

Britt Solemsløkk Helgemo  
Tone Kristine L.Berg

# Bacheloroppgave

## ved Handelshøyskolen BI

# Kunnskap, læring og kompetanseoverføring



Eksamenskode og navn:

**BTH2532 – Bacheloroppgave - Prosjektledelse**

Utleveringsdato:  
Semesterstart

Innleveringsdato:  
06.06.2013

Stuedsted:  
BI Trondheim

## Innhold

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1. TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	1
1.2. BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA .....	2
1.3. FAVEO PROSJEKTLEDELSE AS – OM BEDRIFTEN .....	3
<b>2. METODER OG KILDER .....</b>	<b>5</b>
2.1. METODEVALG .....	5
2.2. SEKUNDÆRDATA .....	6
2.3. PRIMÆRDATA .....	6
2.4. KRITIKK AV METODE OG KILDER .....	7
2.5. RELIABILITETEN OG VALIDITET .....	9
<b>3. TEORI OG GJELDENDE PRAKSIS .....</b>	<b>10</b>
3.1. KUNNSKAP .....	10
3.2. LÆRING I ORGANISASJONEN .....	11
3.3. KOMMUNIKASJON I ORGANISASJONER .....	14
3.4. PROSJEKTARBEID SOM LÆREFORM .....	14
3.5. KOMPETANSE OG KOMPETANSEOVERFØRING .....	15
3.6. IPMA OG PMI .....	15
<b>4. MODELLEN: 9 FALLGRUVER I LÆRING OG KOMPETANSEOVERFØRING ..</b>	<b>17</b>
4.1. FOKUSOMRÅDENE .....	17
4.2. MANGLENDE ANSVARFORDELING .....	19
4.2.1. Teori.....	19
4.2.2. Observasjoner hos Faveo.....	20
4.2.3. Delkonklusjon.....	21
4.3. MANGLENDE SYSTEM OG RUTINER .....	22
4.3.1. Teori.....	22
4.3.2. Observasjon hos Faveo.....	23
4.3.3. Delkonklusjon.....	26
4.4. INNLEID PERSONELL .....	27
4.4.1. Teori.....	27
4.4.2. Observasjon hos Faveo.....	28
4.4.3. Delkonklusjon.....	28
4.5. TILBAKEHOLDENHET/BESKJEDEN.....	29
4.5.1. Teori.....	29
4.5.2. Observasjon hos Faveo.....	29
4.5.3. Delkonklusjon.....	30
4.6. MANGLENDE RESSURSER OG TIDSPRESS .....	31
4.6.1. Teori.....	31

---

4.6.2.	<i>Observasjon hos Faveo</i> .....	32
4.6.3.	<i>Delkonklusjon</i> .....	33
4.7.	FEIL FOKUS .....	35
4.7.1.	<i>Teori</i> .....	35
4.7.2.	<i>Observasjon hos Faveo</i> .....	36
4.7.3.	<i>Delkonklusjon</i> .....	36
4.8.	VENTER FOR LENGE/UTSETTELSE .....	37
4.8.1.	<i>Teori</i> .....	37
4.8.2.	<i>Observasjon hos Faveo</i> .....	38
4.8.3.	<i>Delkonklusjon</i> .....	39
4.9.	MAKTBASE .....	40
4.9.1.	<i>Teori</i> .....	40
4.9.2.	<i>Observasjon hos Faveo</i> .....	40
4.9.3.	<i>Delkonklusjon</i> .....	41
<b>5.</b>	<b>HOVEDKONKLUSJON</b> .....	<b>42</b>
<b>6.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>46</b>
<b>7.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>47</b>
	<b>VEDLEGG 1</b> .....	<b>48</b>
	<b>VEDLEGG 2</b> .....	<b>50</b>

## Sammendrag

Tema i vårt bachelorprosjekt har vært å se på kunnskap, læring og kompetanseoverføring – og den avgrensede problemstillingen vår har vært å forsøke å besvare «*Hvordan overføres kompetanse hos Faveo?*». Vi har brukt en modell av Schindler og Eppler (2003) med basis i 9 fallgruver i læring og kompetanseoverføring.

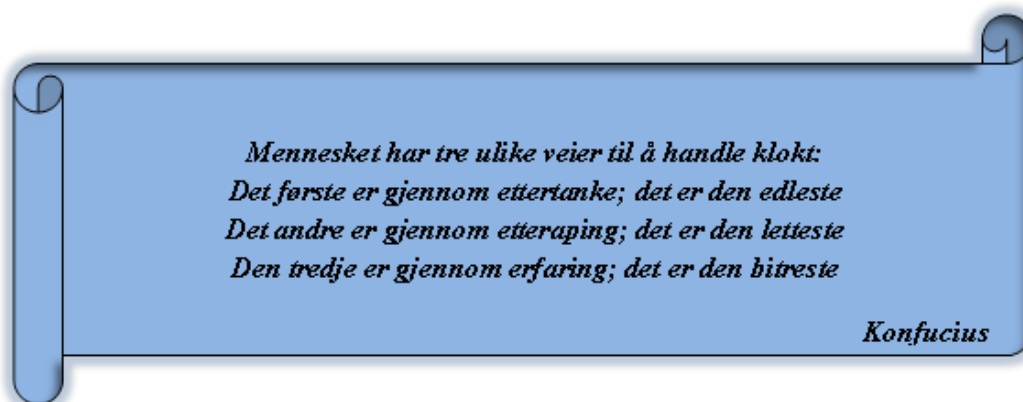
Faveo Prosjektledelse er Nordens største selskap innen profesjonell, uavhengig prosjektledelse – og lever av å være gode på verdiskaping.

Vi har sett på de ulike fokusområdene i lys av teori vi finner det naturlig å bruke. Faveo har stort fokus på det å skape verdi i prosjekter – selvsagt for kundene, som de lever av – men også for egen organisasjon. Vi har identifisert gode formaliserte og uformelle arenaer for overføring av kompetanse i Faveo, men også en del barrierer. Gode arenaer for læring og overføring som er i aktiv bruk og som ser ut til å fungere, er Faveo Academy – hvor maler, metodeverk og intern kursing finnes – og uformelle lunsjmøter og delvis avdelingsmøter, hvor det finner sted prosessbasert overføring av kompetanse.

Likevel vil vi hevde at et selskap som har som visjon å bedrive prosjektledelse i verdensklasse, og en langsiktig ambisjon om at «*Faveo Academy skal være det ledende kompetansesenteret i Norden innenfor prosjektledelse...*» - har et uutnyttet potensiale for ytterligere høsting av den tause kunnskapen i organisasjonen. En vei å gå kan være å fortsette å opparbeide en kultur hvor kompetanseoverføring får enda større fokus og større lederaksept, i form av å sette av ressurser som tid til kompetanseoverføring. De kan også bruke incentiver som stimulerer til deling og legge til rette for hyppigere og bedre arenaer for å overføre den tause kunnskapen. Da tror vi Faveo greier å utvikle organisasjonen til den effektive kompetansebedriften og merkenavnet de ønsker det skal være.

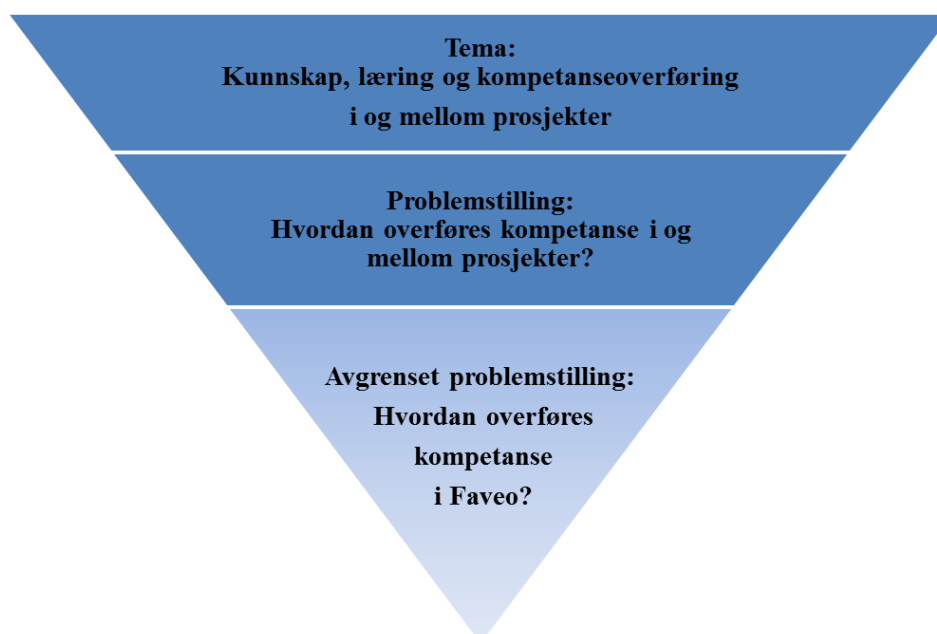
Vi var strålende fornøyde med kompetanseoverføringen fra Faveo til oss, og er meget takknemlige for at Faveo lot oss benytte ressurser i selskapet i forbindelse med oppgaven. En stor takk til Ole Jonny Klakegg spesielt, som har vært svært imøtekommende. Takk til våre ni respondenter som ga oss gode og reflekterte svar - og selvsagt til vår veileder Tore Aalberg.

## 1. Innledning



### 1.1. Tema og problemstilling

*Kunnskap og erfaring er verdifull kapital for dagens organisasjoner, men den mister mye av sin verdi dersom den ikke deles videre. Like fullt er læring og kompetanseoverføring i og mellom prosjekter et område som ikke er godt nok utnyttet i mange bedrifter. Det er viktig med en solid forankring hos ledelsen og det må ikke minst prioriteres og settes av ressurser, slik at erfaringer ikke bare blir glemt kunnskap. Det betyr at ressurser og muligheter må være organisert på en slik måte at det fremmer refleksjon og deling av læring. Dette er en stor utfordring for mange bedrifter, og vi ønsket derfor å se nærmere på temaet kunnskap, læring og kompetanseoverføring. Hva skiller kunnskap fra kompetanse, hvordan foregår læring og hva er suksesskriteriene for å dele kompetanse på en best mulig måte? Hvordan overføres kompetanse i Faveo?*



## 1.2. Begrunnelse for valg av tema

Kunnskapsproduksjon og kunnskapsprosesser blir betegnet som «knowledge management», og her er kunnskap en viktig innsatsfaktor for verdiskapning. «Knowledge management» er under stadig utvikling, og betegnes også som intellektuell kapital, som igjen er et begrep for bedriftens usynlige verdier. Kunnskap og kompetanse sitter i hodene på de ansatte, og det er derfor viktig å overføre denne kompetansen til organisasjonen og medarbeiderne, slik at organisasjonen blir mindre sårbar hvis ansatte slutter. Den store utfordringen ved kompetansedeling, er deling av den tause kunnskapen. Denne kunnskapen blir ofte ikke satt i system og tilrettelagt for videre deling såfremt ingen kommer fysisk og spør. Taus kunnskap kan ikke kontrolleres og dirigeres på linje med fysiske faktorer, og *kunnskap vokser fram i felleskap mellom mennesker med basis i trygghet, tillit, læring og dialog*. Organisasjonslæring og tilrettelegging for effektive kunnskapsprosesser har derfor fått vesentlig større fokus det siste tiåret, og kan hvis det forvaltes og videreutvikles riktig, bli et stort konkurransefortrinn for en kunnskapsbedrift (von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, 5-11).

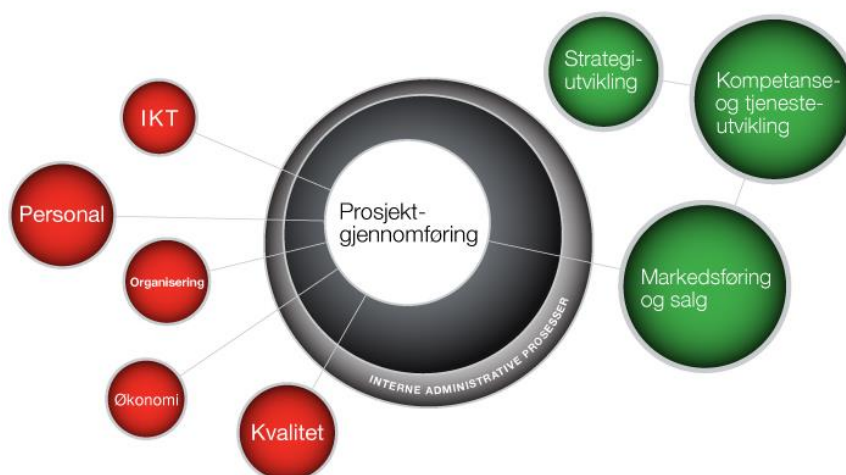
For å vurdere hvorfor kompetanseoverføring er så vanskelig, valgte vi en modell basert på en artikkel av Martin Schindler og Martin J. Eppler fra 2003: «*Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*». Her ser de to forfatterne nærmere på utprøvde metoder innenfor kompetanseoverføring og diskuterer hva som fungerer og hvilke fallgruver man kan bli eksponert for. Vårt formål med denne oppgaven var å lære mer om emnet og å se hvilke prosesser som eventuelt fungerte bedre enn andre. Vi fikk jobbe med Faveo Prosjektledelse (*heretter omtalt Faveo*) i Trondheim, som selv sier de er fokusert på valgte tema. Vi ønsket å se nærmere på hvordan Faveo overførte kompetanse i og mellom sine prosjekter.

Hvordan er den felles kunnskapsplattformen organisert i Faveo Prosjektledelse? Kan vi sette på dagsorden og fange opp eventuelle utfordringer som måtte ligge der? Vi håper å kunne bidra til å minske risikoen for at kompetanse går tapt i Faveo, samt å opparbeide oss mer kompetanse og innsikt på et *omfattende område*, hvor det er lett å gå seg vill. Vi håper oppgaven også kan stimulere til læring og gi innspill til andre som leser den.

### 1.3. Faveo Prosjektledelse AS – om bedriften

Fra nettsidene, samtaler og årsberetning 2011 har vi hentet følgende informasjon: Faveo er Nordens største selskap innen profesjonell, uavhengig prosjektledelse. De er organisert i konsernstruktur, og konsernet består foruten morselskapet Faveo Management AS, av **Faveo Prosjektledelse AS** og Faveo Prosjektledning AB. Selskapsetableringen, et norsk holdingselskap, var på plass fra 4. januar 2010 etter en sammenslåing av svenske Swepro Project Management AB og norske PTL AS. Faveo har 11 kontorer i Norge og Sverige, og 350 ansatte. Selskapet omsetter for over 450 millioner i året, og hadde i 2011 et årsresultat på ca. 11 millioner.

