

**Magnus Vassli Tisløv  
Andreas Ødegaard  
Lars Gjerløw Lystad**

**Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI**

**Kunnskap- og erfaringsoverføring mellom  
prosjekter**

# **VINTERVOLL**

Eksamenskode og navn:

**BTH 25321 – Prosjektledelse**

Innleveringsdato:

06.06.2013

Stuedsted:

BI Trondheim

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

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 OM BEDRIFTEN.....	1
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 FORMÅL OG PRODUKTMÅL.....	3
<b>2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>4</b>
2.1 OPERASJONALISERING AV MODELLEN.....	4
2.2 OPPBYGGING AV RAPPORTEN:.....	5
2.3 BEGREPSAVKLARING.....	6
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>8</b>
3.1 METODEVALG.....	8
3.2 GRUPPESAMARBEID.....	8
3.3 INNHENTING OG BEARBEIDING.....	9
3.4 INNSAMLING AV PRIMÆRDATA.....	9
3.5 INNSAMLING AV SEKUNDÆRDATA.....	10
3.6 KRITIKK TIL METODE OG KILDER.....	11
<b>4.0 INFORMASJONSPERSPEKTIV.....</b>	<b>12</b>
4.1 OBSERVASJON AV NÅSITUASJON.....	12
4.2 INFORMASJON OM KUNNSKAPSKILDER.....	14
4.3 EKSPLISITT OG TAUS KUNNSKAP.....	16
4.4 LÆRING.....	17
4.4.1 Individuell- og organisatorisk læring.....	18
4.4.1 Enkel- og dobbelkretslæring.....	19
4.5 KUNNSKAPSLEDELSE.....	20
4.6 PULL OG PUSH TILNÆRMINGER.....	21
4.7 DELKONKLUSJON.....	22
<b>5.0 ATFERDSPERSPEKTIV.....</b>	<b>24</b>
5.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON.....	24
5.2 KULTURELLE OG SOSIALE ASPEKTER SOM PÅVIRKER KUNNSKAPS- OG ERFARINGSOVERFØRING.....	25
5.3 KOMMUNIKASJON OG PROBLEMER KNYTTET TIL KOMMUNIKASJON.....	26
5.4 HOLDNINGER TIL Å INNHENTE OG DELE KUNNSKAP.....	27
5.5 FALLGRUVER I ERFARINGSOVERFØRING.....	27
5.5.1 Innleid personell.....	28
5.5.2 Manglende ansvarsfordeling, system og rutiner.....	29
5.5.3 Tidspress.....	29
5.5.4 Feil fokus og tilbakeholdenhet.....	30
5.5.5 Maktbase og manglende ressurser.....	31
5.6 DELKONKLUSJON.....	32
<b>6.0 SYSTEMPERSPEKTIVET.....</b>	<b>33</b>
6.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON.....	33
6.2 HELHETLIG FORSTÅELSE AV PROSJEKTARBEID.....	34
6.3 KONTEKSTUELLE ELEMENTER.....	34
6.4 PROBLEMLØSING.....	35
6.5 DELKONKLUSJON.....	37
<b>7.0 HOVEDKONKLUSJON.....</b>	<b>39</b>
<b>8.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>41</b>
<b>9.0 VEDLEGG.....</b>	<b>43</b>

## Sammendrag

Tema for denne bacheloroppgaven omhandler hvordan kunnskap og erfaringer overføres fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter, samt fra prosjekt til basisorganisasjon. Følgelig avgrenset vi temaet ned til en konkret problemstilling:

*Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i Vintervoll?*

Vi ønsker med denne problemstillingen å belyse faktorer som er med å påvirke overføringsprosessen, samt hvordan overføringen gjennomføres i praksis. For å svare på problemstillingen valgte vi å benytte kvalitativ metode, og gjennomførte fem dybdeintervju.

Vintervoll, bedriften vi har skrevet oppgaven i samarbeid med, spesialiserer seg på elektrisk installasjonsarbeid. De står for totalleveranse på mange store prosjekter, og er en av Midt- Norges største elektroentreprenører.

Videre anvendte vi en doktor ingeniøravhandling skrevet av Anandasivakumar Ekambaram som rammeverk for oppgaven. Ekambaram fokuserer på tre perspektiver for kunnskapsoverføring: Informasjonsperspektivet, atferdsperspektivet og systemperspektivet. Perspektivene belyser problemstillinger knyttet til informasjon om kilder til kunnskap og løsninger, hvordan personlige og sosiale egenskaper påvirker anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer, og problemstillinger knyttet til det å ha en helhetlig forståelse av prosjektarbeid.

Vi knyttet deretter funn fra intervjuene opp mot relevant teori fra de ulike perspektivene. Av dette kom vi frem til at det utøves en god kultur for deling av kunnskap og erfaringer i bedriften. Videre fant vi at kunnskap- og erfaringsoverføring for det meste kommuniseres muntlig og uformelt. Dette er fundamentalt for prosjektledernes arbeidsmetodikk, og er deres største kilde til informasjon. Følgelig avdekket intervjuene at prosjektlederne i Vintervoll fokuserer på å opparbeide felles forståelse for problemer som oppstår i prosjekter, samt utvikle et helhetlig og overordnet syn på prosjektarbeid.

Til slutt fremstiller vi vår hovedkonklusjon. Her besvarer vi problemstillingen ved hjelp av teori fra de tre perspektivene. Vi påpeker her viktigheten av kunnskap- og erfaringsoverføring. Dette bidrar til en effektiv og vellykket prosjektgjennomføring, samtidig som det forebygger feil og uønskede hendelser i framtidige prosjekt.

## 1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi innledningsvis belyse fakta og informasjon om bedriften vi samarbeider med. Deretter vil vi presentere tema, problemstilling og en avgrenset problemstilling. Til slutt vil vi utdype hvilket formål og produktmål vi har for denne oppgaven.

### 1.1 Om bedriften

Vintervoll AS ble stiftet 1947 i Steinkjer, og flyttet til Trondheim i 1950. I Brønnøysundregisteret er Vintervoll registrert under elektrisk installasjonsarbeid. Bedriften tilbyr produkter, tjenester og løsninger innenfor elektro og IKT, elkraft, sikkerhet, telefoni og kabling for tele og data til nybygg, og rehabilitering. De står for totalleveranse på mange store prosjekter, og er en av Midt-Norges største elektroentreprenører. Vintervoll har tidligere medvirket i prosjekter som Clarion Hotel Trondheim, Grilstad Marina og Sirkus Shopping. Følgelig er deres målgrupper offentlig forvaltning, privat næringsliv og privatkunder. Siden Vintervoll opererer i flere markeder, er det vanskelig å si noe om markedsposisjonen deres. De er likevel en av de største elektroentreprenørene som driver lokalt i Midt-Norge, men de har ikke en dominerende posisjon. (Vintervoll.no, 2012)

Vintervoll har avdelinger i Fannrem, Klæbu, Melhus, Stjørdal og Trondheim. De er en del av Vintervollgruppen, som også består av datterselskapene Eltron AS og Nyvold installasjon AS. Her eier Vintervoll AS henholdsvis 88,35 % og 70 %.

Vintervoll fikk i 1997 ny eier, og hadde for første gang positiv egenkapital i 1998. De hadde da en omsetning på 33MNOK med 42 ansatte. Vintervollgruppen har i dag omtrentlig 240 ansatte, og omsatte i 2012 for 180,5 MNOK. Dette resulterte i et årsresultat på 7,1 MNOK. (Årsresultat Vedlegg: 1) (Vintervoll.no, 2012)

## 1.2 Tema og problemstilling

De ansattes kunnskap og tidligere erfaringer har blitt et av de viktigste konkurransefortrinnene i prosjektbaserte organisasjoner. Kunnskap besittes av hvert individ, og kan igjennom ulike metoder og verktøy overføres mellom medarbeidere i en organisasjon. Kunnskap- og erfaringsoverføring er likevel en vanskelig prosess da det eksisterer ulike barrierer og motforestillinger vedrørende tematikken. Med dette som utgangspunkt har vi valgt å skrive om *kunnskap- og erfaringsoverføring* i prosjektarbeid som tema.

Kunnskap- og erfaringsoverføring må sees på som en kontinuerlig prosess i den daglige prosjektarbeidsformen. Kunnskapen en nøkkelperson besitter er av liten verdi hvis den ikke blir distribuert til rett person til rett tid. Med bakgrunn i dette resonnementet ble vi enig om å se på hvordan overføringen struktureres og gjennomføres i en organisasjon. Vår valgte problemstilling ble dermed:

*Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i prosjektbaserte organisasjoner?*

Etter å ha vært i dialog med Vintervoll ble det tydeliggjort at kunnskap- og erfaringsoverføring mellom prosjekter er noe de kan tenke seg å bli mer bevisst på. Vårt opprinnelige ønske var å betrakte to forskjellige prosjekt i bedriften, for deretter å gjennomføre en dyptgående analyse. Grunnet kompleksiteten og varigheten ved de fleste av Vintervolls prosjekter, ble det derimot bestemt at vi skulle foreta en organisasjonsstudie for se på relevante verktøy og metoder for overføring. For å øke vår forståelse bestemte vi oss for å gjennomføre intervjuer med nøkkelpersoner tilknyttet prosjektarbeid i Vintervoll. Vi endte dermed opp med følgende avgrenset problemstilling:

*Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i Vintervoll?*

Problemstillingen tar utgangspunkt i prosjektledernes oppfatning av kunnskap- og erfaringsoverføring i bedriften. Vi ønsker med problemstillingen å belyse faktorer som er med å påvirke overføringsprosessen, samt hvordan overføringen gjennomføres i praksis.

### 1.3 Formål og Produktmål

Det overordnede formålet med denne oppgaven er å fordype oss i tematikken og teorien ved kunnskap- og erfaringsoverføring i prosjektarbeid. Gjennom vårt samarbeid med Vintervoll har vi et ønske om å tilegne oss praktisk anvendbar kunnskap om emnet. Vi forventer å dra nytte av kunnskapen i framtidige møter med prosjektarbeid, og håper samtidig dette vil gjøre oss til mer attraktive kandidater på arbeidsmarkedet. Følgelig ønsker vi å skape en interessant oppgave som kan stimulere til læring for deg som leser.

Produktmålet med denne bacheloroppgaven er å framstille en rapport til ledelsen i Vintervoll. Rapporten tar utgangspunkt i dagens situasjon, og vil bli framstilt i lys av relevant teori og av intervjuer med personer tilknyttet prosjektarbeid i bedriften. Dernest vil rapporten bli skrevet i henhold til de formelle kravene gitt av Handelshøyskolen BI, og leveres innen tidsfrist 6. Juni 2013. Rapporten har også til hensikt å bli en naturlig avslutning på vårt treårige studium.

Foruten å tilfredsstillere de formelle kravene, ønsker vi å sette søkelys på kunnskapsoverføring i prosjektarbeid, og forhåpentligvis bidra med et nytt perspektiv vedrørende tema i Vintervoll. Dette gjøres for å dra nytte av tidligere erfaringer, og for å bedre kunne anvende allerede eksisterende kunnskap i bedriften.

