinnelse, bakgrunn og kompetanse. Mangel på informasjon om de ulike prosjektdeltakerne er en av faktorene som ofte kan føre til misforståelse blant de ansatte i avdelingen, fordi de mistolker situasjonen eller oppfatter den annerledes. Dette er fordi de ulike prosjektdeltakerne har også sine egne atferdsmessige tendenser, holdninger, oppfatninger og synspunkt, så vell som normer, verdier og en trosoppfatning. Dette er noe de tar med seg inn i prosjektene i tillegg til sin kompetanse. Men med tanke på avdelingens gode kultur jobber de hardt for å opprettholde

organisasjonskulturen og tydeliggjøre budskapet de sender ut. Dette for å redusere den informative usikkerheten, slik at korrekt kunnskap kan overføres i de ulike prosjektene (Ekambaram 2008, 63).

Holdninger til anskaffelse og deling av kunnskap

Holdninger til de ulike individene i et prosjekt kan sees som både resultatet og representasjonen av deres kulturelle og sosiale bakgrunn. Ifølge McShane et al. (2003, referert i 2008, 66) er holdninger representert av de ulike individers tro, følelser og atferdsmessige intensjoner.

Medlemmer av et prosjekt, som opprinnelig tilhører andre bedrifter eller andre avdelinger i M-I Swaco, kan ha forskjellige interesser og holdninger når det kommer til å føre kunnskap videre og finne løsninger på de problemene som oppstår. Noen medlemmer kan være mer interessert i å lære ved å eksperimentere, mens andre ikke verdsetter denne formen for læring og vil heller ta i bruk eksisterende kunnskap og løsninger (Ekambaram 2008, 66).

M-I Swaco verdsetter i stor grad å ta i bruk eksisterende kunnskap og løsninger for å redusere tidsbruken ved prøving og feiling. De har derfor alltid hatt som mål å skape en kultur hvor de fokuserer på å lære av tidligere feil og dra med seg de beste erfaringene videre. Dette fokuset har i følge våre funn vist seg å slå positivt ut på kunnskapsoverføringsprosessen når det kommer til de ansattes holdninger til anskaffelse og deling av kunnskap innad avdelingen.

Kommunikasjon i kunnskapsoverføring

Kommunikasjon mellom ulike parter kan i følge Elvenes (1987) foregå via fire ulike kanaler. Disse fire er formelle skriftlige kanaler, uformelle skriftlige kanaler, indirekte muntlige kanaler og direkte muntlige kanaler. Disse kommunikasjonskanalene brukes til å formidle erfaringer og kunnskap og ha også tilhørende egenskaper som tetthet av informasjon og feedback. Nedenfor er denne modellen presentert i en matrise.

Kanaler	Språklig vokabular	Ikke-språklig vokabular	Feedback	Info-tetthet	Eksempler på kanaler
<i>Formell skriftlig</i>	Formelt upersonlig	Mangler	Langsom	Lavest	Prosjekthåndbok og manualer, sluttrapporter, prosjekt-revisjoner og audits, arkiver, databaser
<i>Uformell skriftlig</i>	Formelt og uformelt personlig	Mangler	Langsom	Lav	Prosjektdagbok, mail
<i>Indirekte muntlig</i>	Formelt og uformelt personlig	Tonefall, pauser	Hurtig	Høy	Telefonsamtaler
<i>Direkte muntlig</i>	Formelt og uformelt personlig	Tonefall, pauser, kroppsspråk	Øyeblikkelig	Høyest	Prosjektlederforum, presentasjoner, coaching, faglig møte, temakvelder, erfaringsmeglere, status/oppfølgingsmøte

Informasjon om de beste metodene, både formelle og uformelle, er den mest effektive måten og spre ny kunnskap på. Her kan man for eksempel:

- Sende en liste over gode/dårlige erfaringer med anbefalinger til linjesjefer og andre prosjektledere
- Arrangere et arbeidsseminar for å diskutere ideer til forbedringer
- Forsikre deg om at andre forstår hvorfor prosjektet ditt ble en suksess - hva du gjorde annerledes.