De tilbyr prosjektledelse, prosjektstyring og prosjektutvikling til små og store prosjekter, i flere ulike bransjer, og ansatte spenner fra ingeniører til ørkenbiologer. De tilbyr derfor et bredt spekter tjenester, som gjennomføring av alle typer prosjekt og endringsprosesser. Bedriften har omtrent 1000 pågående prosjekter. En bred kompetansebase gjør at de kontinuerlig ønsker å bruke referanser og erfaringer til videreutvikling av metodikk og strukturkapital. *Kjernekompetansen* er prosjektgjennomføring omkranset av *kritisk kompetanse*:



Faveo skriver på sine nettverkssider at «*Kunnskap som deles er dobbel kunnskap*. Gjennom vårt interne kompetansesenter *Faveo Academy* sammenstiller vi erfaringskompetansen fra våre egne prosjekter med internasjonal best practice. Vår langsiktige ambisjon er at *Faveo Academy* skal være det ledende kompetansesenteret i Norden innenfor prosjektledelse»

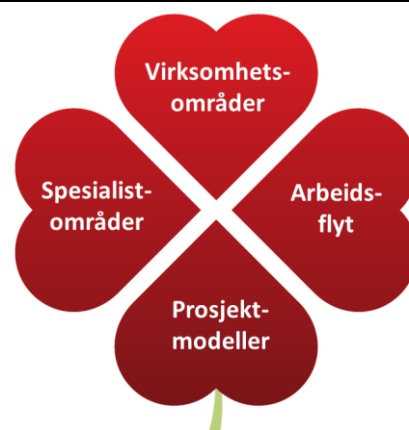
---

*Verdigrunnlaget* i Faveo bygger på følgende

verdier: Generøsitet, profesjonalitet og samhandling. *Visjon*: Prosjektledelse i verdensklasse.

Det teoretiske grunnlaget er basert på de internasjonale rammeverkene PMBOK® Guide og IPMA Competence Baseline.

Metodikkens innhold er strukturert i fire hovedområder:



Faveo Prosjektledelse AS i Trondheim er hovedkontoret, og vi har intervjuet ansatte fra forretningsutvikling, virksomhetsutvikling og plan/eiendom. Vi har kun forholdt oss til dette kontoret i vår oppgave. Trondheimskontoret har en relativt høy snittalder på sine ansatte, 50+ år, så ut i fra det må det sies å være et seniorbasert kunnskapsnivå i bedriften.

***Faveo Academy innehar kompetansen i form av kurs og opplæring, erfarings-overføring og meningsutveksling – og systemene som skal gi forbedret struktur, metoder og verktøy, samt maler og hjelpemidler. Faveo Academy og Advisory Board (faglig koordinerings og utviklingsarena) har ansvaret for at Faveos metodikk og system er «world class», uavhengig av kontekst og på tvers av virksomhetsområdene. Alle nyansatte får et tre dagers introkurs, hvor blant annet portalen Faveo Academy blir gjennomgått.***

Faveo har omfattende erfaring med vurdering av prosjekters konsekvenser for nærmiljø og omgivelser, og hjelper sine oppdragsgivere med å ivareta rollen som ansvarlig samfunnsaktør. Det betyr også at de stiller høye krav til seg selv. Selskapet er miljøsertifisert i henhold til ISO 14001. I tillegg er flere av kontorene Miljøfyrtårn-sertifisert. Faveo har 0-tolleranse i forhold til korrupsjon, hvitvasking og økonomisk mislighold. De begrunner dette med at omdømmet deres er avhengig av at alle medarbeidere opptrer på en måte som selskapet kan stå for og som tåler dagens lys. De har med dette for øye utviklet egne verdier og etiske retningslinjer som skal hjelpe de ansatte å ta gode beslutninger og veivalg i møte med de utfordringer som preger hverdagen (Faveo nettsider 2013).



## 2. Metoder og kilder

Faveo var som bedrift interessant for oss fordi de jobber innen vår fordypning, nemlig prosjektledelse. Vi kontaktet etter et innspill fra en bekjent, seksjonsleder Jari Takala og forhørte oss om det var mulig å samarbeide med Faveo i forbindelse med bacheloroppgaven vår. Vi fikk positiv tilbakemelding, og ble raskt satt i kontakt med Ole Jonny Klakegg. Klakegg er FoU direktør og ansvarlig for Faveo Academy, som de beskriver som «et program for kompetanse- og erfaringsoverføring». Klakegg er en engasjert og entusiastisk mann, som er svært kunnskapsrik og opptatt av temaet. Vi hadde to møter med Klakegg i bedriftens lokaler, før vi gikk videre med intervjurundene. Vi fikk en god innføring i bedriftens oppbygging, visjon og arbeidsmetoder.

### 2.1. Metodevalg

For å kunne belyse og finne svar på problemstillingen vår, og eventuelt finne ut av symptom og muligheter, måtte vi finne en egnet planmessig framgangsmåte for å analysere dette. Vi undersøkte ulike typer metoder ved hjelp av litteratur innen faget metode og dataanalyse. For oss sto valget mellom kvantitativ metode, som primært måler data som tall, resultat og andre faktorer som lar seg tallfeste – eller kvalitativ metode, hvor man kan leter etter symptomer, forsøker å sette en diagnose og prøver å komme mer i dybden av problemet for eventuelt å finne muligheter til løsning. Sagt med andre ord, det dreier seg mer om å forstå enn å måle når kvalitative metoder benyttes. *Kvalitativ metode var mest naturlig gitt problemstillingen vår* for å besvare undersøkelsesspørsmålene som var relevante i tilknytning til vår undersøkelse. Valget av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, og det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper: eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38-41).

Da vårt primære mål med undersøkelsene var å utforske temaet nærmere, og forstå og tolke opplysningene på best mulig måte, *falt valget på eksplorativt design*. En naturlig vei å gå videre vil da være å gjennomføre litteraturstudier for å finne sekundærdata om temaet, og å bestemme om primærdatainnsamlingen egner seg best i fokusgrupper eller ved dybdeintervju. Vi ønsket å få innblikk i respondentens individuelle hverdagserfaring uten påvirkning fra andre, *så valget falt på dybdeintervju*, siden bruk av fokusgrupper ofte kun åpner for diskusjon

---

uten at alles subjektive oppfatning kommer like tydelig frem. Eksplorativt design er en fleksibel og ustrukturert prosess, men gir innsikt og skaper forståelse for temaet og man kan stille oppklarende spørsmål om noe er uklart (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38-41).

## 2.2. Sekundærdata

Sekundærdata er data innsamlet av andre og til andre formål. Bruken av dataene har derved en sekundær anvendelse, og er ikke som primærdata spesielt, innsamlet til denne undersøkelsen. Sekundærdata kan være til hjelp for å se et bredere bilde og kan fungere som en støtte til oppgaven. Den store fordelen med sekundærdata er at de allerede foreligger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 57).

Vi søkte etter relevant teori og oppdaget raskt at vi ikke fant så mye litteratur om begrepet *kompetanseoverføring*. Litteraturen, tidligere oppgaver og til dels fagfolk benytter begrepet *erfaringsoverføring* hyppig, og begrepet er derfor ikke entydig definert. Vi diskuterte dette med vår veileder Tore Aalberg, og kom frem til at i våre øyne er *kompetanseoverføring* et mer dekkende begrep, fordi det refererer seg til både kunnskap, ferdigheter og evner tilegnet gjennom utdanning og erfaring. Videre i oppgaven har vi derfor valgt å benytte *kompetanseoverføring* i stedet for *erfaringsoverføring*. Vi benyttet biblioteket flittig og vi søkte mye på Bibsys for å finne sekundærdata. Vi har også fått tilgang til dokumenter og forskningsrapporter utarbeidet av ansatte ved Faveo, nettopp om temaet kompetanseoverføring. Kompetanseoverføring ble med andre ord utført i praksis fra organisasjonen til oss studenter.

## 2.3. Primærdata

For å samle inn primærdata, utarbeidet vi en intervjuguide (vedlegg 1) som skulle hjelpe oss å belyse problemstillingen. *I prosessen erfarte vi at det var fort gjort å spore av, fordi emnet favner så vidt.* Vi valgte å holde oss tett opp mot modellen/artikkelen til Schindler og Eppler (2003). Vi håpet på et fleksibelt opplegg og en åpen interaksjon med respondentene, og laget så åpne spørsmål som mulig.

Klakegg, vår kontakt hos Faveo, hadde sendt ut en e-post til de ansatte og invitert til å melde seg frivillig til å delta i dybdeintervju. Vi hadde bare to respondenter

---

klare da vi startet, men en iherdig innsats fra Klakegg og en av respondentene ga oss plutselig 12 navn på papiret og et luksusproblem med for mange respondenter. Vi endte med å begrense oss til 9 dybdeintervju.

Alle intervjuene foregikk hos Faveo. Før oppstart av hvert enkelt intervju, småpratet vi og ba respondenten fortelle som seg selv, litt om bakgrunn, utdanning, tittel og hvor lenge de hadde vært ansatt i Faveo. Vi ba også om tillatelse til å ta opp intervjuene på telefon til internt bruk, for å kvalitetssikre analysen vår slik at informasjon ikke gikk tapt. Alle 9 samtykket til dette. Alle intervjuene ble skrevet ut i sin helhet i etterkant. Disse blir destruert straks oppgaven er ferdig og levert. Vi informerte også om at svarene ville bli anonymisert. Vi har benyttet den samme guiden i samtlige intervjuer, og i noen tilfeller ble spørsmål utelatt fordi de ikke var relevante for alle grunnet kort ansettelsestid. Vi har ikke sendt ut intervjuguiden i forkant til respondentene, og de fikk den heller ikke utdelt i møte. Slik stilte alle likt i forhold til å tolke spørsmålene.

Etter å ha intervjuet de første respondentene, skjønte vi fort at vi hadde lagt for mye vekt på selve evalueringssiden mot prosjektslutt og i etterkant av prosjektet. Temaet vårt var læring, kunnskap og kompetanseoverføring og vi burde hatt flere spørsmål om læring og læringsprosesser, samt kommunikasjon. *Dette ble en del av læringen for oss i intervjuprosessen, og vi kommer tilbake til det i metodekritikken.* Vi vil hevde at vi likevel lyktes i å formulere relativt åpne spørsmål, slik at vi fikk grundige og vide svar om kompetanseoverføringen som skjer i selskapet. Vi holdt en strukturert stil og fulgte opp med små tilleggsspørsmål kun hvis noe fremsto som uklart for respondenten. Intervjuene varierte fra 45-90 min, alt etter hvor god kjennskap respondenten hadde til tema og hvor lenge vedkommende hadde vært ansatt. Intervjurundene gikk greit og vi gjorde relevante funn som vi kunne anvende i analysen.

#### **2.4. Kritikk av metode og kilder**

I oppgaven fant vi det utfordrende å dele opp teorien i hvert enkelt emne, fordi fokusområdene overlapper. Vi har derfor valgt å legge en del teori som omfatter fallgruvene generelt, i et eget kapittel, framfor å tvinge all teori inn under hvert enkelt fokusområde.

*Vi har valgt et omfattende og komplekst tema, som lett kan oppfattes som litt overveldende. Vi har derfor tatt en bevisst avgrensning på at vår oppgave skal holde seg så tett som mulig opp mot fokusområdene, beskrevet av Schindler og Eppler som fallgruver i læring og kompetanseoverføring. For å avgrense ytterligere har vi lagt størst vekt på prosessbaserte metoder, og mindre på dokumentbaserte. Vi kunne hatt mer fokus på prosessbaserte tema som læring og læringsprosesser, og kommunikasjonsprosesser/dialoger (det at man har et språk som stimulerer til læring). Denne avgrensningen har vi gjort av tids- og plassmessige hensyn, da det ble for omfattende å gå inn i dybden på alt. En liten inkurie er at det også er her mange selskap snubler i sin kompetanseinnhenting.*

**Helheten er mye mer enn det vi presenterer i vår oppgave, og vi erkjenner at vår fremstilling ikke favner en helhetlig tilnærming.**

Det å betrakte evalueringsrapporter som den eneste saliggjørende prosessen for kompetanseoverføring, altså dokumentbaserte prosesser, viste seg å bli en litt for snever innfallsvinkel på intervjuguiden. Sett i ettertid opplever vi likevel at vi har holdt en rød tråd gjennom spørsmålene våre, og vært tro i forhold til den godkjente oppgaveformuleringen, nemlig å kartlegge hvordan kompetanse overføres i Faveo. Vi lyktes i å stille såpass åpne spørsmål, at vi fikk kvalitative gode svar tilbake.

Vi gjorde også om å bruke uttrykket *fokusområder i stedet for fallgruver ovenfor respondentene*. Dette gjorde vi for å unngå at respondentene skulle få et feil inntrykk av hva det var vi ønsket å spørre om, da fallgruver lett kan assosieres med noe negativt og vi ønsket ikke de skulle tro at vi var ute etter å finne ut om de hadde «gått i fallgraven».

Eksplorativt design og dybdeintervju er en meget omfattende og ressurskrevende metode. Man bruker mye av intervjuobjektens tid og det er også arbeidskrevende for vår egen del. Vi var bevisst på dette og ga uttrykk for det i forkant til respondentene, samt at vi gikk inn for å være effektive og målbevisste underveis i intervjuene og i møte med Klakegg. Analyseprosessen ble et omfattende stykke arbeid, vi hadde 10-15 timer med materiale som skulle tolkes og bearbeides.

Et annet aspekt ved vår fremgang var at vi overlot ansvaret med å skaffe intervjuobjekter til vår kontaktperson i Faveo. Dette kunne strengt tatt være med å påvirke resultatet. Nå ble det tilfeldig hvem som meldte seg, ettersom hovedtyngden av respondentene våre kom til da vi var der. Det ble lagt svært få føringer på hvem vi burde velge utover det vi selv har nevnt.

## **2.5. Reliabiliteten og validitet**

Validitet får vi ikke testet godt nok ettersom det i følge Gripsrud, Olsson og Silkeoset (2010, 90) bør være 15 til 25 respondenter ved bruk av dybdeintervju for å bli 100 % signifikant. Vi fikk likevel gode indikasjoner rundt temaet, som vi kunne tolke og konkludere med. Vi tar derfor forbehold om at våre slutninger ikke medfører fullstendig korrekthet, men vil analysere og skrive analysen som om den var signifikant.

Vi har ingen grunn til å tro at noen av respondentene følte seg bekymret for at noen skulle bruke svarene mot dem. Tvert imot framsto samtlige som reflektert og interessert i temaet vårt, noe som signaliserer at takhøyden er stor hos Faveo. Det som derimot kan påvirke, er hvordan vi stiller spørsmålene og også hvilke spørsmål vi stiller. I et par tilfeller opplevde vi at vi ubevisst prøvde å lede respondentene inn på tidligere responser hvis de nølte. Dette kalles interaksjon mellom respondent og intervjueren og kan føre til målefeil i undersøkelsen. Dette ble vi ganske fort bevisst, og la vekt på å unngå det. Vi anser derfor at reliabiliteten som god i undersøkelsen. Vi hevder at validiteten også er god, da vi lyktes i å stille korrekte spørsmål som ga svar på problemstillingen vår.

Utvalget av respondenter ble tilfeldig. Opprinnelig hadde vi bedt om å få 6-8 respondenter, 50 % menn/kvinner, 50 % prosjektleder/prosjektmedarbeider og 50 % nye/erfarne ansatte. Det ble til slutt 6 damer og 3 menn, og alle var prosjektledere. Det skal sies at de fleste respondentene våre er erfarne prosjektledere, men med *kort* eller *lang* fartstid som Faveo ansatt. Vi fikk en fin fordeling av 4 relativt ferske ansatte (+/- 1 år), og 5 ansatte som hadde vært der fra 3-10+ år. Selv om alle jobbet som prosjektledere, vurderte vi det slik at fordi vi fikk en god blanding av de som ville *hente ut kompetanse*, og de som burde være med å *bygge opp kompetanseområdet* i Faveo. Vi vil derfor påstå at vi fikk belyst temaet fra begge sider på en tilstrekkelig måte.