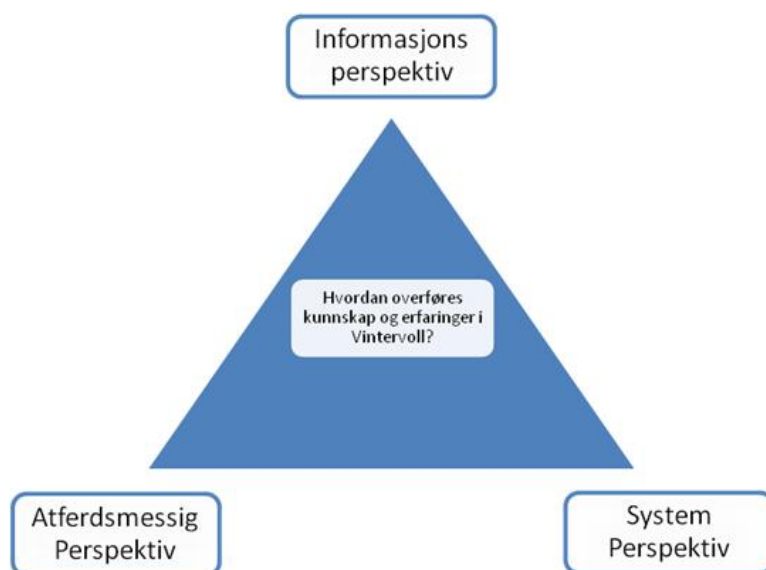
## 2.0 Teoretisk rammeverk

Innledningsvis vil vi i dette kapittelet belyse valg av modell i vår utredning av oppgaven. Følgelig vil vi presentere selve oppbyggingen, for deretter å drøfte begreper sentralt i besvarelsen.

### 2.1 Operasjonalisering av modellen

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av doktorgradsavhandlingen til Anandasivakumar Ekambaram, og hans modell på kunnskapsoverføring i organisasjoner. Modellen er bygd opp etter tre perspektiver ved kunnskapsoverføring: Informasjons-, atferds- og system- perspektivet.

Perspektivene har til hensikt å skape et teoretisk rammeverk rundt valgt problemstilling, og er med på å begrense omfanget av oppgaven da det finnes mye relevant teori om emnet. Ekambaram (2008, 17) skriver at et perspektiv generelt kan betraktes som en måte å se på virkeligheten eller en måte å se på et problem, og man kan igjennom ulike innfallsvinkler øke forståelsen av problemer knyttet til kunnskap- og erfaringsoverføring i prosjekter. Selv om perspektivene har til hensikt å foreta individuelle betraktninger av de ulike faktorene som er med på å påvirke overføringen, vil de i noen grad kunne overlape hverandre. Likevel har hvert perspektiv sitt fokus og sin karakterstikk.



Figur 1: Teoretisk rammeverk for kunnskap- og erfaringsoverføring (Ekambaram 2008, 16)



Vi vil gjennom de neste kapitlene foreta en mer dyptgående beskrivelse av hvert perspektiv, noe som kan anses som en videreføring av det teoretiske rammeverket.

## 2.2 Oppbygging av rapporten:

I tillegg til å bruke Ekambarams doktorgradsavhandling (2008) som rammeverk for oppgaven, har vi valgt å benytte oss av Erling S. Andersen og Eva Schwenckes bok "Prosjektarbeid – en veiledning for studenter" (2008) som en overordnet veiledning for utarbeidelsen av bacheloroppgaven. Følgelig er oppgaven delt inn i syv kapitler, der kapittel tre til fem tar for seg de tre perspektivene i Ekambarams modell. Videre vil det for hvert perspektiv foreligge en utredning diskutert i lys av relevant teori, og en avsluttende delkonklusjon.

***Kapitel 1: Innledning***

***Kapitel 2: Teoretisk rammeverk***

***Kapitel 3: Metode***

***Kapitel 4: Informasjons perspektiv***

***Kapitel 5: Atferdsmessig perspektiv***

***Kapitel 6: System perspektiv***

***Kapitel 7: Hovedkonklusjon***

**Tabell 1** *Oppbygging av rapporten*

Innledningsvis redegjør vi for valg av tema, problemstilling og avgrenset problemstilling. Vi presenterer også oppgavens formål og produktmål.

I kapitel 2-3 tar vi for oss det teoretiske rammeverket, samt valg av metode for oppgaven. Vi vil i metodekapittelet utdype hvordan vi innhentet data og rette et kritisk øye mot faktorer som kan forringe validitet og reliabilitet.

Avslutningsvis vil vi samle alle relevante funn til en helhetlig hovedkonklusjon. Hovedkonklusjonen vil bli presentert med tanke på den avgrensede problemstillingen, og forsøke å gi svar på hvordan Vintervoll kan optimalisere kunnskap- og erfaringsoverføring i bedriften.

### 2.3 Begrepsavklaring

Prosjektbasert læring omfatter mer enn læring i et enkeltstående prosjekt. Det handler også om kunnskap- og erfaringsoverføring fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter, samt fra prosjekter til basisorganisasjonen. I dette avsnittet vil vi definere ulike begrep relevant for kunnskap- og erfaringsoverføring. Dette fordi kompetanse-, kunnskap- og erfaringsoverføring er begreper som gjenspeiler hverandre. Det er derfor viktig å definere ulikhetene og likhetene i de forskjellige begrepene.

”Erfaring er den innsikt og viten som oppstår når sanseoppfattelsen av en hendelse eller situasjon bearbeides til mentale bilder. Bildene vil variere fra person til person, og er så sterke at de skaper varige endringer av holdninger eller atferd” (Elvenes 1987, XVII). Videre presiserer Elvenes at erfaringer er kunnskap som dannes gjennom opplevelser. Erfaringer vil da kunne fungere som et supplement for manglende teoretiske kunnskaper. (Elvenes 1987, 93)

Erfaringsoverføring er også den prosessen som transporterer erfaringer fra innehaver til mottaker. Følgelig består erfaringsoverføring av to hovedkomponenter: Opplevelsesfasen og kunnskapsdannende fase. Opplevelsesfasen inneholder umiddelbare sanseinntrykk og reaksjoner på en situasjon, mens den kunnskapsdannende fasen inneholder organisering, tolkning og omforming av sanseinntrykk til ny innsikt og viten. Av disse to komponentene vil kunnskapene fra en erfaring være lettere å overføre enn opplevelsen. Dette fordi vi alle opplever og tolker ulike situasjoner forskjellig.

Kunnskap er i følge Karlsen og Gottschalk (2008, 440) informasjon koblet til kontekst, tolkning og refleksjon. Følgelig formidler de at kunnskap er en fornybar ressurs som akkumuleres i prosjekter gjennom medarbeideres erfaring, for senere å kunne anvendes for å forstå og håndtere ulike situasjoner og problemer. Dernest

påpeker de at informasjon blir til kunnskap når den behandles i menneskehjernen. Denne kunnskapen vil igjen bli til informasjon når den kommuniseres til andre. Følgelig kan den totale kunnskapen et prosjekt eller organisasjons besitter deles i to områder. Den ene delen består av eksplisitt kunnskap. Dette er kunnskap som kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres. Den andre delen består den av implisitt kunnskap. Dette er kunnskap som ikke kan formuleres eller uttrykkes, men den kommer gjerne til uttrykk gjennom våre handlinger. Bruken av eksplisitt og taus kunnskap vil bli utredet ytterligere under kapittel 4.3.

Kompetanse er på den andre siden kunnskap koblet til ferdigheter og evner (Karlsen og Gottschalk 2008, 441). Det vil si at kunnskap først får en verdi når den tilpasses våre evner og tidligere erfaringer. Kompetansebegrepet må derfor sees i sammenheng med individuelle ferdigheter. Individuelle ferdigheter innebærer å benytte kunnskap på en effektiv måte for å oppnå resultater. I forhold til prosjekter og prosjektarbeid er personlige ferdigheter og evner av stor betydning. Hvis man skal kunne dra nytte av personlig kunnskap om prosjektledelse, er det avgjørende at man evner å anvende denne kunnskapen på praktiske problemer og utfordringer.

Vi ønsker i denne oppgaven å benytte kunnskap- og erfaringsoverføring som begrep for å se hvordan Vintervoll praktiserer dette i sin daglige drift av prosjektarbeid. Dette fordi erfaringer er kunnskap som dannes gjennom opplevelser. Flere av prosjektlederne i Vintervoll har ingen formell utdanning innen Prosjektledelse (Elvenes 1987, 93). Det er derfor relevant å se på hvordan de ansatte i Vintervoll tilegner seg kunnskap og kobler dette opp mot sine erfaringer, samt hvordan de drar nytte av sine kollegers kunnskap og tidligere erfaringer. Erfaringsoverføring er nøkkelen til at Vintervoll oppnår læringseffekt, som igjen kan resulterer i at de får konkurransefortrinn i sitt marked. Dette blir gjort ved å videreutvikle den kunnskap og erfaring som fremkommer i prosjektarbeid, for så å lagre og videreformidle dette innad i organisasjonen.

## 3.0 Metode

Vi vil i dette kapitlet belyse vårt metodevalg i forbindelse med denne oppgaven. Derneft vil vi kommentere hvordan gruppesamarbeidet har vært, samt hvordan vi har samlet og innhentet nødvendig data og informasjon.

### 3.1 Metodevalg

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av metode hentet fra Andersen og Schwenke (2012). Derneft har vi brukt tidligere undersøkelser og oppgaver som inspirasjon. Videre bygger oppgaven på teori vi har gjennomgått i kurset Prosjektledelse, og gode veiledninger med foreleser i faget.

I oppstartsfasen av denne oppgaven var vårt utgangspunkt å se på hvordan bedrifter overfører kunnskap og erfaringer fra et prosjekt til et annet. Vi kom imidlertid frem til at dette kunne bli for omfattende da Vintervoll er en bedrift som prosjekterer mange store prosjekter. Vi diskuterte mye frem og tilbake, og i samtale med veileder og bedrift kom vi til slutt frem til at vi ønsket å gjennomføre en form for organisasjonsstudie for Vintervoll. Med dette ønsker vi å finne ut hvordan prosjektledere i bedriften generelt overfører kunnskap og erfaringer, både fra prosjekt til prosjekt og fra prosjekt til basisorganisasjon. Samtidig vil vi betrakte de verktøy og hjelpemidler bedriften benytter. Ved å studere dette området har vi mulighet til å få et innblikk i hvordan Vintervoll praktiserer kunnskap- og erfaringsoverføring, og samtidig gi de en pekepinn på hva de kan gjøre annerledes i fremtiden.

### 3.2 Gruppesamarbeid

Denne oppgaven er et samarbeid mellom tre studenter fra kurset Prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Én person i gruppen skrev i forrige semester en strategioppgave for bedriften. Det var derfor naturlig at den personen holdt kontakten med bedriften og arrangerte møter.