“Suksess er sjelden et resultat av flaks alene”

(Briner, Hasting og Geddes)

Til slutt må det sørges for at man lærer noe av evalueringen. Det er viktig å huske at hvert prosjekt man påtar seg er en læringsprosess som kan vise seg å bli uvurderlig i senere karriere. Det kan også være nyttig å prøve å spesifisere de positive og negative opplevelsene og notere ned hvordan de kan takles (Briner, Hastings og Geddes 2010, 166).

I følge våre informanter var både muntlige og skriftlige formidlingskanaler hyppig brukt. Når det gjelder de skriftlige kanalene mente de fleste at databasen,

sluttrapporter, sjekklister og manualer er de kanalene som fungerer best for formell kommunikasjon og er også de som blir mest benyttet. I tillegg mente de at de muntlige formidlingskanalene var svært effektive når det kom til direkte og indirekte kommunikasjon, siden dette da gir direkte feedback, fordi kommunikasjonen av kunnskap og erfaringer stort sett foregår via uformelle samtaler og ulike møter. Det var samstemt mellom alle intervjuobjektene at når det gjaldt å overføre kunnskap og tilegne seg andres, var muntlige formidlingskanaler, spesielt direkte kommunikasjon, den mest foretrukne og mest anvendte kanalen. Men når det kom til konkret informasjon om kunnskapskilder var de fleste enige om at skriftlige, formelle kanaler egnet seg best. Dette er fordi de mente at denne informasjonen kommer ut som mer håndfast og troverdig enn muntlig kommunikasjon.

Faktorer som påvirker kunnskapsoverføring:

Tidsperspektiv	Helhetssyn	Prosesser/arbeidsmetodikk
Relasjonsstrukturer	Kunnskapstype	Individets holdning
Kunnskapslagring	Arbeidsplassens fysiske utforming	Ledelsen

Tabell 5-3 Viktige faktorer for kunnskaps- og erfaringsoverføring (Gerdin og Svensson, 2000).

Denne modellen viser ulike faktorer som er vesentlige for at kunnskapsoverføring skal finne sted i enhver bedrift. Faktorene har ingen innbyrdes struktur og er heller ikke rangert i noen bestemt rekkefølge. Men de har derimot innbyrdes påvirkningskraft på hverandre, og de er alle vesentlige i et helhetsperspektiv. Det er stor oppfattelse blant våre intervjuobjekter at de fleste av disse faktorene har positiv påvirkning på kunnskapsoverføringsprosessen i avdelingen. Blant annet mener de at bedriftens omfattende rammeverk for prosjekters prosesser og arbeidsmetodikk gjør at ledelsen bidrar positivt ved optimal utnyttelse av den enkeltes kunnskap, og ved at individene i avdelingen har en god holdning når det kommer til anskaffelse og deling av kunnskap. Dette kan også ha noe å gjøre med at de har en relasjonsstruktur hvor teamarbeid er høyt prioritert og verdsatt, samt en database som er tilrettelagt for enkel bruk og oppdateres kontinuerlig. Dette

gjør at databasen passer utmerket til kunnskapslagring, samtidig som den reduserer tidsbruken i prosjekter. Til slutt vil også bedriftens rammeverk når det gjelder prosedyrer, rutiner og struktur i forbindelse med dokumentasjon av ulike kunnskapstyper også bidra til å påvirke kunnskapsoverføringsprosessen i positiv retning.

Fallgruver i kunnskapsoverføring

Flere bedrifter erkjenner i dag at overføring av kunnskap er viktig og en nødvendighet for fortsatt å være konkurransedyktige. Nøkkelfaktorer som bør vektlegges er blant annet videreføring av erfaringer, kunnskap og kompetanse. Likevel ser vi at det dessverre ikke alltid er sånn at kunnskapsoverføring får det fokuset det fortjener, med tanke på hva bedrifter faktisk kan dra nytte av, ved og bevisst ta i bruk ulike metoder for kunnskapsoverføring. Nedenfor ønsker vi å trekke frem noen årsaker Schindler og Eppler (2003) mener fører til at kunnskap ikke alltid blir videreført, og forhåpentligvis kan vi få noen ideer til ulike metoder man kan iverksette for å redusere disse fallgruvene.