### 3. Teori og gjeldende praksis

Vi vil i dette kapitlet beskrive teorier og begreper som er relevante i den kvalitative tilnærming til problemstillingen vår, nemlig «Hvordan overføres kompetanse i Faveo?» sett i lys av hovedtemaet læring, kunnskap og kompetanseoverføring.

#### 3.1. Kunnskap



Data som tolkes blir til informasjon, og informasjon blir til kunnskap når den behandles i menneskehjernen. Der kombineres den med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. *Kunnskap koblet til ferdigheter, erfaring og evner er kompetanse*, og får en særlig verdi når det tilpasses situasjoner og anvendes for å løse problemer og å utføre arbeid. Kompetanse må sees i sammenheng med individuelle ferdigheter, da det å anvende kunnskapen på praktiske problemer spiller en viktig rolle i prosjektledelse (Karlsen og Gottschalk 2005, 439-446). «Å skape kunnskap innebærer både å legge til rette for relasjonsbygging og dialog, samt å utvikle en felles kunnskapsbasis for hele organisasjonen, på tvers av geografiske og kulturelle grenser» (von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, 18). Studier viser at fokus på kompetansebasert læring og det å overføre kompetanse på en aktiv måte i organisasjonen, *hjelper til med å etablere en kultur for kontinuerlig læring*. Medarbeiderne kan ved å lære mer, utvikle seg i arbeidet, og sannsynligvis bli mer motivert i jobben (Karlsen og Gottschalk 2005, 339-444).

Vi skiller mellom to typer kunnskap. *Eksplisitt kunnskap* (notater, reglement, evalueringer, beskrivende prosedyrer, m.m.), kan lett uttrykkes for eksempel skriftlig og deles med andre. Kalles gjerne også *dokumentbasert kunnskap*. Den andre, *taus kunnskap* (erfaring, sanser, persepsjon), er kunnskap vi har vanskeligheter med å forklare eller formulere, det ligger gjerne implisitt i mennesker. Det er gjerne denne tause kunnskapen som er en utfordring å få spredt

---

videre, og dette vil være tilfellet i mange prosjekter. Dette er *prosessbasert kunnskap*. Det er viktig med gode rutiner og systemer for deling og tilgang til denne informasjonen, slik at det blir enkelt for alle som skal anvende verktøyene å bidra til økt verdiskapning. Eksplisitt kunnskap er det mulig å kvalitetssikre, mens den tause kunnskapen gjerne bare kommer til uttrykk gjennom de produkter og tjenester som produseres, og prosessene som foregår i organisasjonen for å komme dit (Karlsen og Gottschalk 2005, 440-441).

Å erkjenne verdien av taus kunnskap og å utvikle noen ideer om hvordan den kan utnyttes, er imidlertid kjerneutfordringen i en bedrift som er avhengig av kunnskapsutvikling. Taus kunnskap er den viktigste kilden til innovasjon, likevel forblir den ofte uutnyttet i bedrifter (von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, 201). Taus og formulert kunnskap er gjensidig komplementære enheter, og sammen med sosiale relasjoner danner disse grunnlaget for læring.

### **3.2. Læring i organisasjonen**

*Vi har her valgt å fokusere mest på læring i organisasjonen*, og ikke så mye på læring i individet, selv om det naturligvis henger tett sammen. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver læring som en livslang prosess og i lærende organisasjoner pågår dette som en kontinuerlig prosess fordi det skjer hurtige endringer hele tiden. Organisasjonslæring er strategisk læring på organisasjonsnivå (198). Opprinnelsen for organisasjonslæring startet som et prosjekt med sikte på å avdekke og korrigere den gjeldende kunnskapen som organisasjoner har, og som kan virke hemmende på ny læring (21).

Argyris og Schön (1996) skiller organisasjonslæring i to former for erfaringsbasert læring. *Enkelkretslæring* går i hovedsak utpå at man justerer eksisterende prosedyrer og rutiner ved å rette opp avvik og feil i et etablert rammeverk. Her holder man kanskje tilbake informasjon og hindrer utvikling av rutiner og prosedyrer. Man styrer etter grunnleggende verdier som er forankret i organisasjonen. Dette blir et hinder for kreativitet og innovasjon.

*Dobbelkretslæring* er endringer i bruksteorien og endringer i organisasjonens totale kunnskapsbase. Gir muligheter for radikale endringer. Her er man åpen for å se utover sin egne organisasjon og er villig til å lære av andre. Det er større åpenhet og rom for nytenking. Dette blir sett på som det ideelle læringsmålet i

---

følge Argyris og Schön (1996). **Organisasjonslæring** handler om å tydeliggjøre og endre en organisasjons handlingsteori. I organisasjonen eksisterer det kognitive kart som veileder oss og gjør oss i stand til å jobbe sammen og fungere i organisasjonen. Kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs og avhengigheten av ansatte gjør bedriften sårbar.

Fra Høyskolen i Oslo (2001) fant vi en god oversikt over noen av teoriene for lærende organisasjoner og vi har sammenfattet det her: Peter Senge gir oss 5 disipliner i *Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. De dreier seg alle om hvordan enkeltmennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre (Senge 1999):

- **Personlig mestring:** oppfordring til å videreutvikle sin evne til å skape de resultatene i livet de virkelig søker å oppnå, og ha en kontinuerlig prosess bestående av å være objektiv i forhold til virkeligheten, og være i en livslang prosess av læring.
- **Mentale modeller:** inngrodde kulturer, antakelser eller tankebilder som organisasjonen har, og som påvirker hvordan vi oppfatter verden og hvordan vi handler. Ny innsikt blir derfor ikke tatt i bruk fordi den er i strid med inngrodde forestillinger om hvordan verden er, og blir en hindring.
- **Felles visjon:** Formidling av felles visjon for hele organisasjonen. I følge Senge finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen, og de har et felles bilde som gjør at de blir en levende kraft som tror de kan skape sin egen framtid. Da vil mennesket skape og lære, ikke fordi de blir fortalt det, men fordi de har lyst.
- **Gruppelæring:** Oppmuntring til læring i grupper og team, der man oppmuntres til å endres i retning av å engasjere seg i å tenke i fellesskap, og sette til side tidligere overbevisning, for å oppnå et bedre resultat. De baserer seg på tanken om en felles visjon, mestrer dialog og diskusjon, lytter til hverandre og er frie og kreative når de utforsker komplekse tema.
- **Systemtenking:** De fem disiplinene skal utvikles parallelt, integrerer komponentene og smelte dem sammen til en teori og praksis. De henger sammen, griper inn i hverandre og påvirker helheten, som i sum kan bli større enn den enkelte delen. Organisasjoner som vil lære, må øve seg i å se verden i dette helhetsperspektivet, for å finne de punktene der minimal innsats kan føre til betydelig og varig forbedring.



Tilsvarende omtaler Nonaka og Takeuchi (1995, 62-75), etter å ha studert japanske bedrifter, en tilnærming til organisasjonslæring i 4 prosesser. Prosessene betegnes også kunnskapsspiralen og prosessen bak disse begrepene spiller sammen - de er ikke adskilte prosesser – men kan likevel bidra til ny kunnskap hver for seg. Den er i all hovedsak basert på en kontinuerlig dialog mellom eksplisitt og taus kunnskap:

- **Sosialisering:** innebærer spredning av implisitt kunnskap til flere personer (fra taus til taus), f.eks. gjennom når en nyansatt tilpasser seg en ny organisasjonskultur ved observasjon. Individnivå.
- **Eksternalisering:** innebærer artikulering av implisitt kunnskap (fra taus til eksplisitt), f.eks. når en fadder skal hjelpe en nyansatt i gang. Gruppenivå.
- **Kombinering:** innebærer at eksplisitt kunnskapen videreutvikles (fra eksplisitt til eksplisitt), f.eks. gjennom møter eller e-post. Organisasjonsnivå.
- **Internalisering:** innebærer å ta til seg eksplisitt kunnskap og gjøre den til sin egen implisitte kunnskap (fra eksplisitt til taus), f.eks. «learning by doing».

Nonaka (1994) har også forsket på hvordan organisasjoner lærer. Han bruker begrepet kunnskapsutviklende organisasjoner om organisasjoner som lærer og peker på fem grunnleggende vilkår for læring i organisasjoner: Intensjon, kaos/forandring, autonomi, redundans og nødvendig variasjon. Nonaka hevder at kunnskap dannes av individene, og når det deles i organisasjonen, bidrar det til å forsterke og uttrykke kunnskapen (Høyskolen i Oslo, 2001)

Videre beskrives det i sammenligningen at Nonakas vilkår for at organisasjoner skal lære, har store likhetstrekk med Senges disipliner (1999). Forskjellen ligger i Nonakas begrep redundans, en bevisst overlapping av informasjon og aktiviteter mellom aktørene. Dette åpner opp for innsyn i andres kunnskapsområder. Parallell-legging av aktiviteter og kommunikasjon mellom disse, er et eksempel på hvordan grupper med delvis ulik kompetanse kan berike hverandres miljø i et sammensatt og fargerikt fellesskap (Høyskolen i Oslo, 2001).

Stian D. Rønnevik skriver i sin masteroppgave (2010, 15-18) at «...Sosiale teorier som har elementer som støtter opp under dette er Wengers (2004) teori om læring i *praksisfellesskap* og Nonaka og Takeuchi (1995) syn på kunnskap og

kunnskapsdeling. Begge teoriene forbindes med deltakelse og aktivitet i praksis. Læring kan forstås som en sosial konstruksjon, men støtter også teorier som tar for seg individuell læring i sosiale fora. ... Forhandling av mening mellom deltagerne er *fundamentet til praksisfellesskapet*. ... ..medlemmene komplementerer hverandres kompetanse, styrker og svakheter. *Det som er viktig i de sosiale relasjonene i et praksisfellesskap er å vite hvem man kan henvende seg for hjelp*. ... Praksisfellesskapet oppstår fordi medlemmene har et felles mål som de legger deres samlede engasjement i for å oppnå. Sammen danner de en historie i form av et felles repertoar kan derfor gi et dynamisk miljø for kunnskapsdeling.»

### 3.3. Kommunikasjon i organisasjoner



Shockley-Zalabak (2012) snakker om organisasjonen som et resultat av organiseringsprosesser, som skal bringe orden ut av kaos og dette oppnås ved aktiviteter som bindes sammen med god kommunikasjon. En generell definisjon på en organisasjon er et samarbeid mellom en gruppe mennesker som sammen skal utrette noe, og forutsetningen for samarbeidet vil ofte være god kommunikasjon. Kaufmann og Kaufmann (2003, 310-311) gir en oversikt over hva som kan bedre kommunikasjonsprosesser i organisasjoner, og gir følgende råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer: Regulere informasjonsflyt, bruke tilbakemelding, forenkle språket, bruke jungeltelegraf, se etter ikke-verbale holdepunkter, beherske følelser og lytte aktivt.

### 3.4. Prosjektarbeid som læreform

Andersen og Schwenke (2001, 9-15) beskriver prosjektarbeid som problemorientert, tidsavgrenset resultatrettet og samarbeidsrettet engangsarbeid. Et problem skal utforskes og analyseres, og man skal finne gode løsningsalternativer. Prosjektorganisert læring legger vekt på fem hovedprinsipper: problem, deltagelse, samarbeid, erfaring og refleksjon. Ideelt sett skal man utvikle evnen til

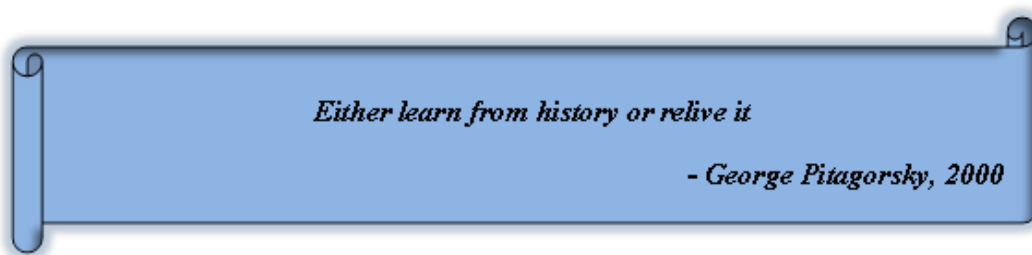
---

å se sammenhenger og utvikle tverrfaglig helhetstenking, ved å lære av hverandre gjennom arbeidet mot et felles mål, og utvikle læring ved refleksjon.

Formålet ved prosjektlæring er å utvikle en bred kompetanse, lære fag og bli en god prosjektleder/-medarbeider (Andersen og Schwenke 2001, 14-15):

- **Fagkompetanse:** faglig innsikt og dyktighet
- **Sosial kompetanse:** evnen til å samarbeide/kommunisere med andre personer
- **Vitenskapelig metodekompetanse:** forståelse for og innsikt i faglige metoder og arbeidsmetoder som gir deg evne til kritisk reflekterende og vurderende holdning og det å være åpen for drivkraft i utviklings- og endringsprosesser
- **Læringskompetanse:** bevisstgjøring av egen evne til å lære og bevisstgjøring av egen læringsmetode for refleksjon og styring

### 3.5. Kompetanse og kompetanseoverføring



Det finnes mange gode metoder og arenaer for å overføre kompetanse. Noen eksempler er direkte kommunikasjon, som f.eks. uformelle samtaler og faglige møter, temakvelder eller konferanser. Seksjons- og avdelingsmøter, loggføring (f.eks. prosjekthåndbøker og -rapporter), opplæring og etterutdanning, informasjonsdeling, m.m. er andre eksempler. *Dette er arenaer vi vet fungerer godt for kompetanseoverføring* (Karlsen og Gottschalk 2008, 448).

### 3.6. IPMA og PMI

På Faveos nettsider (2013) kan vi lese at de forholder seg til de internasjonale rammeverkene i prosjektledelse, og legger det teoretiske grunnlaget gjennom *PMBOK® Guide* og *IPMA Competence Baseline*. Faveo har som mål å tilby markedets beste prosjektledere. Som et ledd i dette er mange av medarbeiderne internasjonalt sertifiserte prosjektledere enten fra *International Project Management Association (IPMA)* i Sveits eller fra *Project Management Institute (PMI)* i USA. De støtter også sine medarbeidere mot sertifisering ifølge Prince 2. PMI er verdens ledende kompetansesenter for prosjektledelse.

---

Klakegg opplyser at Faveo i all hovedsak styrer sine prosjekter etter *IPMA* standarder. *IPMA* er anerkjent over hele verden som en ledende autoritet på kompetent prosjekt, program og porteføljestyring. Faveo benytter seg blant annet av håndboken «Ledelse af projekter - utvid din kompetence!», utgitt av Foreningen for Dansk Prosjektledelse. Boken er redigert av Fangel og Harlid (2003), og er særlig egnet for de som ønsker *IPMA* sertifisering av prosjektledelse. Boken er ment som et supplement til annen prosjektlitteratur.