Vi utarbeidet i oppstartsfasen en samarbeidsplan (vedlegg 4). Denne planen inneholdt ulike krav vi hadde til hverandre med tanke på kommunikasjon og arbeidsinnsats. Videre lagde vi en milepælplan (Vedlegg 3). Dette for å holde kontroll med fremdriften til oppgaven vår. Følgelig ble vi enige om at hvis noen ikke kunne bidra på grunn av sykdom, så måtte de andre yte ekstra for å holde tritt med fremdriftsplanen. Med tanke på ansvar og arbeidsoppgaver har dette blitt fordelt likt mellom alle tre i løpet av hele perioden. Vi har samarbeidet godt, og ingen har følt seg urettferdig behandlet i skriveprosessen.

Videre har vi brukt dropbox som lagringsområde for oppgaveskrivingen. Dropbox er en gratis filagringstjeneste på nett. Her har vi delt dokumenter, datamateriell og informasjon. Dernest har vi benyttet BI Trondheim som møteplass. Vi har møttes ukentlig gjennom hele semesteret for å fordele arbeidsoppgaver, utveksle ideer og planlegge neste steg i oppgaveskrivingen.

### 3.3 Innhenting og bearbeiding

Vi tok tidlig i dette semesteret kontakt med Vintervoll for å diskutere hvordan samarbeidet skulle foregå. Det ble også diskutert en del rundt emnet kunnskap- og erfaringsoverføring, samt hvilke mål vi hadde med oppgaven. Markedssjef i Vintervoll, Stian Østerlie, har vært imøtekommende og til stor hjelp når vi har trengt det. Vi fikk tilgang til informasjon fortløpende, og de arrangerte velvillig intervju med flere av Vintervolls prosjektledere. Det har igjennom hele perioden vært regelmessig kontakt mellom oss og ansatte i bedriften. Dette har resultert i at vi i forkant har hatt mulighet til å signalere hva vi trenger av informasjon, og de har tilgjengeligjort dette for oss tidsnok.

### 3.4 Innsamling av primærdata

Primærdata er selvprodusert materiell (Andersen og Schwencke 2012, 110). Primærdata i denne oppgaven består av informasjon vi har hentet fra dybdeintervjuene. Vi valgte å benytte oss av en kvalitativ intervjuundersøkelse siden vi ønsket intervjuobjektene egne, ærlige og upåvirkede meninger. Videre mener vi det er nødvendig å anvende dybdeintervju i denne oppgaven, da vi

ønsker intervjuobjektene egne erfaringer med tanke på kunnskap- og erfaringsoverføring. Vi utarbeidet derfor en intervjuguide (vedlegg 2) med utgangspunkt i de tre ulike perspektivene i hovedmodellen vår. Under intervjuene valgte vi å ha en god og løs tone med intervjuobjektene. Vi stilte åpne spørsmål, noe som resulterte i at intervjuobjektene kunne snakke bredt om emnet. Ved å gjøre dette kunne vi eventuelt be om utdypning ved behov. Følgelig fungerte intervjuguiden som et bakteppe for å sikre at vi dekket alle de tre perspektivene under intervjuene.

Vi gjennomførte til sammen fem intervju. Fire av intervjuobjektene hadde prosjektlederstillinger. Den siste personen var ansatt i anbudsavdelingen. Vi føler på den måten at vi fikk dekket samarbeidet mellom start- og gjennomføringsfasen av prosjekter. Alle intervjuene ble gjennomført i Vintervolls lokaler. Videre fikk intervjuobjektene tilsendt intervjuguiden på forhånd, slik at de kunne forberede seg og gjøre seg noen tanker om emnet. Vi har også valgt å anonymisere intervjuobjektene i denne oppgaven. Dette ble de gjort oppmerksom på før intervjuene. Hensikten med dette var at intervjuobjektene skulle føle seg trygge på at den informasjonen de utleverte, ikke skulle kunne bli brukt mot de i en senere anledning. På den måten føler vi også at vi har fått mer troverdig og pålitelig informasjon.

Alle på gruppen var tilstede under intervjuene for å sikre at verdifull informasjon ikke skulle gå tapt. Her fordelte vi arbeidsoppgavene slik at en hadde ansvar for å stille spørsmål og lede intervjuet, mens de to andre noterte fortløpende på PC.

### 3.5 Innsamling av sekundærdata

Sekundærdata er informasjon som allerede er laget for andre formål (Andersen et al. og Schwencke 2012, 109). Det var i starten vanskelig å kartlegge hva vi trengte av støttelitteratur da det sto svært lite om kunnskap- og erfaringsoverføring i tidligere pensumlitteratur. Vi har derfor benyttet biblioteket på BI for å finne artikler og bøker relevant for emnet, samt ulike artikler fra nettbiblioteket til BI (BIBSYS). Videre har vi også benyttet informasjon fra Vintervolls interne kvalitetssystem. Dette for å kartlegge hvordan bedriften lagrer og dokumenterer kunnskap og erfaringer i prosjekter. Det som imidlertid ble rammeverket for oppgaven var

---

doktorgradsavhandlingen til Anandasivakumar Ekambaram. Denne avhandlingen fikk vi i vår første veiledningstime av veileder Tore Aalberg. Vi har derfor valgt å bruke denne som fundament for vår bacheloroppgave, og videre supplert med teori fra andre relevante kilder vi har funnet underveis.

### 3.6 Kritikk til metode og kilder

Det er av betydning å være kritisk til informasjonen man har innhentet fra intervjuene. Vi har derfor forsøkt å ivareta reliabilitet og validitet på en best mulig måte under samtalene. Ved å måle reliabilitet finner man påliteligheten til anvendt metode. I denne oppgaven føler vi at reliabiliteten er ”god”. Under intervjuene var vi bevisst på vår rolle, og prøvde i minst mulig grad å påvirke resultatene. Vi fikk inntrykk av at intervjuobjektene svarte troverdig, og informasjonen vi innhentet var i stor grad sammenfallende. Videre tror vi at intervjuobjektene ville levert omtrentlig identiske opplysninger om intervjuene hadde vært gjennomført flere ganger. Følgelig stilte vi like spørsmål til alle intervjuobjektene slik at den videre analysen av resultatene skulle bli gjort på samme grunnlag. Vi mener også at vår metode er representativ for prosjektavdelingen til Vintervoll da vi intervjuet fire av ni prosjektledere. Videre er det av interesse å vurdere validiteten til vår kvalitative metode, altså hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Som tidligere poengtert valgte vi å stille åpne spørsmål til våre intervjuobjekt. Dette med grunnlag i at de fleste prosjektlederne i Vintervoll ikke har noen formell utdanning innen prosjektledelse. Denne vinklingen resulterte i at intervjuobjektene i stor grad brukte egne begreper for å forklare hvordan kunnskap- og erfaringsoverføring praktiseres i bedriften. Dermed er det mulig at validiteten til oppgaven kan ha blitt svekket i noen grad. Utover dette mener vi at intervjuene har gitt oss svar på det vi trenger av informasjon. I og med at intervjuguiden ble brukt som et bakteppe for å dekke de tre perspektivene på kunnskap- og erfaringsoverføring, mener vi at gyldigheten til metoden kan betegnes som tilfredsstillende. Til slutt vil vi påpeke at begreper som kunnskap, erfaring og kompetanseoverføring ofte brukes om hverandre. Man må derfor tenke nøye igjennom hvilke begreper man anvender, samt være kritisk til innhenting av sekundærmateriale. Vi anser innhentet sekundærmateriale i denne oppgaven som troverdig og pålitelig.

## 4.0 Informasjonsperspektiv

Informasjonsperspektivet omhandler problemstillinger knyttet til informasjon om kilder til kunnskap og løsninger. Perspektivet fokuserer også på problemer knyttet til å søke etter eksisterende kunnskap, og gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for andre (Ekambaram 2008, 41).

Man møter stadig tøffere krav om å lykkes i prosjekter. For å bli dyktig på prosjektarbeid, trengs evnen til å sette seg inn i ny kunnskap og lære. Det eksisterer flere måter man kan lære i en organisasjon, deriblant teamarbeid og/eller via kunnskap- og erfaringsoverføring fra tidligere prosjekter. Et utbredt problem i organisasjoner er at dette sløyfes grunnet mangel på tid. Man argumenter for at overføringene ikke bidrar med noe ekstra til prosjektet. Et annet problem er at erfaringer kun blir gjort passivt tilgjengelig for andre. Dette kan eksempelvis være i en database eller i et arkiv. Resultatet er at innhenting av informasjon blir svært ressurskrevende og dermed droppes. Man bør derfor sette fokus på erfaringsbasert læring, og argumentere for at organisasjoner og prosjekter aktivt overfører erfaringer (Karlsen og Gottschalk 2008, 439).

### 4.1 Observasjon av nåsituasjon

Avdelingens metode for innsamling av kunnskap og erfaringer blir i all hovedsak ivaretatt av organisasjonens egen prosjektmetodikk. Det stilles ulike krav til evaluering av prosjekter, hvor majoriteten av tilegnet kunnskap skal dokumenteres i bedriftens nyetablerte database Prosjektportalen. I følge intervjuobjektene fungerer den nye databasen til Vintervoll bedre enn det gamle systemet med tanke på kunnskap- og erfaringsoverføring. Intervjuobjektene mener at det gamle systemet var for rigid og omfattende, samt at papirarbeid tok for mye tid av arbeidsdagen. I det nye systemet skal alt av informasjon om prosjektene legges inn digitalt, og de vil ha tilgang til dette systemet over alt. Prosjektportalen er også designet slik at kunnskap og erfaringer fra prosjekt skal legges inn fortløpende. På den måten vil Vintervoll kunne sikre verdifull kunnskap og informasjon, og bruke dette som bakteppe for liknende fremtidige prosjekter. Likevel er det ikke alltid slik at dette



blir gjennomført i praksis. Prosjektlederne opererer fritt under gitte rammebetingelser. De må derfor vurdere hvor vidt de har tid og ressurser til å dokumentere de kunnskap- og erfaringsdata som genereres fra prosjekter.

Foruten Prosjektportalen foreligger det i bedriften et meget omfattende og rigid kvalitetssystem. Systemet har til hensikt å dekke maler og formaliteter knyttet til prosjektarbeid. Kvalitetssystemet inneholder blant annet prosedyrer og rutiner for ulike el-installasjoner samt sjekklister og skjema benyttet for å avdekke avvik som oppstår i det daglige prosjektarbeidet. Av intervjuene oppfatter vi ikke kvalitetssystemet som en database for tidligere erfaringer, men snarere et system for å fange opp de største feilene som har blitt gjort. Det var delte meninger om bruken av dette systemet da kravene til dokumentasjon kan framstå som omfattende.

Følgelig observerte vi at prosjektavdelingens arbeidsmetode kjennetegnes av åpenhet vedrørende det å skape, dele og bruke kunnskap. Dette kommer som et direkte resultat av den åpne kontorløsningen hvor erfaringsoverføring i hovedsak bygger på uformelle nettverk innad i avdelingen. Løsningen gjør det enkelt for hver medarbeider å komme i kontakt med rett person når et problem oppstår.