Manglende ansvarsfordeling - ingen tar ansvaret	Manglende systemer og rutiner	Innleid personell - som forsvinner etter prosjektet
Tilbakeholdenhet - vil ikke belyse negative erfaringer	Tidspress	Feil fokus - ser ikke nytten av det
Utsettelse - erfaringer og kunnskap glemmes	Maktbase	Manglende ressurser

M-I Swaco har, som nevnt tidligere, har god kontroll på kunnskapsoverføringsprosessen i avdelingen vi undersøker. De har et veldig godt system og rutiner når det kommer til dokumentasjon av ulike kunnskapskilder underveis og i etterkant av prosjekter, de har nok ressurser, riktig fokus og kontroll på hva som skal dokumenteres av hvem til enhver tid. Det er også slik at dokumentene skal ferdigstilles uansett, uavhengig av tid og de er svært konkrete på at alt av erfaringer skal være med i dokumentasjonen, både gode og dårlige.

Ut i fra disse funnene kan vi se at det er lite som kommer i veien for at avdelingen skal kunne dra fullt nytte av kunnskapsoverføring og læring i prosjektene. Men det er en fallgrube vi kan nevne som vil kunne påvirke kunnskapsoverføringen i avdelingen er innleid personell. Her kan det hende at de prosjektmedlemmene avdelingen leier inn forsvinner etter at prosjektet er avsluttet, uten å ville dele sin erfaring og kunnskap med resten av avdelingen. Dette kan ofte føre til at avdelingen mister verdifull kunnskap som kunne blitt benyttet ved tilsvarende prosjekter. For å forhindre dette kan det være en fordel for avdelingen og iverksette ulike tiltak for å forhindre at dette skal skje. Her kan de for eksempel utvikle ulike prosedyrer for de som er innleid, i form av sjekklister, avsluttende rapporter og lignende, slik at noe av den kunnskapen de innleide besitter forhåpentligvis blir værende i avdelingen etter prosjektets avslutning.

4.3 Delkonklusjon

Vårt helhetsinntrykk er at det ikke er mye som står i veien for at denne avdelingen skal kunne dra full nytte av kunnskapsoverføring som et verktøy for videre læring. Vi kan se av funnene vi har gjort at kulturelle og sosiale aspekter i stor grad påvirker kunnskapsoverføringen i avdelingen i positiv retning. De har etablert kultur innad avdelingen hvor fokuset ligger på teamarbeid og uformell kommunikasjon. Dette bidrar til at de ansatte har gode holdninger når det kommer til anskaffelse og deling av egne erfaringer og kunnskap. Bedriften har også et overordnet system som gjør at ulike prosedyrer, rutiner og struktur når det kommer til avdelingens dokumentasjon av prosjektets forløp blir nøye utført. Dette bidrar til at kunnskapen som oppstår i de ulike prosjektene blir ivarettatt og videreført til fremtidig bruk.

5.0 Systemperspektiv

Dette kapittelet omhandler problemstillinger knyttet til å ha en helhetlig forståelse av et prosjekt, samt av eksisterende løsninger som er vurdert brukt. Denne forståelsen er viktig, blant annet når det gjelder å redusere tiden man bruker på å finne løsninger som allerede eksisterer og sikre at denne kunnskapen blir overført videre. Vi ønsker derfor å avdekke hvordan avdelingens syn er på disse faktorene.

5.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon

Når vi stilte intervjuobjektene spørsmål om deres syn på prosjekter og de ulike aspektene ved et prosjekt, var det flere som sa at de pleide å se på de ulike aspektene i et prosjekt som en enhet, mens selve innholdet i prosjektet ble sett på som en helhet. De mente at det er viktig for avdelingen som en helhet og ha den samme forståelsen for prosjektene og de ulike aspektene i et prosjekt, for å kunne oppnå forventet resultat. Videre ble det opplyst om at avdelingen sørger for at denne forståelsen oppnås via møter og kontinuerlig kontakt med de parter som er berørt. I tillegg oppgir de at samarbeidet og kommunikasjonen innad avdelingen er av stor betydning når det kommer til å forstå viktigheten av å opprettholde relasjonen mellom de ulike aspektene i prosjektene.