”Afslutte med at fortelle prosjektets eventyr” er et av kapitlene i boka, der forfatterne sammenligner prosjekter med eventyr, for å illustrere hvor viktig det er at historien blir skrevet ned og fortalt videre. Det fokuseres på evaluering og læring. Formålet for å avslutte et prosjekt er som regel at man skal overlevere prosjektet til kunden og man skal frigi ressursene slik at de kan brukes til i nye prosjekter. Hensikten med å avslutte et prosjekt på en ordentlig og ryddig måte, er å lære av dårlige vaner, vanskelige beslutninger og utfordrende konflikter, slik at vi kan unngå eller takle de bedre i neste prosjekt. Denne muligheten får vi ved å evaluere, diskutere og notere ned viktige opplevelser og erfaringer (Fangel og Harild 2003, 141-159).

Fangel og Harilds (2003, 143) beskrivelse av *IPMA* teorien bygger opp under de 3 læringsspiralene ved prosjektlæring:

- **Intraprosjektlæring:** den læringen som oppstår og forbedrer gjennomførelsen av prosjektet.
- **Internprosjektlæring:** læringen og erfaring som oppstår på tvers av prosjektene.
- **Ekstraprosjektlæring:** Det er læren og erfaringer om arbeidsmetoder som bringes tilbake til organisasjonen, gjennom prosjektlederen. Som eksempel kan nevnes evnen til å forutse bruken av ressurser i prosjektet. Det kan gi en ”spin-off” effekt for bedriften, som blir mer effektiv ved å ha det i fokus.

Fangel og Harilds (2003, 153-154) 7 gode råd for et lærende prosjektmiljø:

1. *Ledelsen skal etterspørre evalueringen.* Ledelsen må vise at dette er viktig og forankret i kulturen, hvis ikke blir det lettere utelatt.

2. *Gjør det enkelt og effektivt.* Prosjektledere er sjelden ansatt for sine evalueringskvalifikasjoner, derfor er det viktig å tilby et lettvent og effektivt verktøy.
3. *Bruk erfarne prosjektledere,* de har opplevd vanskeligheter - de ser betydningen av å bli klokere.
4. *Få folk i tale,* prosjektleder må legge til rette for og sette av tid til refleksjon, slik at folk får muligheten til å snakke og dele erfaringer underveis. Prosjektlederen bør ha forberedt en del tanker og spørsmål på forhånd for å få prosessen i gang.
5. *Prøv å koordinere evalueringsmøter samtidig og på tvers,* da kan det komme frem gode poenger som gjelder flere og som bidrar til læring på tvers i organisasjonen.
6. *Overvinn de mest vanlige unnskyldningene,* slike som går igjen og igjen, og som prosjektdeltagerne har forsonet seg med at de må forholde seg til. Hvis de samme historiene skjer gjentatte ganger, må man se på bakenforliggende årsak og gjøre noe med det. Hvis det ikke skjer, bør det utelates av evalueringen fordi det ikke bidrar til konstruktivlæring.
7. *Hold læringsseansene ut av skolegården,* ikke let etter hvem som skal ta ansvar og legg ikke til rett for hovering for de som elsker det. Moralisering hører ikke hjemme ved slike møter, man må se fremover og fokusere på det positive fremfor mobbing og steinkasting.

#### 4. Modellen: 9 fallgruver i læring og kompetanseoverføring



##### 4.1. Fokusområdene

Schindler og Eppers (2003, 219) artikkel «Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors» presenterer en oversikt over utprøvde metoder for å høste kunnskap og erfaring fra prosjekter, og drøfter bruken i prosjektledelse. De skiller mellom prosessbaserte og dokumentbaserte

---

metoder. Prosessbaserte metoder fokuserer på en prosessuell tilnærming for å få nøkkelinfo fra et prosjekt. Dokumentbaserte metoder tjener som passende format eller struktur for prosjektinnsikt. Artikkelen diskuterer også problemer ved prosjektevaluering, som manglende vilje til å lære av tidligere feil og motviljen mot å bruke prosjektmanualer. Artikkelen konkluderer med anbefalinger på hvordan evalueringprosesser med hell kan integreres inn i prosjektprosedyrene.

Schindler og Eppler (2003) refererer også til metoder som har blitt utprøvd og erfart hos en rekke store internasjonale selskap. De ser nærmere på *dokumentbaserte* metoder som micro artikler, omfattende rapporter eller det kan være et intranett hvor man raskt kan legge inn små kommentarer underveis.

*Prosessbaserte* metoder kan være «brainstorming» eller uformelle samtaler. Et team bestående av nøkkelpersoner fra de to siste lanseringene av Boeing fly, post-evaluerte og sammenlignet de to lanseringene. Erfaringene ble sammenfattet i anbefalinger for neste lansering. Det ble den mest suksessfylte lanseringen i historien. Slik lærer organisasjonen av tidligere suksesser og mangler. Hensikten er å ta lærdom av feil og å videreføre suksesser Hos Faveo vil slike metoder være aktuelt å benytte hos store kunder med prosjekter av lengre varighet. Resultatet publiseres til slutt i en rapport, som distribueres i systemet.

De studerte i en periode på 3 år ulike metoder og modeller som ble benyttet innenfor store organisasjoner. Resultatet ble en liste over hva som fungerer og hvilke fallgruver man kan bli eksponert for. Selv om man har både verktøyene og rutinene tilgjengelig er det ikke en selvfølge at kompetanseoverføringen skjer. Hvorfor er det slik? Denne delingen er avhengig av at man har god rutiner og systemer for deling - og at dette er forankret i ledelsen.

#### **Modellens 9 fallgruver/fokusområder - behandles punktvis:**

- *Manglende ansvarsfordeling*
- *Manglende system og rutiner*
- *Innleid personell*
- *Tilbakeholdenhet/beskjeden*
- *Tidspress* } *Punktene er sammenfallende*
- *Manglende ressurser* } *og omtales under ett*
- *Feil fokus*
- *Venter for lenge/utsettelse*
- *Maktbase*

Artikkelen setter fokus på de mest kjente fallgruvene slik at man kan begrense tapet av nyervervet kunnskap. Den presenterer ulike suksessfaktorer som kan bidra til å finne gode innsamlings-, evaluerings- og lagringsmetoder, som fanger opp og integrerer kompetansen i basisorganisasjonen.

## 4.2. Manglende ansvarsfordeling



### 4.2.1. Teori

I en organisasjon med mange ansatte på ulike nivåer vil det være viktig å definere ansvarsområder. For å sikre kompetanseoverføring fra tidligere prosjekt til nye prosjekt og nye deltager er det viktig at noen tar ansvar for dette. En klar definisjon av hvem som har denne rollen, så tidlig som mulig i prosjektet, vil ivareta en mer helhetlig styring av evalueringen. En slik rapport ser neppe dagens lys ved prosjektslutt, med mindre det forankres i plan- og styringsdokumenter. På ansvarskartet kan det markeres hvem som har ansvaret for kompetanseoverføring i prosjektet med bestemte beslutningssymbol, som forklares og beskrives verbalt i en egen liste (Andersen, Grude og Haug 2004, 109).

Artikkelen til Schindler og Eppler (2003, 220) beskriver at det ofte er prosjektleder, linjeleder eller teamleder (heretter kalt *debriefer*) sitt ansvar å vurdere behovet for kompetanseoverføring. En debriefer som kommer utenfra (ekstern) kan være mer objektiv, men kan samtidig ha vanskelig for å forstå hele fremdriften og se alle situasjoner som har oppstått under veis. Det kan by på utfordringer hvis de ikke er en del av prosjektteamet. En intern debriefer kan holde tilbake info og kan ha en skjult agenda. Hva som fungerer best er det ulikt syn på, men det viktigste er at noen har ansvaret og tar det på alvor.

#### 4.2.2. *Observasjoner hos Faveo*

Vi spurte hvor klart det var hvem som er ansvarlig hos Faveo for å evaluere dagens prosjekter med tanke på kompetanseoverføringen, og hvorvidt dette er forankret skriftlig. Bare 1 av 9 visste at det faktisk er nedfelt i et ansvarskart hvem som er ansvarlig for å høste inn erfaringene og kunnskap fra et prosjekt, men var klar over at alle skal bidra til kompetansebyggingen i selskapet. Det er forankret i ledelsen, men det er ikke leders ansvar å løfte opp og etterspørre evaluering. Den enkelte må ta ansvar selv, men da må det også settes av tid til det. Flere etterlyste større etterspørsel og signaler fra ledelsen om at en slik evaluering er ønskelig. I all hovedsak mente respondentene at det primært var prosjektleders ansvar, men var også innforstått med at det var et egen-ansvar. En respondent påpekte at det ikke var klart hvem som hadde ansvaret, men at man tolket det som om det var alles ansvar, spesielt i team. Her er Faveos praksis helt på linje med de teoretiske funnene i artikkelen til Schindler og Eppler (2003). Fangel og Harlids (2003) 7 gode råd på veien mot et lærende prosjektmiljø, har som første punkt at *ledelsen skal etterspørre evalueringen*, primært for å vise at dette er viktig og forankret i kulturen. De anbefaler også å koordinere evalueringsmøter samtidig og på tvers.

Faveo har et Quality management system, og prosjekter hos kunder skal alltid evalueres i ettertid. Det å få en evaluering fra kunden tilligger også prosjektleder. De fleste var vant til det. Dessverre er det bare en liten del av totalkompetansen som blir generert gjennom et prosjekt, som blir uttrykt ved evaluering, og evalueringsrapporter høster sannsynligvis ikke mer enn 20 % av kompetansen i prosjekter hos Faveo, opplyste en av respondentene.

På spørsmål om de føler eierskap til det de produserer og ansvar for å dele, samt bidrar til å holde kunnskap oppdatert – kommer flere inn på Faveo Academy, hvor blant annet CVene skal ligge, metodeverktøy og maler, samt at det er satt opp ressurspersoner, som alle har god kompetanse innen sitt spesielle område. Dette ser ut til å være allment kjent blant de ansatte. Metodebeskrivelser oppdateres fortløpende og ved behov (enkeltkretslæring). Ressurspersonene skal sørge for at fagområdet er oppdatert på nyervervet kompetanse, samt sile skriftlige dokumentasjon som eventuelt legges ut i databasen. De aller fleste følte eierskap til det arbeidet de gjør, og ingen er uvillige til å dele av kunnskapen sin, men de



---

tar ikke selv initiativet til dette med mindre de ble spurt. *De nyansatte følte at de ikke delte kompetanse, men heller brukte og tilegnet seg kompetanse.* Enkelte følte ikke ansvar for å dele, fordi det de jobbet med er så spesialisert, at de anser at det sjelden er interessant for andre kollegaer (f.eks. jus, byggesøknader). Andersen og Schwenke (2001) legger vekt på at læring i prosjektet blant annet fordrer deltagelse, samarbeid og refleksjon. Innovasjon handler også om å dele sine erfaringer og utfordringer, det å få hjelp til hvordan problemer best kan løses. Det er ikke en utbredt kultur for det i Faveo, sier en av respondentene, og dynamikken uteblir derfor.

Generelt mente de fleste at metodikk og verktøy var godt ivaretatt. Dette gjelder skriftlig materiale som maler og evalueringsskjema, og metodeverktøy man benyttet underveis i prosjektets forløp. Når det gjaldt evalueringsrapporten og CVene var det ulik oppfatning av i hvor stor grad disse ble oppdatert til riktig tid. CVene ble benyttet både internt (for å få oversikt over internkompetanse) og eksternt (f.eks. ved tilbudsutsendelser), og disse skulle i utgangspunktet oppdateres etter hvert prosjekt, altså kontinuerlig. En respondent påpekte at det ligger store mengder informasjon i portalen og at man kunne ønsket en bedre oversikt og presentasjon om hvem som sitter inne med hvilken kompetanse. *Dette burde vært mye mer tydelig i kulturen og strategien i Faveo,* mente en.

Når det gjaldt motivasjonen hos den enkelte på om de selv ble motivert ved å bidra til refleksjon og evaluering av prosjektet, svarte de fleste at de opplevde det som veldig motiverende og inspirerende. Man føler at kunnskapen er verdt noe når man får bidra, og det gir mening, sa en. De som jobbet i team, følte de fikk bidra, både ved uformell diskusjon underveis og ved at prosjektet ble evaluert underveis. Man lærte mye av å diskutere med andre i plenum og fikk nye innfallsvinkler og perspektiver, som igjen ga nye løsninger for å bli mer konkurransedyktige. En respondent hevdet at det var en kilde til motivasjon, men at det ikke var lagt til rette for kompetansedeling i Faveo: *Har ikke opplevd det her, folk jobber for mye hver for seg.*

#### **4.2.3. Delkonklusjon**

Det lå en uventet utfordring for oss i få penset intervjuobjektene inn på riktig kompetanse, fordi vi erfarte at de automatisk tenkte på kompetanse og kunde og

---

evaluering av prosjekt som sådan, og ikke så mye på kompetanseoverføring *innad* i firmaet.

De ansatte i Faveo er forventet å delta og være med på å bygge opp fagmiljøet i bedriften. *Kompetanseoverføring må være ledelsesforankret og lederne må etterspørre dette og sette det på dagsorden, sa en. Det må lages flere arenaer for å overføre erfaringer, mente flere.* Alle ønsket mer kunnskapsdeling, både fordi de opplevde det som motiverende og at de da fikk en arena til å fortelle andre om det en holder på med. Dette er et lederansvar, og det må etterspørres i mye større grad. Det som ikke blir etterspurt, det blir ikke gjort. *Faveo har her et potensiale til å høste mye mer av den tause kunnskapen, ifølge samtlige respondenter.* Senge (1999) beskriver fellesskapet for å oppnå et bedre resultat som *gruppelæring*, og det er en av de 5 disiplinene i organisasjonslæring. Det fordrer en felles visjon og at man mestrer dialog og diskusjon, og vi tror det ligger en utfordring for Faveo her for å få formidlet dette.

Ideelt sett skal CVer oppdateres hver gang man avslutter et prosjekt. Dette er frivillig, men *Faveo jobber med å få til en kultur hvor den enkelte ser på CVene som sin egen internmarkedsføring.* I dagens organisasjon mangler det en del på den forståelsen. Å få bidra til å dele, oppleves av mange som givende, men overraskende mange av respondentene følte det var lite fokus på denne kompetanseoverføringen i kulturen til firmaet. *Et slikt miljø vil for mange virke attraktivt, og det ligger et stort potensial i det å beholde ansatte og å rekruttere nye ved å legge bedre til rette for at ansatte skal få bidra til refleksjon og evaluering av prosjekter.*

### **4.3. Manglende system og rutiner**

#### **4.3.1. Teori**

Samling, lagring og deling av kompetanse er et siktemål for alle organisasjoner for å oppnå læring i organisasjonen og for nyansatte i bedriften. For å lykkes med en slik prosess er man avhengige av system og rutiner som tilrettelegger for handlingene, og som ifølge IPMA teorien er lettvinne og tilgjengelige. Systemer kan være ulike forum som IT plattformer, rapporter, workshops, seksjonsmøter og lignende. Kunnskap kan overføres via uformelle samtaler, intranett o.l., men dette blir ofte neglisjert så lenge det er frivillig å sette av tid til dokumentasjon.