Avslutningsvis er vi interessert i å se på hvilke krav Vintervoll stiller til postevaluering og avslutning av sine prosjekter. Fra kvalitetssystemet blir det benyttet formaliteter og sjekklister vedrørende slutføring av prosjekter. Eksempelvis skjema for etterkalkulasjon og evaluering. Evalueringen er fortrinnsvis rettet mot prosjekter med en kostnadsramme som overstiger 1 MNOK, og blir gjennomgått i evalueringsmøter etter endt prosjekt. Ved store prosjekter gjennomfører man evalueringsmøter i prosjektstyret og i møte med montører og lærlinger. Evalueringsformen i Vintervoll fremstår som veldig skjematisk. Kvalitetssystemet legger vekt på dokumentasjon fremfor å fungere som et hjelpemiddel til fremtidige prosjekter. Majoriteten av erfaringene man tar med seg fra evalueringsfasen av prosjektene skjer igjennom møter.

## 4.2 Informasjon om kunnskapskilder

For å oppnå kunnskap- og erfaringsoverføring er det ifølge Elvenes (1987, 96) en viktig forutsetning å kunne kartlegge hvor kunnskap og erfaring oppstår. Erfaringer er hovedsakelig individorienterte hvor oppgave, struktur, omgivelser og kolleger er med på å påvirke selve erfaringsdannelsen. Dette omtaler Elvenes som det erfaringsdannede grensesnitt, hvor resultatet er at hvert individ kan betraktes som en kilde til kunnskap.

Av intervjuene får vi en indikasjon på at avdelingen fokuserer på individuelle erfaringer. Informantene har oversikt over hvem som besitter rett kunnskap, og ser på hverandre som kilder til kunnskap. Oversikten kommer som et resultat av samhandling over tid, hvor man igjennom diverse prosjekter har tilegnet seg nye erfaringer og kunnskap. For å understreke viktigheten av denne innsikten, gjengir vi et sitat av A.A.Hodge (1823-1886, referert i Ekambaram 2008, 41)

*”He is wise who knows the source of knowledge - where it is written and where it is to be found”*

Fordelen ved å se på de individuelle erfaringene, er at man igjennom avdelingens nettverk er i stand til å utveksle kunnskap og erfaringer. Dette foregår via uformelle samtaler og konkrete henvendelser imellom kolleger. Den individuelle kilden til kunnskap har over tid utviklet seg til å bli en viktig del av Vintervolls organisasjonskultur.

Ifølge Ekambaram (2008, 42) er det flere aktiviteter som må gjennomføres før kunnskap- og erfaringsoverføring kan forekomme. Aktivitetene innebærer søk av kunnskapskilder og tilgang til informasjon og løsninger på kunnskapskilder. Vi har tidligere diskutert bruken av det uformelle nettverket innad i avdelingen, og ønsker følgelig å drøfte andre metoder for kunnskap- og erfaringsoverføring.

Elvenes (1987) gjengitt i Karlsen og Gottschalk (2005, 448-449) presenterer ulike metoder man kan anvende for å legge til rette for erfaringsoverføring. Disse kan oppfattes som kunnskapskilder da de forteller oss noe om hvordan ansatte kan innhente erfaringer fra andre faser i pågående prosjekt og tidligere prosjekter.

<b>Faglige møter, temakvelder, konferanser</b>	<b>Prosjekthåndbøker og –manualer</b>
<b>Treningssamlinger</b>	<b>Prosjektrevisjoner og –rapporter</b>
<b>Erfaringsmeglere / rådgivende organer</b>	<b>Opplæring og etterutdanning</b>
<b>Status- og oppfølgingsmøter</b>	<b>Arkiver og databaser</b>
<b>Prosjektdagbok</b>	<b>Seksjons- og avdelingsmøter</b>

**Tabell 2 Metoder og praksiser for erfaringsoverføring (Karlsen og Gottschalk 2005, 448-449)**

Tidligere i oppgaven diskuterte vi bruken av databasen Prosjektportalen som kilde til å innhente tidligere erfaringer. Intervjuene indikerer likevel at mail, uformelle samtaler og konkrete henvendelser er den største kilden til kunnskap- og erfaringsoverføring internt, og at databasen hovedsakelig blir benyttet som et verktøy for dokumentering og lagring. Informantene antydte at man i liten grad benyttet seg av dokumenter fra tidligere prosjekter, men heller anvender nøkkelkompetansen til hverandre. De spurte trakk også fram leverandører som en viktig kilde til kunnskap.

Følgelig ønsker vi å se om det eksisterer en mer formell metodikk for kunnskap- og erfaringsoverføring i Vintervoll. Intervjuobjektene presiserer her at prosjekteringsmøter og andre møter blir benyttet som en kilde til erfaringer, hvor man kan ta opp saker og hendelser som har oppstått under arbeid med prosjekter. Møter var likevel ikke å anse som en god kilde da de normalt sett har konkrete agendaer å forholde seg til. Enkelte mente også at møtene ofte er bortkastet tid da agendaen lett kan bli uklar, og det er en generell mangel på gode møtereferater.

Foruten møtene gjennomføres det årlig kursing av teknisk karakter. Kursene har til hensikt å holde medarbeiderne à jour med dagens teknologiske utvikling, og blir dermed en arena for opplæring og etterutdanning. Som et resultat av den teknologiske utviklingen, har det blitt etablert et teknisk forum i bedriften. Dette blir benyttet uregelmessig, hvor man møtes for å diskutere det elektrofaglige.

Kort oppsummert er relasjoner de ansatte imellom den største kilden til kunnskap i organisasjonen. Vintervoll har flere andre arenaer som kan benyttes ved utveksling av erfaringer, men ingenting er satt i system. Det blir dermed opp til hver enkelt hvilken kunnskap og erfaringer som blir benyttet, og hvordan denne utvekslingen forekommer.

### 4.3 Eksplisitt og taus kunnskap

En organisasjons kunnskap kan deles inn i to deler: Eksplisitt og taus kunnskap. Den eksplisitte delen er den kunnskapen som kan diskuteres, kommuniseres og uttrykkes via nedskrevet informasjon eller gjennom muntlig tale. Denne typen kunnskap kan lett videreføres. Dette fordi den kan nedfelles skriftlig, slik at den blir gjenstand for analyse, vurdering og bruk. (Karlsen og Gottschalk 2008, 440-441).

Taus kunnskap er kunnskap som eieren ikke kan formulere eller kommunisere. Den ligger implisitt i mennesket og kan derfor ikke overføres direkte til andre mennesker. Taus kunnskap kommer til uttrykk gjennom en persons handlinger, og personen er selv ofte ikke bevisst på at han innehar denne kunnskapen. Dette medfører at den kun kan læres bort ved observasjon, imitasjon og praksis. Noen ganger forsøker man å gjøre den implisitte kunnskapen mer eksplisitt slik at den blir overførbar, men dette er ofte vanskelig. (Karlsen og Gottschalk 2008, 440-441).

Videre blir taus kunnskap ofte sett på som mer verdifull en eksplisitt kunnskap. Dette fordi de fleste prosjekter har stort tidspress, noe som gjør at det nesten er umulig å uttrykke hva som skal nedfelles av eksplisitt kunnskap til enhver tid. Følgelig er et viktig skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, at man kun kan kvalitetssikre den eksplisitte delen. Det kan gjøres ved å analysere og evaluere den skriftlige kunnskapen, eksempelvis ved å studere nedskrevne arbeidsprosedyrer, rutiner og manualer. Man bør derfor prioritere riktig med tanke på lagring og dokumentasjon av eksplisitt kunnskap. (Karlsen og Gottschalk 2008, 440-441).

Av intervjuene merker vi oss at eksplisitt kunnskap er den som får mest oppmerksomhet ved prosjektarbeid i bedriften. Dette med bakgrunn i at det stilles

strengt krav til bruk av kvalitetssystemet og annen dokumentasjon, noe som medfører at taus kunnskap ofte blir oversett. Eksplisitt kunnskap er også lettest anvendbar da arbeidsformen kjennetegnes av en åpen kontorløsning med uformelle samtaler innad i avdelingen. Taus kunnskap kan dermed fremstå som noe overflødig, slik at man ikke ser nytten av å lagre og dokumentere dette. Likevel mener enkelte av informantene at man i noen tilfeller bevist og ubevist tilegner seg kunnskap observert fra andre. Eksempler kan være observasjon av diskusjoner i byggemøter, hvordan HMS i byggeprosessen fungerer, strukturering av møtereferater og lignende. Dette er kunnskap man tilegner seg igjennom interaksjon med andre medarbeidere, og er en del av den individuelle læringsprosessen i organisasjonen. Hvorvidt Vintervoll bør gjøre den tause kunnskapen mer overførbart, avhenger av hvor mye ressurser og tid de har til rådighet.

#### 4.4 Læring

Læring er i organisasjonsteorien et ofte benyttet begrep. I *Psykologi i organisasjon og ledelse* av Astrid og Geir Kaufmann (2009, 186-187) defineres læring som ”tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring”. Man legger her vekt på at læring ikke er et mekanisk resultat av erfaring, men heller et resultat av kognitiv organisering av det som læres. Med andre ord vil ikke erfaringer automatisk medføre læring.

Ifølge Antonacopoulou (2006, 470) kan læring beskrives som en tilpasningsprosess, hvor læring har funnet sted hvis atferden er blitt endret som følge av kunnskap- og erfaringsoverføring. Andre ganger referer læring seg til resultatet av handlinger.

Endring og læring er begge begreper brukt for å referere til den prosessen hvor bedrifter tilpasser seg sine omgivelser. Problemet er at begrepene konsekvent har blitt benyttet med ulik betydning, noe som har resultert i at organisasjonsteorien er fylt med ulike fortolkninger. (Fiol og Lyles 1985, 803)

Det eksisterer likevel en grad av enighet hvor det skilles mellom individuell læring og organisatorisk læring.

#### **4.4.1 Individuell- og organisatorisk læring**

Ifølge Professor Bo Hedberg (1981, 6) skjer organisatorisk læring i hvert individ hvor hele organisasjon er et læringsystem. Det er likevel en feilaktig antakelse å anse organisasjonslæring som det kumulative resultatet av hvert individs læring. Organisasjoner har ikke hjerner, men de har kognitive systemer og et minne. På lik linje med at individer utvikler sin personlighet og vaner over tid, vil organisasjoner utvikle en ideologi og et verdenssyn. Medlemmer kommer og går, og lederskap endres, men organisasjonens minne ivaretar ulik oppførsel, normer og verdier over tid.

I en prosjektbasert organisasjon vil samhandlingen mellom linjen, prosjektmedlemmene og teamet være viktig for hvordan de drar nytte av den individuelle kunnskapen. At et individ lærer er ikke en forutsetning for læring og endring på organisasjonsnivå. Prosjekttypen er også av betydning da for eksempel utviklingsprosjekter medfører større læringseffekt enn prosjekter som er mer repeterende. Sluttfasen av utviklingsprosjekter vil også ha større grad av læring da nye erfaringer kan dokumenteres og overføres til linjen eller fremtidige prosjekter. (Karlsen og Gottschalk 2008, 444).