Til slutt spurte vi ut informantene om temaet problemløsning. Her fant vi ut at de ulike informantene av og til kunne oppfatte problemene annerledes. Noen kunne se problemer som enkeltstående, mens andre kunne se på de samme problemene som et resultat av et annet problem. Men de var alle enige om at uansett hvilket problem de sto overfor, kom de alltid fram til en løsning. Her var informasjon om eksisterende løsninger og kunnskap relevante faktorer for problemløsning.

De opplyste også at de først og fremst prøver å unngå at problemer oppstår ved å sikre god planlegging og oppfølging i alle prosjekter. Når et problem likevel oppstår, svarer informantene, at avdelingen søker den beste løsningen på problemet de står overfor ved å ta utgangspunkt i den informasjonen de besitter om problemområdet og selvsagt utnytte de kunnskapskildene som er tilgjengeliggjort.

5.2 Drøfting av aktuell teori

Systemteori

Systemteori ser prosjekter som helheter eller i form av hele enheter hvor man primært anser interrelaterte elementer som en helhet innenfor en viss grense. Her legges det ikke bare vekt på de elementene som utgjør et helt system, men også samspillet mellom disse elementene. I dette kapittelet vil vi derfor belyse ulike faktorer som er helt nødvendige for at avdelingen i M-I Swaco skal kunne forstå helheten av prosjekter og benytte de som et virkemiddel for å overføre kunnskap.

Helhetlig forståelse av prosjekter

Systemtankegang er viktig for å lykkes med et prosjekt. Kerzner (2006, referert i Ekambaram 2008, 86) sier at evnen til å analysere det totale prosjektet, snarere enn de enkelte delene, er den første forutsetning for vellykket prosjektledelse. Det å ha et helhetlig syn og forståelse er viktig for alle medlemmer av et prosjekt, spesielt når det gjelder kommunikasjon og samarbeid seg imellom. Denne forståelsen vil gjøre det lettere å fange og dele kunnskap, og dermed redusere tidsbruk ved å bruke eksisterende kunnskap og løsninger.

De fleste av våre informanter sier at de ser på de ulike aspektene i et prosjekt som en enhet, mens selve innholdet i prosjektet blir sett på som en helhet. De mener også at det er svært viktig at alle parter i et prosjekt prøver å ha en helhetlig forståelse for prosjektet for å kunne oppnå forventet resultat, både teknisk, økonomisk og sikkerhetsmessig. Det nevnes også at de sørger for at denne forståelsen opprettholdes ved å avholde møter og kontinuerlig kommunisere med berørte parter. Det ser ut til at det er stor enighet blant intervjuobjektene om at denne måten å se prosjekter på, bidrar til å forenkle kunnskapsoverføringsprosessen og redusere tidsbruken i prosjekter.

Kontekstuelle elementer knyttet til kunnskap

Her vil vi fokusere på viktigheten av å ha en systematisk forståelse av eksisterende kunnskap eller løsning som anses å være overført. I denne sammenhengen skal vi se på hvilken påvirkning de kontekstuelle elementene har på kunnskapsoverføring i denne avdelingen. Kontekstuelle elementer vil her være informasjon om miljøet og kulturen, samt kunnskap om hvordan man skal tolke disse elementene satt i en ny kontekst (Ekambaram 2008, 87).

Intervjuobjektene sier at de ser på relasjonen mellom prosjektet og dens omgivelser som en viktig faktor når ulike beslutninger skal bli tatt. For eksempel sier de at deres anlegg på de ulike basene utformes i henhold til den informasjonen og kunnskapen de besitter for å ivareta det ytre miljøet.

Informantene påpeker at den eksisterende kunnskapen avdelingen besitter, er lite verd med mindre den blir satt i kontekst. Når de skal løse ulike problemer må den kunnskapen de overfører derfor vurderes opp i mot den aktuelle situasjonen eller konteksten de står overfor. Som intervjuobjektene sier selv er det ikke alltid slik at de løsningene som allerede eksisterer kan brukes til å løse de nye problemene de står overfor. Dermed blir deres evne til å anvende og vurdere denne kunnskapen av stor betydning for å kunne løse ulike problemstillinger.