I følge Schindler og Eppler har de fleste organisasjoner gode systemer og prosedyrer for kompetanseoverføring, men det viser seg likevel å være en utfordring for mange organisasjoner. I nyere tid fokuseres det mer på prosess-baserte metoder enn dokumentbaserte, i motsetning til den første epoken i «knowledge management», da fokus var på teknologiutvikling og mer rene arkivløsninger. Den tause kunnskapen forsvant på vegen.

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000, 275) beskriver *incentiver* for konsulentene blant annet i Gemini, hvordan bidrag til årlige bonuser og forfremmelse er tett knyttet opp mot hvilke bidrag konsulentene leverer til kunnskapsdatabasen og som bidrar til nyskaping. Konsulentene vurderes også ut i fra sin innsats i prosjekter og salgsfremstøt.

Andersen og Schwenke (2001) beskriver at formålet med prosjektlæring er å utvikle en bred kompetanse, lære fag og bli en god prosjektleder/-medarbeider. Kompetansen du utvikler vil spenne fra fagkompetanse, sosial kompetanse, vitenskapelig kompetanse til læringskompetanse.

Evaluering og rapportering til rett tid, gir stadig høyere erkjennelsesnivå i et prosjekt, og dermed et bedre prosjektgrunnlag. En raffinerer sin forståelse av prosjektet og utvikler prosjektets modenhet. Når en planlegger et prosjekt i tidlig fase, så mangler en mye informasjon, det er mye usikkerhet. Så får man mye mer informasjon etter hvert som prosjektet går. Det blir etterhvert helt feil å sammenligne med den opprinnelige planen når man skal sjekke om det er noen avvik. For man skal tenke kontinuerlig forbedring, og den opprinnelige planen har helt klart sine mangler, slik at om man er helt på plan i forhold til opprinnelig plan, betyr ikke det at man så ikke skal gjøre noen tiltak.

#### **4.3.2. Observasjon hos Faveo**

Faveo har gode systemer og rutiner for å ivareta organisasjonens kompetanse til videre læring. Det meste av system og rutiner finnes i Faveo Academy, som vi tidligere har nevnt under punkt 1.3. Alle respondentene har inntrykk av at Faveo har stort fokus på kompetanseoverføring. Det finnes systemer som skal fange opp kompetansen som er tilrettelagt for dette. Nyansatte anser Faveo Academy som et

godt verktøy, og hevder det blir benyttet. En sliter med søkefunksjonen og terminologien, og får ikke treff i databasen. Respondentene som har litt lengre fartstid i Faveo, ser en del svakheter ved at bedriften har ambisjoner om å oppnå mye. Faveo lykkes i følge respondentene ikke helt i det å utnytte kompetanseutvekslingen til det maksimale, spesielt når det gjelder det å fange opp den tause kunnskapen. Det er en gjengs oppfatning blant respondentene at de fleste er opptatt av kompetansedeling blant de ansatte, men det varierer litt på engasjementet for å gjennomføre det. En sier *det er lite systematisert* og en annen *det er ikke nødvendigvis så velorganisert*. Det store flertall savner mer dialog og gruppemøter for refleksjon, de sier kulturen er *enmannsorientert og kulturen blir preget av dette*.

På spørsmål om hvilke arenaer som finnes i organisasjonen for kompetanseoverføring, nevner de fleste Faveo Academy. Ikke alle ser på dette som en arena for kompetanseoverføring. En av respondentene opplever dette like mye som et dokumentbibliotek med mye informasjon, mens andre synes dette er et godt utviklet verktøy med maler og gode eksempler. Intranettet fungerer også til dette formålet, men *du har i bunn og grunn egenansvar for å følge med*. Det nevnes seksjonsmøter, men det holdes kun 2 til 4 ganger i året, og så godt som alle respondentene påstår at det er for sjeldent for å opprettholde en god dialog. Det er mange kunnskapsrike folk i Faveo, men få arenaer for felles dialog, er synspunktet til flere av intervjuobjektene. En sier at *deltagelse i prosjekter er Faveos viktigste læringsarena. Vi trenger folk med realkompetanse, både en akademisk og praktisk kompetanse. Det er ute i prosjektene den største læringen foregår*. Man jobbet mer teambasert før, sier en av de spurte, og det var nyttig.

Den uformelle samtalen i landskapet blir hyppig nevnt blant flere som en mye brukt arena. Den ideelle læringssituasjonen for konsulenter som oss, er å sette sammen komplementære team, for å lære i teamet, fordi den læringen tar man med seg ut igjen, hevder en av intervjuobjektene. Som felles kommunikasjonskanal, nevnes Faveo Academy og intranettet. En svarer at dette blir mest benyttet av de som sitter i Faveos lokaler. Konsulentene som jobber alene ute hos kunden, kjenner ikke nødvendigvis den samme tilhørigheten og nytten av disse kommunikasjonskanalene. Vedkommende åpner for at en løsning kunne vært at man blir pålagt å komme innom kontoret ukentlig, for å sjekke mail og intranett

---

slik at oppdatert informasjon når ut til alle. *Limet er folket i organisasjonen og dialogen må holdes i gang. Det blir mye enveis inn til organisasjonen og det i form av administrativt arbeid, tankene og dialogen går lettere i team, sier en av de spurte. Denne løsningen blir også skissert av von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000, 284) som en av løsningene Gemini Consulting ble nødt til å velge for å revitalisere sin bedriftskultur for å få bedre kunnskapsflyt. De innførte en firedagersregel, og påla konsulentene sine å komme inn på kontoret på fredag, for å bedre utviklingen og utvekslingen av intern kunnskap.*

*Lunsjen blir i stor grad brukt til å diskutere prosjekter og det foregår en del kompetanseoverføring her, mente en av de yngste ansatte, men da er det tilfeldig hvem du sitter med, derav blir tema også tilfeldig og variert. Dette er en uformell arena.*

På spørsmål om Faveo Academy bidrar til respondentenes egen læring, er nesten samtlige utelukkende positiv til mulighetene som foreligger i form av kursvirksomhet. Kursene er lett å finne og kursmateriellet er lett tilgjengelig. Noen få savner mer kurs på dagtid fordi de er låses av familiære forhold på kveldstid. En slik løsning har vært forsøk, men ble ingen stor suksess, og det hadde vært ønskelig å systematisere en slik løsning litt over tid, for å prøve det ut skikkelig.

Organisasjonen har økt voldsomt de siste årene, og bare for noen år tilbake var det lettere tilgang på fagansvarlige, noe som ga en bedre læringsarena enn dagens ressurspersoner kan bidra til, sier en av de mer erfarne. Det var lettere å ta kontakt før. En respondent nevner også at det oppleves som stor aksept for at benytter noen av arbeidstimene i løpet av året til egenutvikling. CVene er det ingen som nevner her og kun en person trekker frem ressurspersonene. En sier at det å være en del av et slikt fagmiljø i seg selv er givende, fordi man får muligheten til å diskutere med andre. *I Faveo er det høy kompetanse og det gjør at man kan lære, det er grunnleggende for et miljø som dette.*

I hvilken grad ansees det som viktig med oppfølging og møter i etterkant av prosjektet? En respondent hevder at det er vanskelig og gjøre læring til en strukturert situasjon, men når man har lyst til å dele og lyst til å høre er det greit.

---

En sier ansettelsesperioden har vært for kort til å ha egen erfaring med det selv, men har oppfattet det slik at det ofte er teamevalueringer og at det kun er det spesielle teamet som drar nytte av det. Her er det annen som nevner «prosjektsyndromet»: det blir for liten tid til å reflektere, oppsummering tar tid. Ved oppsummering kun på slutten blir det mer korte tanker og man mister mye. Evalueringen og rapporter som skrives i etterkant av prosjekter teller kun en liten del av den tause kompetansen: *Vi får med bare toppen av isfjellet.*

På spørsmål om kompetanse er frivillig eller obligatorisk er de fleste i utgangspunktet usikre, men lander på at det er obligatorisk, men at det ved uteblivelse ikke blir noen følger. De fleste ser på dette som noe de må eventuelt gjøre i tiden de har til disposisjon innen administrativt arbeid. En mente man burde blitt målt på hvor mange ganger man var blitt spurt – hvor mange delingsinteressenter har du hatt? *For vi blir gode på det vi blir målt på!*

#### **4.3.3. Delkonklusjon**

*Faveo har gode og tilrettelagte systemer for dokumentbasert innsamling av kompetanse, og det er i tråd med hva vi leser om i IPMA teorien. I prosessene hvor den tause kompetansen skal høstes, blir det fort en utfordring. Alle svarer at Faveo har en vei å gå i forhold til og i vareta den tause kunnskapen. Det kan virke som om det var flere arenaer for dette tidligere, men at det har foregått en organisasjonsendring som har endret disse mulighetene. Faveo Academy oppfattes som et sted hvor en kan finne mye informasjon om en vil, men noen sier det det ligger litt i overkant mye informasjon der og savner en bedre oversikt over hvem som sitter på hvilken kompetanse. Informasjonsteknologien og infrastrukturen i Faveo er godt benyttet, og de ansatte kan stort sett komme inn på portalene uansett hvor de er, og må ikke fysisk være på kontoret for å få tilgang.*

Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) beskriver at det i «knowledge management», har blitt en større bevissthet på tapet av taus kunnskap i prosjektene de senere år, og man har i større grad innført nye metoder i form av hjelpere/eksperter som et tilleggsforum og kompetanseoverføring. Her har Faveo kommet langt i så måte. De tilbyr ressurspersoner som er tilgjengelige i Faveo Academy og disse sitter med mye spisskompetanse og er klare til å hjelpe, men det kan synes om at disse ikke blir brukt. Delvis fordi ansatte ikke kjenner til hvordan og når de skal bruke

dem og delvis for at det er mer lettvinnt å spørre noen i samme avdeling i forbifarten. Det er rom for å utnytte denne ressursen mye bedre. Både Senge og Nonaka beskriver denne organisasjonslæringen basert på å utvikle en kontinuerlig dialog mellom eksplisitt og taus kunnskap. Når eksplisitt kunnskap blir internalisert, blir den omdannet til delt taus kunnskap som kan bidra til den lokale handlingsevnen (von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, 265). Wenger (2004) beskriver at det å vite hvem en skal henvende seg til for å få hjelp, er en av de viktigste sosiale relasjonene i et praksisfellesskap.

Det kommer tydelig frem at de ansatte er motiverte for deling og vil gjerne møtes på arenaer der den gode samtalen kan flyte fritt. I vedlegg 2 har de krysset av for hvilke arenaer de anser som best til kompetanseoverføring, og *uformelle samtaler, faglige møter/temakvelder og seksjons-/avdelingsmøter* peker seg ut som slike arenaer. Et tips kan være at *kompetansedeling skal være basert på et belønningssystem, hvor årlige bonuser og forfremmelser knyttes opp mot hvilke bidrag konsulentene leverer til kunnskapsdatabasen.*

En av de viktigste momentene med erfaringsoverføringen i Faveo, er at de prosjektene en deltar på og at den kompetansen man høster, blir uttrykt på en eller annen måte gjennom kompetanseprofilen til enkeltpersoner. Da er det CVer man snakker om, og oppdatering av kompetanseprofil knyttet til ny kompetanse. Denne benyttes også ved utsendelse av tilbud, og sammensetting av team.

#### 4.4. Innleid personell



##### 4.4.1. Teori

Mangler bedriften kompetansen selv, er valget om man skal lære opp sine egne eller leie inn personer med kompetanse, evt. sette bort hele eller deler av

---

prosjektet? Fokusområder her er at kompetansen lett forsvinner ut med den innleide arbeidskraften etter endt prosjekt, hvis man ikke innfører nødvendige rutiner for dokumentasjon (Karlsen og Gottschalk 2008, 453). Dette bør gå klart fram av mandat og kontrakter i forkant av prosjektet. Hvis man ikke lykkes å samle inn all nødvendig dokumentasjon underveis i prosjektet, kan det bli utfordrende og samle sammen alle i prosjektgruppa for en evaluering, hvis alle har dratt hvert til sitt og allerede er i gang med nye prosjekter. Det er en betydelig kostnad knyttet til bruken av eksterne konsulenter.

#### **4.4.2. Observasjon hos Faveo**

*I den grad det benyttes bruker vi ofte bedrifter vi har gode erfaringer og relasjoner til fra tidligere prosjekter, der det er mulig. Dette skaper en trygghet til leveransen.*

*Å sørge for å koble en person som har genuin interesse for feltet, med den eksterne aktøren for nettopp å oppnå og tilrettelegge for maksimal læring, bør være en bedriftsstrategi.*

*Dette er markedsstyrt. En eller annen tjeneste vi skal levere, etterspør en bestemt type kompetanse og da bruker vi primært vår egen, og supplerer eventuelt med ekstern kompetanse. Slik kommer vi fram til et slagkraftig team og tilbud. Det er viktig i det totale kunnskapsforvaltningsbildet, at man ikke bare snakker om egen kompetanse, men samtidig har oversikt over hvilken ekstern kompetanse man har tilgang på ved behov.*

#### **4.4.3. Delkonklusjon**

Vi fikk inntrykk av at innleid personell ikke var så utbredt i Faveo, og vi har derfor brukt lite tid på dette fokusområdet. De fleste respondentene hadde generelt lite erfaring med det: *Vi har et marked å forholde oss til, og ønsker å ha størst mulig konkurransekraft i markedet. Den viktigste erfaringen vi får ved innleid personell, er relasjonene som etableres gjennom prosjektsamarbeidet med de eksterne.*



---

#### 4.5. Tilbakeholdenhet/Beskjeden



##### 4.5.1. Teori

Det er ikke sikkert alle i en organisasjon er like villige til å dele sine erfaringer og opplevelser. Grunnen kan være at det oppfattes som en negativ opplevelse og det ønsker man ikke fokus på. Hvis prosjekt ikke går som planlagt, ønsker man ikke nødvendigvis søkelyset på det – men om prosjektet går over all forventning, er det lettere. Alle vil høre suksesshistorier. Det er uansett viktig for senere prosjekter at erfaringene dokumenteres etter beste evne, slik at andre kan dra nytte av dette og få muligheten til å lære av feil. Tilbakeholdenhet av viktige hendelser både positive og negative må unngås. Både IPMA teorien og artikkelen til Schindler og Eppler (2003) nevner bruken av en ekstern og tversgående aktør som bistår med evalueringen, mellom både prosjekter og avdelinger. Dette kan hindre tilbakeholdenhet, skjult agenda og gi en større objektivitet i rapporten. Unødig ressursbruk på «gamle sår» er også en suksessfaktor. IPMA teorien trekker frem at man bør være opptatt av å fokusere på det konstruktive og positive. Forsøke å etablere en kultur med takhøyde, unngå mobbing og uthenging fordi det er menneskelig å gjøre feil. Hensikten med avdekking av usikkerhet er å kunne dra nytte av det i senere prosjektarbeid, og må ikke bli sett på som et resultat av dårlig ledelse. Usikkerhet som for eksempel påvirker styringsparameter som kostnader og tid, vil være av stor nytte i framtidige prosjekt og det er nettopp slike faktorer som kan bidra til læring i organisasjonen