Når vi betrakter Vintervoll i læringsammenheng er det like viktig å se på den individuelle læringsprosessen så vell som den organisatoriske. Etter som prosjekter gjennomføres vil de ansatte konsekvent tilegne seg ny kunnskap og nye erfaringer. Da organisatorisk læring ikke er det kumulative resultatet at hvert individ framstår overføring av erfaringer som et viktig moment i en videre organisatorisk utvikling. For å oppnå utvikling er det viktig å skape en felles forståelse, noe man ikke gjør ved snevre seg inn på individnivå. Resultatet av intervjuene indikerer et uformelt nettverk av relasjoner som basis for å få utnyttet hvert organisasjonsmedlem kunnskap og erfaringer. Samspillet mellom de ulike medlemmene er dermed avgjørende for videre læring både på et individuelt og organisatorisk nivå. Fordelen med et slikt samspill er at man på en side alltid vil ha kunnskap lett tilgjengelig, men på en annen side være sårbar ovenfor interne konflikter og uenigheter.

Likevel indikerer intervjuene at Vintervoll legger til rette for læring internt i organisasjonen. Samspillet mellom kollegene forenkler læringsprosessen, og gjør det mulig å utveksle kunnskap og erfaring. Dette gjennomføres via uformelle samtaler, formelle henvendelser, databasen og andre kilder til kunnskap internt og eksternt. Det er derimot vanskelig å si noe om den organisatoriske læringen, da den har bakgrunn i en langsiktig tilpasning.

#### 4.4.1 Enkel- og dobbelkretslæring

For å se nærmere på hvordan organisasjoner lærer, introduserer vi Chris Argyris sin modell om enkel- og dobbelkretslæring. Ifølge Argyris foregår læring på flere nivå. Det laveste nivået er enkelkretslæring, og det høyeste dobbelkretslæring. Enkelkretslæring er læring der man hovedsakelig justerer eksisterende prosedyrer og rutiner ved å rette opp avvik og feil. (Referert i Kaufmann 2009, 198). Illustrert i figur 2 forekommer enkelkretslæring ved å justere innenfor eksisterende normer og verdier.



**Figur 2 Enkelkretslæring (Karlsen og Gottschalk 2008, 445)**

Dersom organisasjonen setter spørsmålstegn ved grunnpremissene for jobben ”Value of theory in use – Argyris”, og retter eventuelle feil og mangler ved disse, er vi over i dobbelkretslæring. Typisk ved dobbelkretslæring er at man kommer i konflikt med eksisterende normer og verdier i organisasjonen. Eksempel på dobbelkretslæring kan være å se på en tidligere konkurrent som en potensiell alliansepartner, *Figur 3*. (Kaufmann 2009, 198)



Figur 3 *Dobbelkretslæring* (Karlsen og Gottschalk 2008, 446)

Resultatet fra våre intervjuer indikerer at det foregår både enkel- og dobbelkretslæring i bedriften. Vintervoll har systematisert enkelkretslæring ved å etablere et kvalitetssystem der man justerer eksisterende prosedyrer og rutiner, hvor man konsekvent er pålagt å gjennomføre sjekklister for å avdekke avvik og feil. Læring vil her finne sted da man tar med seg de feilene som har oppstått, og deretter forhindrer at de oppstår ved senere anledninger. Det forekommer også dobbelkretslæring i bedriften. Av intervjuene kommer det frem at det er åpenhet for å stille spørsmålsteget ved grunnpremissene ved jobben. Flere av intervjuobjektene trakk fram avdelingsleder som en viktig pågangsdriver, og at dobbelkretslæring var en viktig forutsetning for å kunne arbeide med prosjekter. Alle var dermed enige om at det er ”stor takhøyde” i bedriften, og ingen blir støtt hvis man stiller kritiske spørsmål.

#### 4.5 Kunnskapsledelse

I sin utredning av kunnskapsledelse velger Ekambaram (2008, 47) å referere til Dalkir (2005). Ifølge Dalkir er kunnskapsledelse ”den beviste og systematiske koordinering av en organisasjons medlemmer, teknologi, prosesser og struktur. Dette gjøres for å forsterke verdien gjennom gjenbruk og innovasjon. Denne koordinasjonen blir oppnådd ved å skape, dele og bruke kunnskap, samt kontinuerlig oppdatere den mest verdifulle kunnskapen og praksisen for å fortsette organisatorisk læring”.

Med utgangspunkt i denne fortolkningen av kunnskapsledelse, introduserer Dalkir (2005) det han omtaler som den integrerte kunnskapssyklusen (Figur 4). Modellen



har til hensikt å illustrere en syklisk prosess av kunnskapsoverføring, der man fokuserer på kontinuerlig å oppdatere tilegnet kunnskap i organisasjonen.



**Figur 4 Integrerte kunnskapssyklusen (Dalkir (2005) referert i Ekambaram 2008, 47)**

Vi har tidligere i oppgaven avdekket at Vintervoll er i stand til å skape, dele og bruke kunnskap ved hjelp av uformelle samtaler i den daglige driften. Vi ønsker derfor å se på allerede eksisterende kunnskap i organisasjonen, og om de har etablert rutiner for å oppdatere denne. Fra intervjuene var det tydelig at Vintervoll ikke har systematisert oppdatering av allerede eksisterende kunnskap. Selv om de har en fagansvarlig, er det ingen som har dette som hovedoppgave. Majoriteten av kunnskapen som blir lagt inn og oppdatert avhenger av hver enkelt medarbeider. Dette igjennom bruk av databasen Prosjektportalen. De vi intervjuet la mye av skylden for dårlig struktur rundt organisering og oppdatering av eksisterende kunnskap på tidsklemma. Flere av intervjuobjektene var allerede klar over denne problematikken, og hadde på forhånd uttrykt et ønske om et å etablere ett forum for prosjektlederne. Dette på lik linje med at det allerede eksisterer et elektro- og teknisk forum i bedriften.

#### 4.6 Pull og Push tilnærminger

Pull og push er to tilnærminger som har til hensikt å finne og bruke allerede eksisterende kunnskap i organisasjonen. (Davenport 1997. referert i Ekambaram 2008, 48)

*Pull- tilnærming:* Under pull- tilnærmingen vil individet aktivt søke etter kunnskap når et problem oppstår. Utfordringen er å vite hva man skal søke etter. (Davenport 1997. referert i Ekambaram 2008, 48)

*Push- tilnærming:* Denne tilnærmingen handler om å dele kunnskap, erfaring eller innsikt til andre organisasjonsmedlemmer når den er utviklet eller erfart. Delingen kan eksempelvis bli gjennomført på møter eller seminarer hvor man har takhøyde for å diskutere og reflektere over erfaringer og løsninger som har blitt gjort. Problemet knyttet til push er å vite hva som er relevant for andre. (Davenport 1997. referert i Ekambaram 2008, 48)

Av intervjuene fant vi at pull- tilnærmingen er den som blir mest benyttet i Vintervoll. Samtlige av intervjuobjektene var av den oppfatning at de aktivt søkte etter kunnskap når et problem oppstår. Dette som tidligere poengtert gjennom uformelle samtaler med kolleger, kontakt med leverandører, konkrete henvendelser per mail og lignende. Selv om pull- tilnærmingen var den som ble oppfattet som mest anvendbar, er det også åpenhet for å dele kunnskap selv om det ikke foreligger konkrete behov. De vi intervjuet mente at dette hovedsakelig var igjennom ”kaffepraten” og andre uformelle samtaler mellom kolleger.

#### 4.7 Delkonklusjon

Våre funn indikerer at prosjektavdelingen hovedsakelig benytter seg av uformelle nettverk for å overføre kunnskap og erfaringer. Utvekslingen gjennomføres ved muntlige samtaler innad i avdelingen, samt ved konkrete forespørsler per mail. Nyttan av den uformelle kommunikasjonen forsterkes av at informantene aktivt søker etter kunnskap, dvs i henhold til pull- tilnærmingen.

Foruten det interne nettverket benytter Vintervoll seg av databasen Prosjektportalen. Portalen anvendes som et verktøy av personer tilknyttet prosjektarbeid i organisasjonen, hvor man kontinuerlig dokumenterer informasjon under et prosjekts gjennomføring. Problemet med Prosjektportalen er at erfaringer kun blir gjort passivt tilgjengelig for andre. Resultatet er at innhenting av informasjon blir svært ressurskrevende, og databasen blir lite brukt til kunnskap- og erfaringsoverføring i avdelingen.

Videre ble vi gjort oppmerksom på et svært omfattende kvalitetssystem innad i avdelingen. Systemet inneholder atskillige sjekklister, rutiner, prosedyrer etc. for gjennomføring av prosjekter. I henhold til enkelkretslæring benyttes systemet for å avdekke avvik og feil, for deretter å justere disse. Læring vil her forkomme da man tar med seg de feilene som har oppstått, og deretter forhindrer at de oppstår ved senere anledninger. Følgelig indikerer våre funn at Vintervoll har klart å optimalisere den interne læringen, og dra nytte av hvert organisasjonsmedlems kunnskap og erfaringer. Dette har de gjort ved å skape et godt miljø blant de ansatte, noe som er en viktig forutsetning for læring både på et individuelt og organisatorisk nivå.

Kravene Vintervoll stiller til dokumentering av sjekklister, rutiner og prosedyrer, gjør at man velger å fokusere på eksplisitt kunnskap i organisasjonen. Det er knyttet store kostnader opp mot å gjøre alle aspekter ved prosjektgjennomføring tilgjengelig, slik at tause kunnskap blir nedprioritert. Følgelig vil ikke en nedprioritering ha negativ effekt på kunnskap- og erfaringsoverføring, da majoriteten av den tause kunnskapen er en del av den individuelle læringsprosessen.

Avslutningsvis fant vi at avdelingen ikke har systematisert oppdateringen av allerede eksisterende kunnskap. Informantene var i større grad klar over denne problematikken, og uttrykte et ønske om et forum for prosjektlederne. Videre fortalte intervjuobjektene at en medvirkende årsak til dette problemet også kan sees i sammenheng med at det ikke er noen som har hovedansvar for å oppdatere kunnskap i bedriften. Det er mer eller mindre opp til hver enkelt hvilken informasjon som blir lagret inn og dokumentert. Selv om bedriften i stor grad har klart å optimalisere bruken av individuell kunnskap og erfaringer, mener informantene at kunnskap- og erfaringsoverføring i avdelingen har forbedringspotensial.

## 5.0 Atferdsperspektiv

Atferdsperspektivet omhandler hvordan prosjektmedlemmenes personlige og sosiale egenskaper påvirker anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer (Ekambaram 2008, 61). Innledningsvis vil vi belyse hvordan organisasjonskulturen i Vintervoll påvirker kunnskap- og erfaringsoverføring. Deretter ønsker vi å utdype hvordan kommunikasjon kan lette overføring av kunnskap og erfaringer, samtidig som vi også kaster lys over problemer knyttet til kommunikasjon. Videre vil vi utdype prosjektmedlemmenes holdninger til å innhente og dele kunnskap og erfaringer, før vi til slutt kommenterer hvordan ulike fallgruver påvirker kunnskap- og erfaringsoverføring.