Problemløsning

I de to avsnittene overfor har vi allerede forklart kort sammenhengen mellom problemløsning og utnyttelse av eksisterende kunnskap. Vi har også forklart viktigheten av å ha en helhetlig forståelse i prosjektarbeid blant de som deltar. Vi ønsker derfor nå å se på hvordan M-I Swaco sørger for å utvikle en helhetlig forståelse mellom ulike individer som deltar i kunnskapsoverføringsprosessen. Denne prosessen omfatter tre stadier, nemlig før, under og etter kunnskap er overført.

Første stadiet handler om før man skal overføre kunnskap. Her oppgir informantene at om det er noen i avdelingen som søker kunnskap for å løse et problem de står overfor, pleier de som regel å reflektere over egen kunnskap og erfaringer først, for å få en forståelse over problemområdet. Det er stor enighet

”Veien til suksess”

blant informantene om at dette som regel fører til at de får en viss forståelse over hvilken kunnskap de trenger for å løse problemstillingen, og kan dermed starte å søke etter nødvendige eller relevante kunnskapskilder.

Deretter går vi over til stadiet som omhandler prosessen underveis i kunnskapsoverføringen. Her sier informantene at når den som søkte kunnskap til å begynne med forstår problemet vil denne kunnskapen som regel bli kommunisert videre i avdelingen. Videre sier de at den som mottar dette, vil i mange tilfeller reflektere over den andre parts kunnskap til å forstå problemet, for å prøve å danne en felles forståelse på dette problemet. Men de oppgir også at begge parter kunnskap til å forstå problemet vil som regel endres helt fram til de føler å ha nådd et tilstrekkelig nivå av forståelse av problemet, og kan fortsette på kunnskapsoverføringsprosessen. Her opplyses det om at det i tillegg vil være vesentlig for begge parter å reflektere over sin respektive kunnskap og forståelse av problemet før overføringen finner sted.

Til slutt gjennomgikk vi det siste stadiet i kunnskapsoverføringsprosessen som handler om hva som skjer etter at kunnskap er blitt overført. Ved å ta i bruk kunnskap som er blitt overført, kan den som søker kunnskap observere og sammenligne denne med egen kunnskap og erfaringer på området. Informantene forteller at en slik observasjon kan hjelpe den som søker kunnskap med foreta visse justeringer i forhold til egen forståelse av problemet om nødvendig.

Kunnskapen som oppstår etter at den er blitt videreført kan inneholde blant annet fakta, kontekstuell informasjon, samt et slags gjenkjennelsesmønster. Det betyr at man gjenkjenner tankemønsteret til den som har videreført kunnskapen. Her mener informantene at den som viderefører kunnskap som regel velger relevante aspekter og knytter disse opp til respektive kunnskap for å komme fram til en løsning på problemstillingen. Ved å reflektere over et slikt mønster for å få en forståelse over tankegang til respektive kan føre til at implisitt kunnskap til en viss grad kan bli overført til vedkommende.

Det er også nevnt at av og til kan det hende at begge parter kunnskap overhodet ikke stemmer overens når det gjelder å løse et problem. Dette kan da i mange tilfeller løses ved å tilpasse en ny eller revidert metode for å strukturere den

kunnskapen inn i en sammenhengende helhet for senere bruk. Om ikke den blir dokumentert vil noe av den kunnskapen trolig bli beregnet som irrelevant, upålitelig eller uakseptabel og ende med å bli forkastet. Det som da kan skje er at verdifull kunnskap går tapt, som igjen vil kunne hindre partene i å lære og tilpasse senere kunnskap. For å forhindre at dette skjer opplyser informantene om at all kunnskap, erfaringer og løsninger knyttet til ulike problemstillinger blir dokumentert og arkivert i blant annet databasen. Databasen er som nevnt tidligere, ideelt for kunnskapslagring, og blir derfor kontinuerlig benyttet av de ulike prosjektmedlemmene.