##### 4.5.2. Observasjon hos Faveo

Vi spurte respondentene om de opplevde at det var stor takhøyde for all slags opplysninger i Faveo og om viktigheten av at alt kom med i rapportene. Takhøyden opplevdes som stor, men samtidig kan det være at man ønsker å beskytte kompetansen sin og dermed ikke oppgir alt. Samtidig var den en generell oppfatning at miljøet i Faveo oppleves som inkluderende og at det ikke fantes kultur for verken det ene eller det andre. Så godt som alle respondentene stilte seg

---

bak utsagnet: *Vi får svar hvis vi går og spør, men det er egentlig ingen kultur for å komme med innspill på eget initiativ. Grunnen til det er at vi vet altfor lite om hva de enkelte holder på med.* Det oppfattes likevel å være et åpent miljø i Faveo, og generelt mener respondentene at de fleste er gode på å komme med konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger. Folk er også åpne på det som ikke har gått fullt så bra og man *har* en åpenhet for de prosjekter som ikke gikk fullt så bra. En av respondentene sier at *man bør konsentrere seg om å være konstruktiv i en evalueringsrapport fremfor å være destruktiv, og alt skal ikke nødvendigvis inn i selve rapporten.* Respondenten sier at de som er best på dette også er åpne om hva som kunne vært gjort bedre. Man bør etablere en kultur i selskapet og ha takhøyde for at feil kan oppstå og man skal ikke være redd for å lære av negative erfaringer. Et av intervjuobjektene oppfatter det som at hos Faveo er det en kultur for å *være god*, og at dette kan bidra til at folk vegrer seg for å innrømme tabber. *Alle mennesker har et ønske om å være perfekte – kanskje spesielt her hvor det er kultur for å være god.* Folk hører gjerne om andre som har mislyktes, men vil helst slippe å innrømme det selv. Faveo oppleves å opptre støttende hvis noe slikt har skjedd. Kanskje er det preget av at de er et «seniorlag», det forventes det at all kan det de holder på med? En av de spurte savner litt av nysgjerrigheten på hva de andre driver med, nysgjerrigheten for hverandre er sparsom. og på grunnlag av dette deles ikke alt, *det er lite kultur for deling og vi mangler gode arenaer. Det skal litt til før vi går til en kollega og spør om en times samtale, det er en terskel for det og det ligger ikke i kulturen her. Dette skyldes selvsagt kravet om fakturerbar tid.*

#### **4.5.3. Delkonklusjon**

I Faveo sitter det mange kunnskapsrike ansatte og noen mente nok at det var litt delte meninger om alt kom frem av feil. I artikkelen til Schindler og Eppler (2003) nevner de bruken av en ekstern evaluerer/debriefer som en effektiv metode. Her velges et team utenfra for å evaluere prosjektet, disse kan drive en slik prosess i opptil 2 år etter at prosjektet er avsluttet. Dette kan føre til en større objektivitet og tilbakeholdenhet i forhold til feil og mangler. I IPMA teorien nevner de en tversgående evaluator, det er også en ide som kunne vært brukt her. De setter fokus på læring på tvers og man kan utvikle flere kreative forum for å få frem gode poenger uten å henge ut noen direkte. Poengene blir «pakket» inn og belyst fra en annen synsvinkel, da kan man unngå at uheldige episoder blir holdt tilbake

og man oppnår en læringsprosess for de ansatte og bedriften. Fangel og Harlid (2003) beskriver i punkt 7 om IPMAs syn om et lærende prosjektmiljø, at man ikke skal lete etter hvem som skal ta ansvar og ikke hovere. Man må se fremover og fokusere på det framfor å drive moralprekener og mobbing.

#### 4.6. Manglende ressurser og tidspress



##### 4.6.1. Teori

På grunn av sin noe spesielle karakter som en sekundær type organisasjonsform (begrenset tid, ressurser, press, høy kompleksitet og stadig nye team), egner prosjekter seg spesielt godt til læring. Et prosjekt skal ofte gjennomføres innen strenge rammer og defineres ofte ved time, cost og scope. Da er det ofte ikke avsatt tid til evaluering, slik at man kan dra nytte av læringen og kompetanseoverføringen. *Tilstrekkelig ressurser er med på og sikrer prosjektets gjennomføring, bl.a. ved å sikre fremdrift og kvalitet i prosjektet.* (En av respondentene i Faveo påpekte som en liten inkurie at den mer korrekte betegnelsen av et prosjekt i dag er *time, cost and performance*. Faveo har i tillegg lagt inn verdibegrepet i sin pyramide, og det er det som adresserer direkte prosjektets formål. Man ser nå samfunnsnytte og økonomisk nytte i et mye videre perspektiv enn det man gjorde i den tidligere prosjektterminologien.)

Endringer i prosjektets ressurser etter at det er i gang vil ofte føre til forsinkelser og økte kostnader, mens en evaluering underveis ofte også kan føre til bedre løsninger som kan være både billigere, mer ressurseffektive og gi bedre kvalitet. (Karlsen og Gottschalk 2005, 376). Ethvert prosjekt er som kjent tidsbegrenset, og spesielt i slutfasen av et prosjekt vil tid som regel være en knapp ressurs. Ofte vil prosjektdeltagerne konsentrere seg om å ferdigstille prosjektmålet, man er kanskje allerede over i et nytt prosjekt, man er sliten og lei, m.m. For å sikre læring, er det viktig at man får tid nok til å reflektere underveis, samtale, observere og ta et lite

---

hvileskjær av og til. Tidsaspektet kan ofte være en avgjørende årsak til kvaliteten på innsamlingen og evalueringen. Ved stort tidspress blir det i verste fall utsatt og glemt, eller det blir skriblet ned noen linjer av ulik verdi bare for å ha skrevet noe.

En organisasjon har normalt god forståelse for behovet for kompetansedeling, men svært få har gode systemer, rutiner og arenaer som legger til rette for det. Kompetansedeling som en integrert prosess kan gi store besparelser i ressursbruken. All ny kompetanse som produseres i et prosjekt bør tilbakeføres og forankres i basisorganisasjonen, og en slik rutine muliggjør det å dra nytte av det i nye prosjekter, noe som kan føre til innspart tid og pengebruk. I følge Schindler og Eppler (2003) bør innsamling skje kontinuerlig i prosjektet for best og bli tatt vare på. De mener også dette er et så viktig område at det ikke bare kan bli overlatt til tilfeldighetene. Utfordringen ligger i å gjøre det til en fast rutine blant de ansatte. Ulike metoder kan benyttes for å integrere dette i kulturen, som å pålegge slike oppgaver eller oppmuntrer ansatte til å ta del i kompetansedelingen. En annen mulighet er å trene opp utvalgte ansatte, f.eks. en debriefer (se punkt 4.2.1).

#### **4.6.2. Observasjon hos Faveo**

Vi spurte hvorvidt prosjektene i Faveo har nok tid til å stoppe opp og reflektere/rapportere underveis, og om det blir satt av tid til evaluering og rapportering i ettertid. Noen mente det varierte en hel del. De aller fleste prosjekt har tidspress. En svarte at det å rapportere status i et prosjekt, normalt vil foregå formelt ved når og hva en skal rapportere. Prosedyrene tilsier at prosjekter skal ha oppstartsmøte, med det viktige formålet å kunne starte på en plattform og ikke på bar bakke. Dette for å dra nytte av kompetanse i selskapet for å ha et godt utgangspunkt. Debriefen i etterkant har som formål å få trukket ut kunnskapen gjennom en erfaringsrapport før medarbeiderne forsvinner videre til andre prosjekter. Tror ikke det er så mange som legger inn erfaringsrapport ved prosjektslutt. Sluttrapporten går mer på det formelle, mens evalueringen av kompetansen gjerne mangler.

I hvilken grad er det satt av nok ressurser til evaluering og rapportering for å ivareta læring og kompetanseoverføring? *I forhold til oppdragsgiver har man tid, men da er det en oppsummering av jobben, men hvis man ikke har tid til å*

---

*reflektere, er det ganske uinteressant det som står i sluttrapporten. Da er det ikke snakk om kompetanseutvikling og læring, for man lærer bare hvis dialogen holdes i gang, og man må sette av tid til refleksjon. Det spørs hvor mye påtrykk det er for det, og en sluttrapport kan hamres ned på en time. En kan godt være driver for det, men en må ha følelsen av en er med og bygger opp et fagmiljø, og da er det morsomt å dele. Dette er bare til dels til stede. Det er et stort potensiale. Ledelsen har kanskje ikke den store forståelsen for hva som må til. Det må være en innarbeidet kultur for det.*

Det å kommunisere godt krever tid, og Kaufmann og Kaufmann (2003) snakker om kommunikasjonsbarrierer som kan hindre dette. Tidspress vil føre til at man uttrykker seg på en annen måte enn om man har tid til å sitte å formulere gode tanker og vurderinger. Nonaka og Takeuchi (1995) snakker om hvordan det foregår en kontinuerlig dialog mellom eksplisitt og taus kunnskap i organisasjonslære. Ny kunnskap kan skapes i organisasjonen gjennom 4 prosesser: sosialisering (individnivå), eksternalisering (gruppenivå), kombinerings (organisasjonslæring) og internalisering.

Flere av respondentene refererte til at det rett og slett ikke var satt av tid til å reflektere noe særlig i arbeidshverdagen. Den er stort sett belagt med oppdrag og krav om å fakturere 80 % av tiden din. Da sier det selv at da er det mye som skal inn i de resterende 20 % - og kulturen i Faveo «bejubler» den som greier å fakturere fra 75 % og oppover som den store helten. På denne måten sendes det ut et signal i organisasjonen fra ledelsen om hva som betyr noe.

De ansatte som var relativt ferske i Faveo-systemet sa det var vanskelig at det var så få arenaer å hente støtte og utveksle læring på, spesielt i oppstarten.

#### **4.6.3. Delkonklusjon**

Som hovedkonklusjon kunne de ansatte i Faveo nok ha brukt mer tid på dette, og flere mente at kvaliteten på rapportene kunne vært bedre om det hadde vært mindre tidspress. Hadde det vært bedre tid til refleksjoner, kunne rapporteringen vært mer fyllestgjørende enn det som faktisk gjøres i dag. Får en ikke tid til å reflektere, blir det ganske uinteressant det som står der. Skal en lære, må dialogen holdes i gang, og det må settes av tid til å reflektere. Tidspress handler mye om

---

kommunikasjon. Skal man komme fram til en akseptabel løsning for alle må man bruke tid på å forklare og kommunisere at det tar tid å komme dit.

Over halvparten mente at det å trekke ut erfaringen burde vært en del av kulturen og ligge i ryggmargen, men at man ikke kan oppnå dette ved å bruke tvang, det oppleves som rigid og byråkratisk. Tvang vil sannsynligvis også påvirke kvaliteten på det som kommer inn. For Faveo vil det være viktig å tenke helhetlig i forhold til det å overføre kunnskap og erfaring, siden bare en liten prosent lar seg uttrykke gjennom skriftlige dokumenter (jfr. taus kunnskap). Det er ikke bare evalueringsrapporten som gjelder.

Rent formelt er det strukturert i styringssystemene at når en avslutter et prosjekt, så skal man tenke over om man har lært noe som andre kan ha nytte av. Det hjelper ikke, når det ikke er satt av tid til å gjennomføre det rent tidsmessig. Konsulentene er mye på reisefot, og når det endelig er tilbake på kontoret, så må de fleste prioritere familie framfor å bruke fritiden sin til kompetanseoverføring.

Det er like viktig å komme med innspill til Faveo Academy for å kunne presentere at en her har høstet nyttig kunnskap. Temamøter vil sannsynligvis være en god arena å få delt denne kunnskapen. Hvis en ser kompetanseoverføring (som innbefatter både kunnskap og erfaring) i forhold til gjenbruk, er det bare en liten del som i det hele tatt lar seg overføre. Da forutsetter en transformasjon av en erfaringskontekst til en gjenbrukskontekst som den store utfordringen. Det som er overførbart, er den generiske kunnskapen, som ikke er like sensitiv i forhold til erfaringskontekst, slik at den kan overføres. Den utgjør bare en liten tidel av all kompetanse. 90 % er den kontekstsensitive som egentlig ikke lar seg overføre i forhold til gjenbruk, sier en av respondentene.

Nesten alle påpekte at de opplevde en manglende kultur for refleksjon og læring. Hvorvidt dette er et utslag av knappe ressurser er vanskeligere å vite. Hvis ledelsen er pådrivere for dette og etterspør kompetanse, vil det dannes et godt miljø for sparring og læring, som gir tilhørighet og lojalitet for de ansatte. Man oppnår også å rekruttere og beholds ansatte som et konkurransefortrinn. Det å rekruttere og beholde som et konkurransefortrinn, avhenger ofte av fagmiljøet. Hvis en *ikke* har fagmiljø, eller team, da kan en like godt drive for seg selv. Skal

man konkurrere om de beste hodene, er det viktig å få til en spennende arena som fungerer. Det er vanskelig å vite om det er akkurat ressurser som er årsaken til at dette ikke prioriteres. *Et møte hver 7 uke i en time burde det være rom for å få til.* Det er vanskelig å si akkurat hva man kan tjene på det i øyeblikket, men vil høste på lang sikt. Dette oppleves problematisk fordi det at det er så kortsiktig syn på hva kompetanseoverføring kan gjøre med fagmiljøet.

Alle opplevde at ressurspersonene i Faveo Academy var greie å få tak i, samt andre ressurspersoner man måtte forholde seg til som faddere og teamledere en jobbet med.

#### 4.7. Feil fokus



*Hvorfor ser du flisen i din brors øye,  
men bjelken i ditt eget øye blir du ikke var?*

– *Bergprekenen*

##### 4.7.1. Teori

*(Under denne fallgruven traff vi ikke godt nok med spørsmålene i intervjuguiden, men oppdaget det fort og fulgte opp med tilleggsspørsmål.)*

IPMA har fokus på viktigheten av å evaluere og dokumentere prosjekter som ikke har gått som forventet og kanskje er avsluttet, framfor å bli gjennomført. Det kan ligge mye viktig informasjon og læring i disse dokumentene for nye prosjekter og/eller nye prosjektledere. Læring av prosjekter er ikke lett: «*Prosjekter har det med å avløse hverandre som musikknumrene på P3 – den neste hiten er i gang, før man har rukket å fordøye den forrige...*» (Fangel og Herlid 2003, 144). Det kan være vanskelig å dra ut læring av hverdagerfaringer, her kan man lett få «*feil fokus*» og tro at det er for banalt og bli redd for at noen tror det er bortkastet tid eller at ingen bryr seg om den eventuelle rapporten.

Noen lagrer eller formidler ikke erfaringer fordi de ikke ser nytten av det. Dette kan skyldes manglende motivasjon, eller at en slik rapport ikke blir benyttet i ettertid. Det blir subjektivt hva som kan ha nytteverdi for andre, og en erfaren medarbeider har rutine og kan gjøre oppgavene nesten i blinde, mens for en ny medarbeider er det meste nytt og ukjent territorium. Man fokuserer mer på å få

---

gjennomført prosjektet til riktig tid og innen budsjett, fremfor å stoppe opp og reflektere og gi rom for læring underveis.