### 5.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon

I våre intervjuer presiserer intervjuobjektene at det i Vintervoll eksisterer en god organisasjonskultur med tanke på kunnskap- og erfaringsoverføring. Denne overføringen kommer av at man kommuniserer med kolleger og hører om de har vært borti lignende utfordringer før. Videre kommer det fram at det er et sterkt faglig miljø i Vintervoll. Prosjektlederne diskuterer og snakker sammen om ulike løsninger på problemer. Dette har resultert i at det er stor takhøyde i bedriften.

Følgelig har Vintervoll fokus på læring av feil. Med dette menes at man ønsker å unngå at samme feil blir gjort flere ganger. De fokuserer da på å videreføre positive erfaringer fra slike prosjekter. Ved å luke ut de negative erfaringene i liknende fremtidige prosjekt, sier informantene at man oppnår større kontroll og kostnadseffektiv prosjektgjennomføring.

Videre avduket intervjuene at det er gode holdninger til å anskaffe og dele kunnskap og erfaringer i bedriften. De ansatte verdsetter allerede eksisterende kunnskap, samtidig som de er positiv til å lære og tilegne seg ny kunnskap.

Intervjuobjektene forteller videre at en rekke fallgruver påvirker kunnskap- og erfaringsoverføring i bedriften. Det understrekes at den mest kritiske er tidspress.

Resultatet av tidspress medfører at det ofte ikke blir satt av nok tid til kunnskap- og erfaringsoverføring i prosjektarbeid.

## 5.2 Kulturelle og sosiale aspekter som påvirker kunnskaps- og erfaringsoverføring

Innledningsvis er det av betydning å definere hva organisasjonskultur er. Dette for å få en bedre forståelse av begrepet. Av Kaufmann (2003, 269) kan man lese at en organisasjonskultur er ”de grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på”. Følgelig kan organisasjonskultur forklares som et system av felles verdier og ideer om hvordan ting fungerer og skal gjøres. Av dette vil det igjen utvikles normer og forventninger til ytelse. (Davies 1984, referert i Kaufmann 2003, 269)

En bedrifts eller prosjekts kultur vil fungere som et rammeverk. Med dette menes retningslinjer for hvordan man skal fatte beslutninger, og hva som kjennetegner akseptabel atferd. Det kulturelle rammeverket vil også bidra til å redusere uklarhet og usikkerhet i prosjekter. Det er derfor av betydning å implementere en god organisasjon/prosjektkultur i bedriften. Ved å opparbeide en god og fundamental kultur, kan man følgelig videreføre denne til senere prosjekter.

Vintervoll besitter i likhet med andre bedrifter ansatte med ulik bakgrunn. Eksempler på dette kan være forskjeller i verdier, normer, kultur og kompetanse. Dette gjør at det kan være vanskelig å opparbeide en god organisasjonskultur. Spesielt vanskelig kan det være i prosjekter hvor det er innleid personell, eller ansatte fra ulike avdelinger i bedriften. Man vil i slike tilfeller oppleve at prosjektdeltakerne bærer med seg personlige holdninger, meninger og oppfatninger for hvordan et prosjekt skal gjennomføres. Det kan da være vanskelig å forankre en felles kultur og forståelse for hvordan problemer og utfordringer skal løses. På tross av dette kommer det under intervjuene frem at Vintervoll har en god organisasjonskultur med tanke på kunnskap- og erfaringsoverføring. De prøver i størst mulig grad å minimere konsulentbistand da de ønsker å bevare kunnskap og erfaringer innad i bedriften, samt opprettholde en

åpen og god organisasjonskultur. Dette for å ha felles forståelse, og tydeliggjøre hvordan beslutninger og avgjørelser skal fattes.

### 5.3 Kommunikasjon og problemer knyttet til kommunikasjon

Kommunikasjon mellom individer er helt avgjørende for å fremme kunnskap- og erfaringsoverføring i prosjekt og organisasjoner. Av Kaufmann (2003, 286) kan vi lese at kommunikasjon kan forklares som overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem. Videre forklarer Elvenes (1987, 354) i sin doktor ingeniøravhandling, at denne utvekslingen av informasjon forekommer gjennom formelle skriftlige kanaler, uformelle skriftlige kanaler, indirekte muntlige kanaler og direkte muntlige kanaler. Kanalene anvendes til å overføre og formidle kunnskap og erfaringer i bedrifter og prosjekt.

Intervjuobjektene forteller at de i Vintervoll benytter både skriftlige og muntlige kanaler for kommunikasjon. I forhold til formell skriftlig kommunikasjon, presiserer informantene at mail blir hyppig brukt. Dette fordi det er juridisk bindene, og man kan gå tilbake på det hvis det skulle oppstå uoverensstemmelser. Følgelig forteller informantene at annen formell skriftlig kommunikasjon som benyttes eksempelvis er sjekklister, manualer, statusrapporter og lignende. Videre var det enighet blant intervjuobjektene at muntlig kommunikasjon var den mest effektive og brukte kommunikasjonskanalen, fordi man med muntlig kommunikasjon får umiddelbar tilbakemelding. De presiserte også at det er enklere å forholde seg til muntlig kommunikasjon, og det oppstår færre missforståelser enn ved skriftlig formidling av kunnskap og erfaringer. Videre forteller et av intervjuobjektene at det kan ta lang tid å få den kunnskap og informasjon man trenger hvis man benytter seg av skriftlig kommunikasjon. Vedkommende er derfor av oppfatning at byggemøter er den beste form for formell kommunikasjon, fordi man får sagt mer i en muntlig versus skriftlig dialog.

## 5.4 Holdninger til å innhente og dele kunnskap

Personers holdninger er resultatet, eller en representasjon, av deres kulturelle og sosiale bakgrunn. I følge McShane et al.(2008 referert i Ekambaram 2008, 66) representerer holdninger de ulike individenes tro, vurderte følelser og atferdsmessige intensjoner mot et objekt. Prosjektmedlemmer som opprinnelig tilhører en annen bedrift eller en annen avdeling av organisasjonen, kan ha forskjellige holdninger og interesser når det gjelder kunnskap- og erfaringsoverføring. Noen prosjektmedlemmer vil eksempelvis foretrekke å lære ved å eksperimentere, mens andre heller ønsker å bruke eksisterende kunnskap og erfaringer for å løse problemstillinger.

Under intervjuene får vi inntrykk av at eksisterende kunnskap verdsettes og blir brukt. ”*Vi er et produkt av det vi har fått til tidligere*”, presiserer et av intervjuobjektene. Desto mer kunnskap de har internt i bedriften, jo mindre tid må de bruke på å innhente kunnskap og informasjon fra eksterne kilder. Uansett hvor mye kunnskap bedriften besitter, befinner Vintervoll seg i en bransje hvor det stadig utvikles nye produkter og nye løsninger for hvordan man kan løse ulike problem. Dette betyr at de kontinuerlig må oppdatere kunnskapsbanken sin. Stadige kurs og seminar gjennomføres som et resultat av dette.

Deretter poengterer intervjuobjektene at ingen av bedriftens ansatte er negativt innstilt til å dele kunnskap og erfaringer. Det er en generell oppfatning at ingen i Vintervoll ”holder kortene tett til brystet”. Alle informantene sier at de er åpne og mottakelige for deling av kunnskap. De mener dette er avgjørende for bedriftens videre utvikling og fremgang.

## 5.5 Fallgruver i erfaringsoverføring

Organisasjoner opererer i et samfunn som stadig blir utsatt for tøffere konkurranse, hvor kunnskap og erfaring i større grad framstår som vesentlige nøkkelfaktorer. De fleste bedrifter erkjenner utviklingen, og har forstått viktigheten av å fokusere på læring og kunnskap- og erfaringsoverføring i sitt arbeid. Likevel blir kunnskap- og erfaringsoverføring ofte neglisjert, noe som

medfører at man i mindre grad får dratt nytte av prinsippene. Det foreligger flere årsaker og forhold internt i bedriftene som er med på å hemme utviklingen. Schindler og Eppler (2003, referert i Karlsen og Gottschalk 2008, 453) presenterer noen av disse forholdene:

Fallgruver i læring og erfaringsoverføring		
<b>Manglende ansvarsfordeling</b> -Ingen tar ansvar for overføring	<b>Tilbakeholdenhet</b> - Fokuserer ikke på negative erfaringer	<b>Venter for lenge (utsettelse)</b> -Overføring etter endt prosjekt
<b>Manglende systemer og rutiner</b>	<b>Tidspress</b>	<b>Maktbase</b>
<b>Innleid personell</b>	<b>Feil fokus</b>	<b>Manglende ressurser</b>

Tabell 3 *Eksempler på fallgruver*

I utredning av fallgruvene har vi valgt å fokusere på noen av faktorene som virker mest motarbeidende, og som kan fremstå som potensielle hinder for kunnskap- og erfaringsoverføring i Vintervoll.

### 5.5.1 Innleid personell

En medvirkende årsak til at kunnskap- og erfaringsoverføring svekkes, er at organisasjoner benytter seg av innleid personell i arbeid med prosjekter. Eksempler er bruk av eksterne prosjektledere, konsulenter eller rådgivere. Ved utløpet av prosjektene vil det innleide personalet forflytte seg videre, og man risikerer at mye av kunnskapen tilegnet gjennom prosjektet forsvinner ut av organisasjonen. Videre er det et utbredt problem er at innleid personell ikke ønsker å dele erfaringer og kunnskap. Dette kommer som et resultat av de ikke har et forhold til bedriften de jobber for, og ønsker dermed ikke å dele sine "hemmeligheter".

Av intervjuene vet vi at innleid personell er noe Vintervoll prøver å begrense. De ønsker heller å fokusere på intern rekruttering og egenkompetanse, fremfor å benytte seg av eksterne aktører.



### **5.5.2 Manglende ansvarsfordeling, system og rutiner**

Et problem som kan oppstå i arbeid med prosjekter er mangel på ansvarsfordeling. I prosjektsammenheng kan dette innebære at ingen tar ansvar for å overføre kunnskap og erfaringer videre til andre nøkkelpersoner i tilknytning til prosjektarbeid. Mangel på ansvarsfordeling er ofte sammenfallende med fravik av systematisering av tillært kunnskap og erfaringer. Dette kan innebære at organisasjonen ikke har et system for innsamling, bearbeiding, lagring og formidling (Karlsen og Gottschalk 2008, 453). Årsaken kan blant annet være manglende innsikt om hvordan man bevarer og viderefører kunnskap og erfaringer.

Fra informasjonsperspektivet ser vi at Vintervoll ikke har klart å systematisere overføringen av kunnskap i organisasjonen. Selv om det foreligger en database gjør mangel på ansvarsfordeling og tidspress det problematisk å ta vare på ny kunnskap og nye erfaringer. Likevel har Vintervoll bearbeidet rutiner i henhold til bruk av sitt kvalitetssystem. De klarer her i stor grad å rette opp avvik og feil som har oppstått i prosjektgjennomføringen.