5.3 Delkonklusjon

Vi har i dette kapitlet presentert viktigheten av å ha en helhetlig forståelse for prosjektet og kunnskapen som skal overføres. Vi har også sett at kunnskap i mange tilfeller kan være kontekstspesifikk og at sammenhengen knyttet til kunnskap bør reflekteres av flere parter før den blir anvendt. Det er stor enighet blant intervjuobjektene at en slik refleksjon til en viss grad er nødvendig for å få en helhetlig forståelse av kunnskap.

Våre funn tyder på at det er et stort fokus i avdelingen på å utvikle en felles forståelse blant prosjektmedlemmene og viktigheten av å se på prosjekter som en helhet. I tillegg får vi vite at relasjonen mellom prosjektet og omgivelsene er svært relevant for de beslutningene som foretas, som blant annet utforming av anleggene på de ulike basene i Norge. Informantene opplyser også at deltakerne i et prosjekt har en tendens til å oppfatte problemer som oppstår forskjellig, men at tiltak iverksettes for å komme fram til riktig løsning. Her nevnes det at evnen til å utnytte eksisterende kunnskap i avdelingen er av stor betydning for å løse de problemstillingene de kommer overfor.

Til slutt fant vi ut at problemløsning var en stor del av avdelingens arbeidsmetodikk, noe som har ført til at deres evne til å utnytte eksisterende kunnskap og benytte seg av kunnskapsoverføring har vært en suksessfaktor for å kunne håndtere alle slags problemstillinger.

6.0 Hovedkonklusjon

I dette kapittelet vil vi presentere de funnene som er mest sentrale for å besvare vår problemstilling, som er: *“Hvordan overføres kunnskap i en avdeling i M-I Swaco i dag?”*.

Det er viktig å poengtere at våre funn er kun basert på observasjoner og uttalelser fra tre ansatte i avdelingen. Dette er ikke representativt for hele avdelingen, men en indikasjon på deres situasjon i dag.

Gjennomgående har vi funnet at det er stor enighet blant intervjuobjektene, om dette er noe som er avtalt på forhånd eller tilfeldig kan vi ikke uttale oss om. Vi ønsker her å ta utgangspunkt i at det de sier er basert på deres egen oppfattelse av situasjonen de står overfor i dag. Nedenfor vil vi presentere våre hovedfunn i de tre perspektivene som vil danne grunnlaget for vår konklusjon i denne rapporten.

De tre perspektivene

Ut i fra våre intervjuer har vi fått et sterkt inntrykk om at det er en god kultur for uformell kommunikasjon og at det i stor grad legges vekt på nettverksbygging i avdelingen. Videre blir det oppgitt at de har gode holdninger når det kommer til anskaffelse og deling av kunnskap, og at det er et stort fokus på læring innad i avdelingen. Det er enighet blant alle intervjuobjektene om at en slik forankring har en positiv innvirkning til at opparbeidet kunnskap og erfaringer skal kunne videreføres innenfor avdelingens interne nettverk.

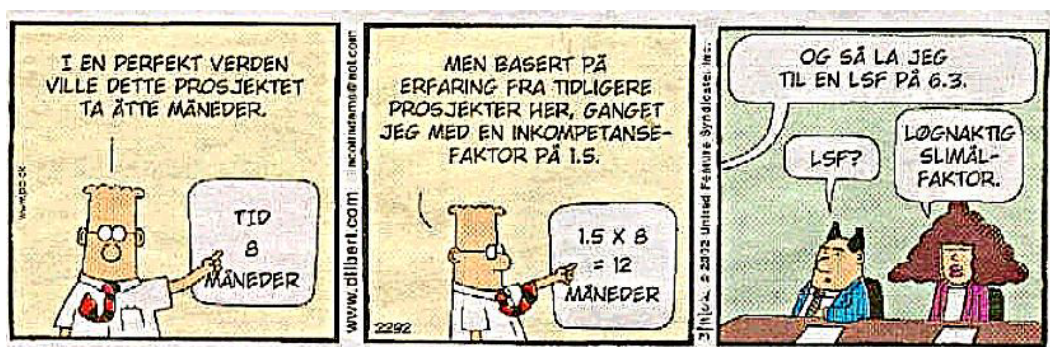
Våre funn tyder også på at deres største kilde til kunnskap og erfaringer, sett bort i fra de kulturelle og sosiale aspektene, er deres systematiske og strukturerte arbeidsmetodikk. Denne metodikken bygger på kontinuerlig dokumentasjon av ulike prosedyrer, rutiner og bruk av sjekklister. Konkrete eksempler på dette er databasen og ulike sluttrapporter. De nevnes å være de viktigste verktøyene i avdelingen for kunnskapsoverføring.