#### **4.7.2. Observasjon hos Faveo**

*Faveo har en blogg – men noen vegrer seg fordi terskelen er høy for å bruke det skriftlige mediet fordi man blir usikker på om innlegget er smart nok. Det fungerer ikke som tiltenkt.*

Hvorvidt uerfarne prosjektledere vil kunne dra nytte av en kompetanseoverføring mellom prosjektene og om dette blir betraktet som viktig, svarer alle at de anser dette som særlig viktig. Flere sier også at de selv har nytt godt av å hente ut slik kompetanse.

De fleste opplever også at det er en naturlig og etablert kultur i organisasjonen for kompetansedeling, tverrfaglig og mellom linje/stab, men også her er meningene delt. *Det ligger i kvalitetssystemet at en skal gjøre det, men det kan virke litt unødvendig og tilfeldig. Stiller spørsmål ved det, fordi det ikke sitter i ryggmargen på alle. Det er utfordrende for de som jobber alene ute på prosjekt.*

#### **4.7.3. Delkonklusjon**

Sedvanen er å tilsette konsulenter med tung erfaring. Folk uten erfaring, vil i stor grad bli avhengig av å klistres på en fadder e.l. På Trondheimskontoret er det for lite arenaer for kompetansedeling, man kan ikke bare settes juniorer til å jobbe selv. Byggesteinen for ansettelser i bedriften, burde være å kunne jobbe med mentor. Tenker man å gjøre noe med aldersprofilen, må man gjøre noe med kulturen, må man gjøre noe med mentorordningen. *Det må forankres i ledelsen, og de få kanskje få en erfaring med at det er ok å ha en slik kultur og at det ligger mye kraft i det. Ansvarer for dette er en miks mellom ansatte og ledelse. En god dialog mellom ansatte og ledelse er gull verdt. En blir målt på penger, og det er vanskelig å omsette kunnskap i penger, fordi det er en mer langsiktig gevinst man får. Ingen quick-win! Det å ha kjennskap til hva som er viktig for andre, får en ved å samarbeide og snakke sammen. Da er man en lærende organisasjon. Det burde vært enda mer kulturelt betinget i Faveo å dele, det ligger et stort*



---

*potensiale der. Vi oppdaget «feil fokus» ved at noen vegret seg for å skrive på internbloggen av frykt for at det ikke var bra nok.*

#### 4.8. Venter for lenge/Utsettelse



##### 4.8.1. Teori

En systematisk registrering av prosjektenes erfaringer gjør det lettere å sammenligne prosjektene seg i mellom og man kan oppdage viktige faktorer som uhell, feil og eventuelle fallgruver. Dette bidrar til å redusere prosjektets usikkerhet og bedriften er i en kontinuerlig læringsprosess som kan gi dem et konkurransefortrinn (Schindler og Eppler 2003, 219)

Utfordringen rundt å vente for lenge eller å utsette evalueringen omtaler Schindler og Eppler (2003) for prosjektets hukommelsestap. Når prosjektet avsluttes er det slutt på den kollektive læringen. Prosjektdeltagerne drar hvert til sitt og tar kunnskapen med seg. Det er oppsiktsvekkende at det er nettopp dette som oftest blir gjort. Man utsetter innsamlingen av informasjon og erfaringer til slutten av prosjektet, og da er faren tilstede for at noe allerede er glemt. Dette hindrer igjen læring. Schindler og Eppler (2003) er veldig opptatt av å få frem viktigheten med kontinuerlig innsamling for og unngå at viktig kunnskap skal gå tapt. Jo lengre tid det går etter et prosjekt er avsluttet, jo vanskeligere blir det å huske hva som var bra og hva som burde korrigeres til neste prosjekt. I undersøkelsen av de ulike bedriftene, kom de frem til at kontinuerlig innsamling var en av suksessfaktorene ved kompetanseoverføring. Spesielt viktig var dette i prosjekter med lang levetid.

Fangel og Herlid skriver om utfordringene ved å få gjennomført evalueringen. Det finnes mange unnskyldninger for å la være: tidspress, ressursmangel, folk skal over i nye prosjekter og så videre. Tilbakeholdenhet eller utelatelse som de bruker her er også nevnt som en faktor. En annen barriere som nevnes her er tempo/aktivitet. Det kan være en utfordring for mange prosjektledere og sette ned tempo, de er vant til en aktiv hverdag hvor konkrete handlinger og aktiviteter

---

foregår i et hurtig tempo. Et evalueringstempo, som gir rom for refleksjon, det å skrive ned noen læringspunkter som skal gjøres generiske og kan brukes i nye prosjekter, er en utfordring og en barriere (Fangel og Herlid, 2003).

I IPMA teorien er det mye fokus på evaluering i etterkant og at dette stort sett skjer elektronisk og ved utfylling av skjema. De nevner noen tips om hva som er viktig å tenke på i forhold til et slikt skjema.

- **Kvantitativt og kvalitativt**, (slik at det er mulig å gradere vurderingene samtidig at det er muligheter for en friere individuell vurdering).
- Skjemaet **bør fokusere på organisatoriske utfordringer**, for å dra læring over til neste prosjekt ved å unngå en del feil som er gjort tidligere og man vil etter hvert se hvilke organisatoriske utfordringer man har støtt borti gjentatte ganger. Det kan avsløre en svakhet hos organisasjonen.
- Skjemaet skal fylles ut **skriftlig og individuelt**, helst i forkant av evalueringsmøtet.

IPMA nevner også at noen organisasjoner evaluerer både dokumentbasert og prosessbasert som for eksempel med felles evaluering i gruppemøter. De hevder at dette gjøres i de fleste av dagens organisasjoner.

De nevner videre følgende krav til prosedyrer ved evalueringsprosessen:

- Samtlige aktører i prosjektet bør involveres i evalueringen
- Evalueringen bør foretas både individuelt og i
- Det må gjerne gå litt tid mellom skriftlig og muntlig evaluering. Gjerne en uke.
- Evalueringen bør skje FØR sluttspurten, da er deltagerne til stede og samtidig kan evalueringen være med å gi litt energi og motivasjon til den avsluttende delen av prosjektet.

*Evalueringskravene skal holde på et absolutt minimum, men alle prosjekter skal evalueres! (IPMA)*

#### **4.8.2. Observasjon hos Faveo**

En prosjektorganisasjon blir gradvis demobilisert og det å gjennomføre en evaluering blir som regel ikke omfattet av stor entusiasme. Man er mest interessert i å komme i gang med et nytt prosjekt. Som regel er det ikke en del av prosjektets omfang, det er ofte en intern prosess.

---

Hvorvidt det finnes frister og milepæler underveis og til slutt for evaluering og for informasjonsinnsamling, svarer en at *evaluering underveis tror jeg knapt nok blir gjort i det hele tatt*. Refleksjon gjør man selvsagt, det er en del av jobben. Vi må ha kontroll med prosjektet. Selve prosjektet styres av frister og milepæler, men ikke evalueringen. En del prosjektmodeller, har faste evalueringstidspunkter, såkalte «tollgates», hvor prosjektet går fra en fase til den neste. Der har man rutiner for å sjekke ut om prosjektet er modent til å gå over i ny fase. Hvis ikke må det ta en loop. Der ser man at enten er ikke grunnlaget godt nok, eller så kan det være endringer i rammebetingelsene, som gjør at man må ta en loop og redesigne. I forprosjektfase kan man finne ut at det blir for dyrt, da blir det loop og kutte kostnader.

Blir evaluering og rapportering stort sett gjennomført som planlagt? Har du noen gang følelsen av at dere mister verdifull erfaring fordi det ikke blir nedskrevet til riktig tid? Et aspekt er hva som skjer med den individuelle kunnskapen. Blir den ikke nedskrevet, så sitter den i hodene på folk. Men hva skjer over tid? Få har en hukommelse som gjør at ingenting glemmes. Det egentlige tapet skjer egentlig i den tause kunnskapen, slo en av informantene fast.

#### **4.8.3. Delkonklusjon**

Her kan det ligge en utfordring i hvor kontekstsensitiv den erfaringen som er gjort i prosjektet er. Med tanke på generisk kunnskap og gjenbruk av kunnskap og erfaring, så er alle prosjekterfaringer kontekstsensitiv, det vil si sensitive i forhold til det spesielle prosjektet, så gjenbruk av erfaring forutsetter en transformasjon av en erfaringskontekst til en gjenbrukskontekst. Den transformasjonen fremkommer ikke i evalueringsrapporten, fordi en ikke kjenner til den fremtidige gjenbrukskonteksten. Så det som blir gjort i prosjekter, er at man trekker ut det som oppfattes som generiske kunnskapen, som lett kan gjenbrukes, og så er det kontekstspesifikke erfaringer som ikke kan gjenbrukes uten videre.

*Om verdifull erfaring ikke blir skrevet ned, er ikke det reelle tapet nødvendigvis at rapporten blir skrevet, men at en ikke får utløst dialog og ikke får formidlet kunnskap til andre. Den tause kunnskapen forsvinner. Utfordringen ligger i å få det inn som en organisatorisk kunnskap, ikke bare individuell kunnskap. Det ligger selvsagt også et potensiale i evalueringsrapporten. Målet må være å lage*

*entusiasme rundt det å få laget slike rapporter.*

#### 4.9. Maktbase



##### 4.9.1. Teori

Noen ser på ervervet kunnskap fra prosjekter som sin personlige eiendel, og ønsker ikke å dele sin kompetanse, for f.eks. å få et konkurransefortrinn i forhold til sine kollegaer, dette forhindrer læring. Kompetanse kan brukes som et maktmiddel, man kan gjøre seg uerstattelig og denne kompetansen forsvinner fra organisasjonen når vedkommende slutter i selskapet. I boken til Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder de *at i organisasjoner er det i tillegg til de formelle maktsystemene, også arenaer for interessemotsetninger som fører til fremstøt for å vinne frem med ulike interesser. Slike fremstøt skjer i form av både mer indirekte forsøk på å få innflytelse og mer direkte metoder for å påvirke andre og benytte de maktbaser man har til rådighet for å få gjennomslag for sine interesser og mål.* Maktbase kan utøves både hos leder og ansatt. En leder har både innflytelse og påvirkningskraft og det kan brukes både positivt og negativt. Dette kan misbrukes ved at man for eksempel holder tilbake informasjon om viktig kunnskap og lener seg tilbake og ser at andre feiler. Motivasjonen kan kanskje være for selv å komme inn og «redde» situasjonen, for å få positiv oppmerksomhet mot seg selv. *God kommunikasjon på alle nivåer, er avgjørende for å lykkes med deling, både på tvers og oppover og nedover i organisasjonen.*

##### 4.9.2. Observasjon hos Faveo

*Ikke alle ønsker å delta i fellesskapet og dele kunnskap, men et faglig miljø er helt essensielt og deling av kunnskap er en nødvendighet.* En sier mener at det er en naturlig utvikling i en kunnskapsbedrift. De fleste er erfaren når de kommer inn i bedriften og den kunnskapen de har ervervet seg er litt hellig og den fordelen man

---

har. *Primadonnanykker finnes helt klart, det er mange eksperter her*, sier en respondent. Det er naturlig å ha maktbase i en slik organisasjon. Ulike lønninger kan være en medvirkende årsak, og noen er tilknyttet som konsulentene her og de vil jo verne om sin kunnskap for å få nye oppdrag, da det går direkte på deres inntjening om de lærer bort for mye. *Disse er gjerne ikke like aktive på kunnskapsdeling*, sier en av respondentene. En annen respondent hevder at maktbase er en av styrkene til Faveo. *Folk er veldig flinke til å dele, ikke bare internt, men også ute hos kunde. Litt av konseptet her er å dele kunnskap.* 4 av 9 svarer at det ikke eksisterer maktbase, og 3 er tydelige på at det gjør det. En respondent var ukjent med at det skulle være noe problem. *Problemet er heller at folk ikke spør nok, der ligger svakhet i organisasjonen. Det er ikke motvilje mot å dele, men vi er ikke flinke nok til å trekke inn de læringsarenaene vi har, vi prøver, men vi er ikke gode nok, sa en respondent. Som ekspert så blir man ikke dårligere om man deler og kollegaene blir litt bedre. Vi er flinkere til å spille kunden god, enn hverandre.*

Felles kunnskapsplattform – langt fra teori til praksis. *Ingen vil si at vi er perfekte når det kommer til kunnskapsforvaltning. Vi er ikke i mål og vi har et stykke og gå.* En respondent sier at det er en fallgrube å tro at man kan lagre kunnskap og erfaring i en database, i rapporter eller portaler for gjenbruk. *Da har man ikke forstått hva det dreier seg om og sett potensialet.* Det er ikke en vare vi skal dele ut. En annen sier Faveo har lyktes å skape en felles plattform på mange måter. Respondenten stiller likevel et spørsmålstegn ved akselerasjonsevnen. Det kommer frem også i våre undersøkelser, nemlig *mangel på arenaer*. Man ønsker flere kurs og seminarer.

Hvilken betydning har deling av kunnskap for deg i din situasjon? *Kjempeviktig, det er moro og dele. Jeg synes jeg finner det jeg søker etter. Å etablere arenaer som er frivillig hadde vært en idè, da slipper vi å bruke energi på de som ikke vil.*

#### **4.9.3. Delkonklusjon**

Det er litt delte meninger om maktbase i Faveo. Noen svarer det er litt vanskelig å si noe om det, fordi de har vært ansatt en kort stund, mens andre er mer klare i sin tale. *Det finnes primadonnanykker her, sier en av respondentene*, og det kan være et tegn på det Kaufmann og Kaufmann kaller en *arena for interessemotsetninger*.

---

*Noen kommer med fremstøt, direkte eller indirekte for å oppnå noe eller for å hevde seg. Så noen opplever maktbase, andre opplever det ikke. Det virker som det uansett ikke er noe stort problem for arbeidsmiljøet. Ved en slik «institusjon» med så mange flinke mennesker er det lett og forstå at det kan finnes maktbase, sett i lys av at det er ulike personligheter, ulike måter og kommunisere på og ulike måter å tolke hverandre. Kanskje rart at det ikke er mer tydelig og problematisk enn det virker som. Det er muligens mer synlig i bransjer og organisasjoner som styres mer hierarkisk at dette er et større problem. Strukturen virker flat her, så det går nok mye på gjensidig respekt.*

## 5. Hovedkonklusjon



En av de aller viktigste oppgavene til en organisasjon som lever av kunnskap, slik Faveo gjør, er å tiltrekke, beholde, utnytte, utvikle og overføre kompetanse.

For å kunne skape kunnskap i et konsulentbyrå er man avhengige av mange overlappende interaksjoner, mange barrierer må rives og det må eksistere en bedriftskultur som understøtter kunnskapsutvekslingen. Konsulentene er avhengige av taus, eksplisitt, individuell og sosial kunnskap om de skal være til nytte for klientene sine. Fra et kundeperspektiv er essensen i disse tjenestene utvikling og utveksling av spesifikk kunnskap som fører til bedre prestasjoner. Noen ganger er det vel så viktig å kommunisere den innsikten man har i hvordan kunnskap skal anvendes, som å formidle selve kunnskapsinnholdet. Fra sitt eget strategiske perspektiv vil konsulentbedrifter legge vekt på en vellykket implementering, noe som også vil hjelpe til å tilføre konsulentbyrået varig konkurransefortrinn. Effektiviteten i prosessen som skaper og utvikler den, vil henge tett sammen med endelig status over utgifter og inntekter (von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, 269-270).