### **5.5.3 Tidspress**

Tidspress er en vesentlig årsak til at overføring av kunnskap og erfaringer blir forbigått i bedrifter. Av Karlsen og Gottschalk (2008, 453) leser vi at prosjekter ofte har en tidsramme som gjør det vanskelig å sette av tid til læring. Tidspress medfører at man ikke får tid til å pleie de sentrale faktorene i læringsprosessen, dvs. uformelle nettverk og sosiale kontakter. Faktorene spiller en sentral rolle i den mellommenneskelige erfaringsdannelsen. Tidspress vil også ha en direkte innvirkning på innsamling, dokumentering og overføring samt oppdatering av ny/gammel kunnskap og erfaringer. Innsamling og overføring blir ofte utført mot slutten av prosjekt. Hvis bedriften har lite tid til rådighet, vil dette bli nedprioritert. Tidspress betyr også at man ofte prioriterer kortsiktige mål fremfor langsiktige. Dette vil igjen ha negativ innvirkning på individuell og organisatorisk læring.

Tidspress er en av de største utfordringene Vintervoll står ovenfor. De har en arbeidsform preget av korte tidsfrister, med krav om høy kontinuitet ved utførelse av arbeid. Intervjuobjektene belyser at de har lite tid til innsamling og dokumentering av sine erfaringer som oppstår under arbeid med prosjekter. Nedfelling av kunnskap og erfaringer går også på bekostning av pålagt gjennomføring av rutiner i kvalitetssystemet. Rutinene får som regel størst prioritering da man har rapporteringsplikt til eksempelvis byggherre, el-verket etc. De fleste intervjuobjektene uttrykte et ønske om å ha mer tid til disposisjon, slik at kunnskap og erfaringer kan bli videreført i bedriften.

#### **5.5.4 Feil fokus og tilbakeholdenhet**

Feil fokus innebærer at man ikke ser nytten av kunnskap og erfaringer som blir utrettet i prosjekter. Resultatet er at potensiell viktig kunnskap ikke blir lagret. De som besitter et slikt syn er som regel av den oppfattelse at andre deler samme synspunkt. Det kan medføre at kunnskap ervervet gjennom prosjektarbeid går tapt. Feil fokus fremstår dermed som et potensielt stort hinder ved kunnskapsoverføring i prosjekter, og kan virke ødeleggende for erfaringsdannelsen på sikt. Dette kommer ofte som et resultat av at man må være selektiv i utvelgelse av relevant informasjon på grunn av tidspress. Feil fokus kan også ofte være sammenfallende med tilbakeholdenhet av informasjon. Av Karlsen og Gottschalk (2008, 454) innebærer tilbakeholdenhet at man ikke ønsker å fokusere på det negative som har skjedd. Hvis man ser dette i sammenheng med feil fokus risikerer man å miste muligheten til å lære av sine feil.

Tilbakeholdenhet kan ofte skyldes at man ønsker å beskytte de som har gjort feil.

Av intervjuene var det ingen som oppfattet tilbakeholdenhet og feil fokus som særlig relevant for Vintervoll. Grunnet stor takhøyde i bedriften er det lov å gjøre feil. Følgelig kan feil fokus kombinert med liten grad av systematisering av kunnskap- og erfaringsoverføring, resultere i at arbeid blir gjentatt flere ganger. De vi intervjuet var selv usikker på om arbeidet de gjennomførte hadde blitt utført tidligere. Enkelte var også overbevist om at noe arbeid ble gjentatt flere ganger. Dette kommer som et resultat av manglende oversikt over hva hver enkelt

medarbeider besitter av kunnskap. Ikke god nok struktur i databasen kan også være en medvirkende årsak.

### ***5.5.5 Maktbase og manglende ressurser***

Maktbase innebærer at man ”ikke ønsker å formidle sine erfaringer med andre fordi de ser på denne kompetansen som et maktmiddel overfor andre, som de vil beholde”. (Karlsen og Gottschalk 2008, 454) Et eksempel på maktbase kan være bruk av innleid personell. Som tidligere nevnt kan innleid personell benytte ervervet kunnskap som maktbase for å framstå som mer attraktiv. Bedrifter kan også ha manglende ressurser til å drive kunnskap- og erfaringsoverføring. Årsaker til dette kan være at man ikke har nok personell, eller at det ikke blir avsatt nok ressurser til læring og overføring av kunnskap. Mangel på ressurser kan derfor sees i sammenheng med tidspress.

Intervjuobjektene oppfattet ikke bruk av maktbaser som et utbredt problem. Grunnet åpenhet blant de ansatte var det ingen problemer knyttet til å innhente informasjon ved konkrete forespørsler. Informantene trakk derimot frem manglende ressurser som et hinder for kunnskap- og erfaringsoverføring. Dette kan sees i sammenheng med tidspress. Følgelig foreligger det store kostnader ved å anvende ekstra ressurser knyttet opp mot søk av kunnskap- og erfaringsdata.

Det er viktig å være oppmerksom på disse momentene slik at man kan optimalisere kunnskap- og erfaringsoverføring på en best mulig måte. Det som oftest er årsakene til problemer ved læring og overføring av kunnskap og erfaringer, er at man utsetter det til slutten av prosjekter. (Schindler og Eppler 2003, referert i Karlsen og Gottschalk 2008, 454). Kunnskap- og erfaringsoverføring bør i stedet være en integrert prosess som foregår underveis gjennom hele prosjektet. Her er det viktig at man har systemer og rutiner for regelmessig å evaluere og overføre. Dette for at viktig informasjon ikke skal gå tapt.

## 5.6 Delkonklusjon

I likhet med andre organisasjoner er Vintervoll sammensatt av medarbeidere med ulik bakgrunn. Intervjuene indikerer at det likevel er etablert en god organisasjonskultur for kunnskap- og erfaringsoverføring. Denne kulturen har bidratt til at de ansatte har opparbeidet gode holdninger til anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer. Samtidig prøver bedriften i størst mulig grad å minimere bruk av eksterne aktører, slik at opparbeidet kunnskap og erfaringer holdes internt. Videre har vi funnet at Vintervoll verdsetter eksisterende kunnskap, men at de også må fornye seg i takt med den teknologiske utviklingen.

Dernest fant vi at kommunikasjonen i Vintervoll i stor grad er uformell, og kunnskapen overføres oftest muntlig. Informantene poengterte at muntlig kommunikasjon er effektivt og enklest å forholde seg til. Intervjuene avdekket også at skriftlig kommunikasjon benyttes. Dette hovedsakelig ved å formidle formell informasjon gjennom mail. Videre fant vi at det er stor takhøyde med tanke på å feile og stille kritiske spørsmål. På den måten har organisasjonskulturen bidratt til å etablere en god form for å kontrollere og rette opp feil.

Avslutningsvis avdekket intervjuene at det er viktig for Vintervoll å være oppmerksom på de forskjellige fallgruvene. Dette for å kunne optimalisere og legge til rette for kunnskap- og erfaringsoverføring. Informantene konstaterte at det er av betydning med kontinuitet. Eksempelvis ved å integrere kunnskap- og erfaringsoverføring som en kontinuerlig prosess gjennom hele prosjektet. På denne måten vil de kunne unngå tidspresset som oppstår ved et prosjekts avslutningsfase.

## 6.0 Systemperspektivet

Ekambaram (2008, 83) skriver i sin doktorgradavhandling at dette perspektivet i hovedsak omhandler problemstillinger knyttet til det å ha en helhetlig forståelse av et prosjekt, samtidig som man tar høyde for bruk av eksisterende løsninger. Denne forståelsen er viktig med tanke på tiden som brukes på å finne allerede eksisterende løsninger, og sikre at allerede eksisterende kunnskap blir overført. Videre ser systemteori prosjekter som en helhet, eller i form av hele enheter. Systemteori fokuserer også på at man anser interrelaterte elementer som en helhet/system innenfor en bestemt grense. Følgelig sier denne teorien at det ikke bare er de elementene som utgjør et helt system som vektlegges, men også samspillet mellom de ulike elementene.

Vi ønsker under dette kapittelet å belyse relevant teori med tanke på systemperspektivet, og samtidig trekke denne teorien opp mot Vintervolls daglige drift av prosjektarbeid. På den måten kan Vintervoll få en større helhetlig forståelse av prosjekter og benytte dette til å forbedre sin overføring av kunnskap og erfaringer i bedriften.

### 6.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon

Informantene i Vintervoll fortalte at de alle ser på prosjekter som en helhet. Dette for å skape seg et oversiktlig bilde av hva som foregår slik at man på best mulig måte kan styre prosjektet i den retningen man ønsker, og oppnå forventet resultat. Videre presiserte de at alle prosjektlederne har forskjellige fremgangsmåter å praktisere prosjektgjennomføringen på, gitt de rammene bedriften har satt. På den måten kan de betrakte ulike deler av prosjektet som enkeltstående enheter som til sammen utgjør prosjektets helhet. De belyste også at kommunikasjon er av stor betydning for å sikre fremdrift og ivareta forståelse og enighet mellom de ulike partene i et prosjekt.

Videre stilte vi informantene spørsmål knyttet opp mot problemløsning. Her kom det frem at man i noen tilfeller ikke diskuterer problemstillinger godt nok. Dette kan i verste fall føre til misforståelser grunnet ulikt syn på hvordan et problem

skal løses. På tross av dette var det enighet blant informantene at de bestandig kom fram til en løsning uavhengig av vanskelighetsgrad på problemet. Dette gjør de ved å reflektere over egne kunnskaper og erfaringer. Hvis de selv ikke har kunnskap om problemet oppsøker de kolleger, leverandører eller andre eksterne kontakter de vet har erfaring og kunnskap på området.

## 6.2 Helhetlig forståelse av prosjektarbeid

Paul C. Dinsmore (1980, referert i Ekambaram 2008, 86) sier at prosjektledelse handler om problemløsning og det å ta avgjørelser. Videre understreker Ekambaram at dette er sterkt koblet opp mot å bruke eksisterende kunnskap og erfaringer, slik at man slipper å ”finne opp hjulet på nytt”. Dernest sier Kerzner (2006, referert i ekambaram 2008, 86) at evnen til å analysere et prosjekts helhet og ikke bare de enkelte delene, er en nøkkelfaktor for suksess. Det er avgjørende at alle prosjektmedarbeiderne har en helhetlig forståelse av prosjektgjennomføringen med tanke på kommunikasjon og samarbeid. Med en felles forståelse vil det bli lettere å dele og motta kunnskap og erfaringer. Dette vil bidra til å redusere tidsbruk på eventuelle problemer, da man tar i bruk prosjektmedlemmenes kunnskap og erfaringer for å finne løsninger.

Intervjuobjektene påpeker at de ser på prosjektarbeid og prosjekter som en helhet. Med dette mener de at ulike prosesser i et prosjekt er en rekke små enheter som utgjør prosjektets helhet. Videre konstaterer informantene at det er deres oppgave som prosjektledere å se det store bildet, altså det å ha den helhetlige totalkontrollen på toppen. Dernest formidler de at det er av betydning å ha et helhetlig syn med tanke på flyt i prosjektarbeidet. Dette ved å disponere tilgjengelige ressurser på en tilfredsstillende måte, gitt et prosjekt rammebetingelser. Som et resultat av dette kan man redusere tidsbruk og kostnader i prosjektgjennomføringen.