Videre tyder våre funn på at det er et stort fokus i avdelingen på å utvikle en felles forståelse blant prosjektmedlemmene, og fremheve viktigheten av å se på

prosjekter som en helhet. Dette er i følge intervjuobjektene svært viktig for å kunne håndtere de ulike problemene som oppstår underveis i et prosjekt. I tillegg tilføyer de at en annen suksessfaktor for å kunne håndtere alle slags problemstillinger de står overfor, er deres evne til å utnytte eksisterende kunnskap og vektlegge kunnskapsoverføring.

Ut i fra våre observasjoner kan vi se at denne kunnskapsoverføringsprosessen foregår ved at de først og fremst har en etablert kultur og en felles forståelse for hverandre og prosjekter som danner grunnlaget for kunnskapsoverføring i avdelingen. I tillegg har de et velfungerende overordnet system hvor strenge regler og krav er utarbeidet som bidrar til å muliggjøre denne prosessen. Videre er deres globale database er tilrettelagt for enkel bruk, oppdateres kontinuerlig og er lett tilgjengelig for de ansatte. Til slutt opplyses det om at sluttrapportene, avvikssystemet, ulike møter, internt nettbasert diskusjonsforum, nettbaserte kurs og kurs med foreleser er andre viktige og sentrale faktorer de benytter seg av for at kunnskap og erfaringer skal kunne videreføres blant de ansatte i avdelingen for å sikre læring.

Til slutt kan vi derfor konkludere med at kunnskapsoverføring er svært viktig i prosjekter for å kunne eliminere at uønskede hendelser gjentar seg, og for å søke etter bedre løsninger enn de som allerede eksisterer. Kunnskapsoverføring er derfor en hovedforutsetning for at prosjekter skal kunne lykkes. Ut i fra våre intervjuer og observasjoner kan vi dermed si at avdelingen vi valgte å gå inn i har forstått viktigheten av kunnskapsoverføring og det er tydelig at denne prosessen er en stor del av deres nåværende arbeidsmetodikk.



7.0 Litteraturliste

- Argyris, Chris. Donald A. Schön.** 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Andersen, Erling S. Eva Schwencke.** 2001. *Prosjektarbeid*. 3. utgave. NKI forlaget.
- Dalkir, Kimiz.** 2005. *Management in theory and practice*. McGill University. Hentet 14.03.12.
http://books.google.no/books?id=xtFLTymKV0QC&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ekambaram, Anandasivakumar.** 2008. *The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations*. Norges tekniske- og naturvitenskapelige universitet, Trondheim: Doctoral Theses.
- Elvenes, Bjørn Otto.** 1987. *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring*. Norges tekniske høyskole, Trondheim: Doktor ingeniøravhandling (trykt utg.)
- Fintland, Aase.** 2011. *M-I Swaco inn i SLB familien*. Hentet 17.03.12.
<http://www.schlumberger.klubbkontoret.no/modules/m02/article.aspx?CatId=56&ArtId=275#ScrollAnchor>
- Gerdin, Niclas, Henrik Svensson.** 2000. *Kunnskapsoverføring mellom prosjektledare*. Høyskolen i Halmstad. Hentet 14.03.12.
http://www.ennoble.se/kunnskapsoverforing_mellan_prosjektledare.pdf
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset.** 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. utgave. Høyskoleforlaget.
- Karlsen, Jan Terje, Petter Gottschalk.** 2008. *Prosjektledelse*. Universitetsforlaget.
- Kerzner, Harold.** 2006. *Project management – A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9thd. John Wiley & Sons, Inc.
- Samset, Knut.** 2003. *Project Evaluation: making investments succeed*. Trondheim: Tapir Academic Press.
- Shindler, Martin og Eppler, Martin J.** 2003. *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*. International Journal of Project Management.