**Skaping av kunnskap og en konsulentbedrifts gevinst og tap**

Profitt og tap....	...og hvordan de påvirkes av prosesser som tar sikte på å skape kunnskap
Honorarer	Kunnskap/innsikt som skapes og tempo i utviklingen av dette som grunnlag for prosjektssalg
Direkte lønnsutgifter	Tid som går med til å identifisere, dele og gjenskape nødvendig kunnskap
Markedsutgifter	Tempo/kostnader knyttet til å utvikle prosjektplaner som tar i bruk verdensomspennende erfaring
Kostnader som vanskelig lar seg prissette	Effektivitet når det gjelder å fange og skape kunnskap utenfor klienters prosjekter
Indirekte kostnader	Integrasjon av og muligheter for å ta i bruk kunnskapssystemer, kostnader ved støttestab
= Inntjening før bonus og skatt	

(von Krogh, Ichijo og Nonaka 2000, 270)

Faveo er i høy grad bevisst på viktigheten av kompetanseoverføring, men funnene vi har gjort tilsier at det ikke er sammenfall mellom der de ønsker å være og der de er. Det kan synes som om de har for mye fokus på systemer og på å legge elementer i portalen. Dette kunne blitt supplert i mye større grad ved å etablere dialog og diskusjonstemamøter, og det eksisterer en del av det Faveo Academy i dag. Potensialet for å kunne høste mer av den tause kunnskapen ved å utvide med mer dialog og diskusjoner, er stort. Kompetanseoverføringen bør dessuten forankres bedre i ledelsen, og ressurser som tid må prioriteres, og man må skape en felles virkelighetsforståelse av at kompetanseoverføring skal gjennomføres i organisasjonen.

Alle de vi intervjuet var flinke til å ha fokus på evaluering av kundene og prosjektet opp i mot dem, men hadde vesentlig mindre fokus på hva som kunne høstes av kompetanse inn i firmaet fra prosjektet. Det finnes mange eksperter, som kanskje ikke føler de trenger mer læring, og disse jobber også gjerne alene ute på prosjektene. De har med andre ord ikke noe team de kan sparre med, og læringen må derfor foregå på andre arenaer.

En av de største utfordringene Faveo vil få i løpet av det neste tiåret, er å erstatte de av seniorenene som vil gå av med pensjon. De vil ha et stort behov for å få inn nyansatte, og vil være avhengige av å ha en integrert kultur som ser på utveksling av kompetanse som naturlig.

Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000,178) beskriver en god koordinator som en som greier å koble sammen forsøk i de ulike smågruppene i en organisasjon,

---

bringe sammen de riktige menneskene, danne kreative samfunn og arenaer for å dele taus kunnskap. De kan også bidra til bedre koordinering mellom bedriftens strategi og kunnskapsvisjon, og her tror vi også Faveo har litt å hente. Slik vi ser det, er Faveo så «belastet» med utearbeidende ansatte, at de vil kunne ha stort utbytte av en intern koordinator som kan holde i trådene og kun er dedikert til å jobbe med initiativ til kunnskapsutvikling, fordi egeninitiativet til de ansatte rett og slett ikke lar seg gjennomføre i den hektiske hverdagen de har i dag. Dette behovet ligger utvilsomt latent i organisasjonen til Faveo.

Mange av respondentene så på den ultimate arena som temamøter, og det at disse ble markedsført skikkelig. Strukturerte samlinger et par ganger i året, slik at man får en fast arena for å dele erfaringer, vil være en god fellesarena for å oppdaterer seg på hva andre driver med og hvilke prosjekter de er involvert i.

Så godt som alle så på prosjektene i seg selv og dertil hørende teamarbeid, som den viktigste læringsarenaen. Det er også viktig å tenke i de baner, for at nyansatte skal komme inn i prosjektene. Faveo må være bevisst på denne læringseffekten slik at de nye får bygget opp sin kompetanse, selv om det er et høykompetent seniormiljø i bedriften. Seniorene må også få sin del av påfyll, og de må få rolleforståelse og status. Mentorordning er bra begge for begge parter.

En vei å gå kan være å avtalefeste at seniorene skal ha denne rollen og støtte nyansatte slik at de får et positivt selvbilde av seg selv og lykkes i jobbene sine. Dette vil også kunne trekke nye medarbeidere, fordi det gir tilhørighet og lojalitet. Hvis de ikke gjør dette, har de selv ikke gjort jobben sin godt nok. Det er langt igjen til dette er situasjonen i Faveo, da kulturen er relativt enmannsbedriftsorientert, fordi kompetansen hos den enkelte konsulent som regel er så høy. Det finnes noen «lonesome cowboys» i systemet.

Vi ser at Faveo sitter inne med veldig mye kompetanse, men også at de har en del utfordringer knyttet til å utnytte kjernekompetansen sin ved hjelp av sin kritiske kompetanse til intern høsting. Greier de å utnytte dette potensialet til det fulle, er det ikke utenkelig at de greier å leve opp til sin visjon om bedrive prosjektledelse i verdensklasse.



---

Hva med å bli målt på hvor mange delingsinteressenter man har? Fordi - man blir gode på det man blir målt på.

*Vår problemstilling* var: Hvordan overføres kompetanse i Faveo? Vi fant at det overføres mye kunnskap og kompetanse i Faveo, i all hovedsak via Faveo Academy. Dette skjer både via dokumentbaserte prosesser og via prosessbaserte arenaer, som lunsjmøter og seksjonsmøter. Faveo har et uutnyttet potensiale å hente ut i taus kunnskap, og kan høste mye mer med de rette grepene. Vi håper selskapet finner ressurser til å sette av mer tid til dette. De ansatte ønsker i alle fall å delta. Lykke til!

## 6. Litteraturliste

**Andersen**, Erling S. og Eva Schwenke. 2001. *Prosjektarbeid - En veiledning for studenter*. Bekkestua: NKI forlaget AS.

**Andersen**, Erling S., Kristoffer V. Gude og Tor Haug. 2004. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlaget.

**Argyris**, Chris og Donald A. Schön. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

**Faveo Prosjektledelse AS**. 2013. *Faveo Academy*. Hentet 25. mars 2013 (<http://www.Faveoprojektledelse.no/Faveo-academy/>)

**Faveo Prosjektledelse AS**. 2013. *Kunnskap som deles er dobbel kunnskap*. Hentet 25. mars 2013. <http://www.Faveoprojektledelse.no/Om-Faveo/>

**Fangel**, Morten og Helene Harild. 2003. *Ledelse av projekter – utvid din kompetence!* København: Foreningen for Dansk Prosjektledelse/Printfinder.

**Gripsrud**, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

**Høgskolen i Oslo**. 2001. *Lærende organisasjoner*. Hentet 25. mars 2013. <http://home.hio.no/hio-lo/present/teori/lo.htm>

**Karlsen**, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

**Kaufmann**, Geir og Astrid Kaufmann, 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

**Nonaka**, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.

**Rønnevik**, Stian D. 2010. Masteroppgave: *En studie av kunnskapsdeling og erfaringsoverføring i boreoperasjon og brønnplanlegging*. Universitetet i Stavanger: Petroleumsteknologi/Boring.

**Senge**, Peter. 1999. *Den femte disiplin – Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag.

**Schindler**, Martin og Martin J. Eppler 2003. *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*. International Journal of Project Management, 21(3), 219-228.

**Shockley-Zalabak**, Pamela S. 2012. *Fundamentals of Organizational Communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. 8. utg. University of Colorado: Allyn & Bacon.

**von Krogh**, Georg og Kazuno Ichijo og Ikujiro Nonaka. 2000. *Slik skapes kunnskap* (S. Lillejord, Trans.). USA: N. W. Damm & sønn. 4. opplag.

---

Forsidebilde: <http://www.gatsoft.no/kurs/e471b9a1-510b-4540-8f9e-21e422577a28>

Tegneseriestriper Lunch: <http://www.dagbladet.no/tegneserie/lunch/>

Tegneseriestriper Dilbert: <http://www.dilbert.com/>

Henviser ellers til Faveo Prosjektledelse sin hjemmeside:

<http://www.faveoprojektledelse.no/>

## 7. Vedlegg

---

**Vedlegg 1****Intervjuguide – 9 fokusområder i læring og kompetanseoverføring****Valgt tema:** *Kunnskap, læring og kompetanseoverføring i opplæringsvirksomhet***Problemstilling:** *Hvordan overføres kompetanse i opplæringsvirksomhet?***Avgrenset problemstilling:** *Hvordan overføres kompetanse i Faveo?***1. Manglende ansvarsfordeling**

- I hvor stor grad er det klart hvem som er ansvarlig for å evaluere dagens prosjekter med tanke på kompetanseoverføring i Faveo?
- Er ansvarsfordelingen forankret i plan- og styringsdokumenter for prosjektet, f.eks. i ansvarskart?
- Føler du eierskap til det du produserer og ansvar for å dele kunnskap?
- Bidrar du selv til holde kunnskap oppdatert, eller melder fra til ansvarlig ressursperson?
- Blir du motivert av at du selv kan bidra til refleksjon og evaluering av prosjektet?

**2. Manglende system og rutiner**

- Har du inntrykk av at Faveo tar kompetanseoverføring på alvor og har fokus på dette?
- Hva slags arenaer har dere for læring og kompetanseoverføring i Faveo?
- I hvor stor grad benyttes en felles kommunikasjonskanal til formidling av kompetanse?
- Er Faveo Academy organisert på en sånn måte internt at du kan dra nytte av Faveos omfattende kompetanse til egen læring, (f.eks. dokumentasjon, kurs, ressurspersoner?) (daglig, ukentlig, månedlig?)
- I hvilken grad mener du det er viktig med oppfølging og møter i etterkant av prosjektet?
- Er kompetanseoverføring obligatorisk eller frivillig, og ser du det som merarbeid?
- Hvordan ville du ha stilt deg til å bli pålagt en slik oppgave (registrering/rapportering) om det ikke var belastbar tid?

**3. Innleid personell**

- Kan du fortelle litt om dagen praksis for innleie av eksternt personell? (kun for ledere?)
- Hvilke utfordringer kan du se ved bruk av innleid personell ift. kompetanseoverføring?  
Rapporterer de iht. milepæler og andre frister i løpet av prosjektet på lik linje med fast ansatte?

**4. Tilbakeholdenhet/Beskjeden**

- Opplever du at det er takhøyde for at all informasjon (både positiv og negativ) skal inn i evalueringsrapporten uansett?

- 
- Kjenner du tilfeller der man har unnlatt å rapportere feil og mangler, enten for å beskytte seg selv eller andre?
  - Hvis ja, hva kan slik tilbakeholdenhet skyldes?

### 5. Tidspress

- Har prosjektene i Faveo nok tid til å stoppe opp å reflektere/rapportere underveis?
- Blir det satt av tid til evaluering og rapportering i etterkant?

### 6. Manglende ressurser

- I hvilken grad mener du det er satt av nok ressurser (**tid, penger og medarbeidere**) til evaluering og rapportering for å ivareta læring og kompetanseoverføring?
- Opplever manglende ressurser som konfliktfylt eller problematisk?
- Er det lett å få tilgang til de som skal være ressurspersoner?

### 7. Feil fokus

- Dere har kanskje en del uerfarne prosjektledere. Vil disse kunne dra nytte av en kompetanseoverføring mellom prosjektene og synes du det er viktig?
- Opplever du at det er en naturlig og etablert kultur i organisasjonen for kompetansedeling, tverrfaglig og mellom linje/stab?

### 8. Venter for lenge/Utsettelse

- Har dere faste frister og milepæler underveis og til slutt for evaluering og informasjonsinnsamling?
- Blir evaluering og rapportering stort sett gjennomført som planlagt?
- Har du noen gang følelsen av at dere mister verdifull erfaring fordi det ikke blir nedskrevet til riktig tid?

### 9. Maktbase

- Alle mener de deler av sin kunnskap, føler du at du er flink til det?
- Er dine kollegaer flink til å dele av sin kompetanse?
- Felles kunnskapsplattform - langt fra til praksis: Har Faveo lyktes i å etablere en grunnleggende plattform for kompetansedeling?
- Hvilken betydning har kunnskapsdeling hatt for deg i din arbeidssituasjon?

### Avslutningsvis:

- Er det noe du synes Faveo kunne ha gjort annerledes ift. kompetanseoverføring?
- Noe vi har glemt som du synes det er viktig at vi har med ift. kompetanseoverføring?

## Vedlegg 2

Vi ønsket å kartlegge hvilke arenaer for kompetanseoverføring som var mest ønsket og som de samtidig oppfattet som mest nyttig. Vi leverte derfor ut et skjema til respondentene våre under dybdeintervjuene. Dette er resultatet av skjemaene: (1 er = En respondent. Totalt 9 respondenter, 8 stk svarte)

Kompetanseoverføring	Beste alternativ	Ganske bra	Fungerer ikke	Ukjent arena	
Uformelle samtaler, snakke med andre (M)	7	2			9
Faglige møter/temakvelder (M)	7	2			9
Kontaktpersoner/rådgivende organ (M)	3	6			9
Status og oppfølgingsmøter (M/S)	3	5		1	9
Seksjons- eller avdelingsmøter (M/S)	3	5	1		9
Prosjektdagbok/-logg (S)		4		5	9
Prosjekthåndbøker/manualer (S)	1	6		2	9
Prosjektrapporter/sluttrapporter (S)		5	1	3	9
Opplæring og etterutdanning (M/S)	3	6			9
E-læringskurs (S)	3	5		1	9
Arkiv/database (S)		6	3		9
M = muntlig S= skriftlig					

(\*En respondent har svart med s/ m bak, for å påpeke hvordan det fungerer best på det bestemte punktet)

### Analyse spørreskjema

Det er som nevnt et klart ønske om flere arenaer for kompetansedeling blant samtlige, og enkelte er *veldig* tydelig på nødvendigheten av flere arenaer.

Samtlige virker veldig positive til for eksempel gruppemøter, samtalegrupper og generell dialog på tvers i organisasjonen. Skjemaet delte vi ut ved intervjurundene og fikk en grei indikasjon på hvilken arena de anså som best egnet:

- **Uformelle samtaler og faglige møter/temakvelder** mener 7 av 9 er den **beste arenaen** for kompetanseoverføring.
- **Seksjonsmøter eller avdelingsmøter** er det kun 3 som mener **fungerer som beste alternativ** og 1 mener det **ikke fungerer**.
- **Prosjektrapporter/sluttrapporter** mente 5 av 9 fungerte **ganske bra**, fordi det tjente til **refleksjon**, for 3 av 8 var dette en ukjent arena.
- **Kontaktpersoner/rådgivende organ**, her svarte bare 3 av 9 at dette fungerte som **beste alternativ**. 6 av 9 mente det fungerte **ganske bra**.

---

Denne undersøkelsen ble gjort helt på slutten av intervjuet, og vi er litt i tvil om respondenten evaluerte dem ut i fra hva de selv synes er beste arena for læring, eller om de brukte Faveo som bakteppe og de systemene som er i bruk der. Vi velger å bruke den allikevel som en pekepinn på situasjonen slik vi oppfattet den.