## 6.3 Kontekstuelle elementer

Kontekstuelle elementer fokuserer på betydningen av å ha en systematisk oppfatning av allerede eksisterende kunnskap som betraktes å være overført. Dette

kan anses å være informasjon om miljøet så vel som kunnskap om hvordan man skal tolke disse elementene satt i en ny sammenheng (Ekambaram 2008, 87). Vi ønsker her å se hvordan de kontekstuelle faktorene påvirker kunnskap og erfaringsoverføring i Vintervoll.

Intervjuobjektene sier på dette punktet at informasjon og kunnskap om miljø og omgivelser er viktig når de skal fatte beslutninger. De mener det er viktig å ivareta omgivelsene rundt prosjektet, og fatter derfor beslutninger som støtter opp om dette.

Følgelig er det enighet blant informantene om at den kunnskap og erfaring som Vintervoll besitter, er godt egnet til å løse nye problemstillinger. En av informantene påpeker at bedriften har en god kunnskap/erfaringsbank til sammen. Det er liten utskifting av prosjektlederne i Vintervoll. Derfor vil sannsynligvis enkelte prosjektledere i bedriften ha kunnskap og erfaring med problemstillinger andre aldri har vært utfor tidligere. Videre er det enighet om at teknologien i elektrobransjen stadig er i utvikling og fornyes. Dette medfører at tidligere løsninger på problemstillinger er foreldet, og må derfor forkastes. Derfor mener informantene at den kunnskap og de erfaringer bedriften besitter, er lite verdt med mindre den blir satt i kontekst og vurdert opp mot eksisterende og ny teknologi.

## 6.4 Problemløsning

Vi har i avsnittene ovenfor belyst viktigheten av å ha en helhetlig forståelse og utnytte eksisterende kunnskap i prosjektarbeid. I dette avsnittet ønsker vi å se på hvordan man kan utvikle en helhetlig forståelse mellom individ som medvirker i kunnskapsoverføring, samt hvordan problemløsningsprosessen foregår. Denne fremgangsmåten for kunnskapsoverføring består av tre stadier. Disse er før, under og etter kunnskap er overført. (Ekambaram 2008, 93)

Den første fasen omhandler det som skjer før man skal overføre kunnskap. Her kan personen som søker kunnskap reflektere over han/hennes egen kunnskap og erfaringer for å oppnå en større forståelse av et problem. Ved å gjøre dette vil personen finne ut hvilken kunnskap som trengs for å løse problemet, og deretter finne relevante kunnskapskilder. (Ekambaram 2008, 93)

Informantene presiserer at de alle reflekterer over sin egen kunnskap og tidligere erfaringer. *"Har jeg vært borti problemet før?"* er en gjenganger. Hvis informantene selv ikke har kunnskap om et aktuelt problem, kjenner de hverandre såpass godt at de vet hvem de skal spørre innad i bedriften for å løse problemet. Følgelig sier informantene at eksterne kontakter, eksempelvis leverandører, vil bli kontaktet hvis de selv eller andre i bedriften ikke har kunnskap til å løse problemet.

Fase nummer to handler om selve utvekslingen av kunnskap og erfaringer. Fra første fase har personen som søker etter kunnskap reflektert og forstått hvilket problem han/hun står ovenfor. Personen som søker kunnskap vil da kommunisere dette problemet til andre som besitter relevant kunnskap på det respektive området. Videre vil begge parter reflektere og kommunisere til de har fattet en felles forståelse av problemet, og kunnskap/erfaringsoverføringsprosessen kan starte. (Ekambaram 2008, 94)

Her sier informantene at problemet som skal kommuniseres mellom partene i en overføringsprosess ikke alltid blir diskutert godt nok. En av informantene nevner følgende: *"Man diskuterer kanskje ikke problemet godt nok før man går over på løsningsforslag. Vi burde derfor blitt enig om hva som er problemet, og deretter diskutere løsninger"*. Dette tatt i betraktning forsøker alle intervjuobjektene å reflektere over den andre parts kunnskap for og best mulig forstå problemet. På den måten vil man kunne danne en felles forståelse slik at kunnskap og erfaringer kan overføres på en tilfredsstillende måte.

I den siste fasen reflekterer begge parter i overføringsprosessen kontinuerlig om forståelsen av problemet, og hvilken kunnskap de har med tanke på problemet. Ny forståelse om hvordan problemet kan løses kan oppstå underveis i prosessen. Kunnskapen og erfaringene som blir overført kan inneholde blant annet fakta, kontekstuell informasjon og et slags gjenkjennelsesmønster. Med gjenkjennelsesmønster menes det at personen som søker kunnskap gjenkjenner tankemønsteret til personen som har videreført kunnskap og erfaringer. (Ekambaram 2008, 95-96)



I henhold til overføringsprosessens siste fase forteller intervjuobjektene at ny forståelse om hvordan et problem kan løses, noen ganger kan endre seg underveis i et prosjekt. De sier at ulike faktorer kan påvirke en tidligere løsning, slik at man får en ny innfallsvinkel på problemet. De mener derfor det er viktig med klar og tydelig kommunikasjon mellom samarbeidende parter gjennom hele prosjektgjennomføringen. Videre forteller informantene at personen som overfører kunnskap stort sett velger relevante sider ved problemstillingen, og knytter dette opp mot kunnskapen til mottakende part i prosessen. Hvis mottaker da bruker tid på å reflektere over tankemønsteret til sender, vil det i enkelte tilfeller være mulig å forstå tankegangen. Dette kan igjen føre til at noe implisitt kunnskap kan bli overført. Et av intervjuobjektene forklarer dette som *”det du ikke vet om deg selv, som kanskje andre vet om deg”*. Informanten sier at implisitt kunnskap i de fleste tilfeller overføres gjennom kroppsspråk.

Avslutningsvis er det viktig å understreke at egen kunnskap sett opp mot overført og mottatt kunnskap, ikke alltid passer bra sammen. Slike situasjoner kan løses ved og eksempelvis tilpasse en ny og revidert metode for strukturering av kunnskap til en sammenhengende helhet. Hvis dette ikke blir gjort vil sannsynligvis noe av kunnskapen og erfaringene som er overført bli betegnet som irrelevant/upålitelig, og deretter bli forkastet. Dette fører igjen til at unik kunnskap kan gå tapt, noe som begrenser partene i overføringsprosessen fra å lære og tilpasse seg til senere overføring av kunnskap og erfaringer.

## 6.5 Delkonklusjon

Systemperspektivet har vist oss betydningen av hvor viktig det er for prosjektbaserte bedrifter å ha en helhetlig forståelse for prosjektarbeid. Våre funn viser at dette også er tilfellet i Vintervoll. Prosjektlederne prøver i størst mulig grad å ha et helhetlig syn på prosjektarbeidet, samtidig som man kan fokusere særskilt på enkelte enheter i prosjektet hvis nødvendig. Dette for å sikre kvalitet, framdrift og kostnadskontroll i hvert enkelt prosjekt.

Videre viser våre funn at det er avgjørende å opparbeide en felles forståelse for ulike problemstillinger et prosjekt innebærer. Herunder fant vi at problemer og utfordringer knyttet til et prosjekt ikke alltid blir diskutert godt nok før en

avgjørelse blir fattet. Dette kan føre til at feilaktige løsninger blir tatt i bruk, og det kan oppstå tids- og kostnadsoverskridelser. Under dette punktet kom det også frem at de løsningene som blir tatt i bruk, må fattes i lys av omgivelsene slik at man ivaretar samfunnet for øvrig.

Avslutningsvis fant vi at problemløsning er en stor del av hverdagen til prosjektlederne i Vintervoll. De må ofte løse utfordringer og problemer de ikke har vært utfor tidligere. Våre funn viser at dette løses ved først og fremst utnytte eksisterende kunnskap, for deretter å benytte seg av kunnskap- og erfaringsoverføring internt og eksternt. Denne arbeidsmetodikken er fundamental og har vært en nøkkelfaktor for hvordan Vintervoll løser utfordringer og problemer i prosjekter.

## 7.0 Hovedkonklusjon

I kapittel 1.2 definerte vi følgende problemstilling:

*Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i Vintervoll?*

For å besvare dette har vi drøftet tre ulike perspektiv på kunnskap- og erfaringsoverføring. Vi vil med utgangspunkt i informantenes besvarelser belyse hvordan prosjektlederne i Vintervoll overfører kunnskap og erfaringer.

Våre funn tyder på at man i stor grad legger vekt på uformelle nettverk for kunnskap- og erfaringsoverføring i bedriften. Utvekslingen blir fortrinnsvis gjennomført ved muntlige samtaler innad i avdelingen, samt ved konkrete forespørsler per mail. Informantene framstår som aktivt søkende individer, og verdsetter bruken av lett uttrykkbar kunnskap. Dette kan sees i sammenheng med push- tilnærmingen og eksplisitt kunnskap.

Foruten det interne nettverket benytter Vintervoll seg av databasen Prosjektportalen. Prosjektportalen er et verktøy for dokumentering, og er lite anvendt med tanke på kunnskap- og erfaringsoverføring. Dette med bakgrunn i at kunnskapen kun blir gjort passivt tilgjengelig, slik at de ansatte selv er ansvarlig for hvilken informasjon de benytter seg av. Andre kilder til overføring er evalueringsmøter ved slutten av prosjekter og et teknisk forum.

Dernest avdekket intervjuene at prosjektlederne i Vintervoll benytter seg av bedriftens rigide og omfattende kvalitetssystem. Prosjektlederne er forpliktet til å rapportere og dokumentere i henhold til de retningslinjer bedriften har satt. Dette medfører at kvalitetssystemet til Vintervoll bidrar til læring. Læring er følgelig en viktig forutsetning for kunnskap- og erfaringsoverføring. Ved bruk av kvalitetssystemet er man i stand til å korrigere for avvik og feil, slik at man lærer av sine negative opplevelser. Informantene fortalte at det også er åpenhet for å stille spørsmålstegn ved grunnpremissene for jobben. Dette resulterer i at det forekommer både enkel- og dobbelkretslæring i bedriften.

Videre indikerer intervjuobjektene at Vintervoll har opparbeidet en god organisasjonskultur. Kulturen påvirker kunnskap- og erfaringsoverføring i positiv retning. De ansatte har gode holdninger til anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer. Eksisterende kunnskap blir verdsatt, samtidig som de er klar over at de stadig må fornye seg i takt med ny teknologi og utviklingen i bransjen. Følgelig ønsker Vintervoll å begrense bruken av innleid personell. Ved å beholde kunnskap og erfaringer internt i bedriften, vil de holde fast på nøkkelkompetanse og videreføre dette gjennom sin gode organisasjonskultur.

Av intervjuene fant vi også at prosjektlederne fokuserer på å opprettholde et helhetlig syn på prosjektarbeid. Våre funn viser at det i bedriften er fokus på å opparbeide felles forståelse for problemer som skal løses i prosjekter. På den måten vil de være i stand til å håndtere uforutsette hendelser fortløpende og effektivt. Følgelig avdekket intervjuene at problemløsning er en sentral arbeidsmetodikk i bedriften. Det er avgjørende at prosjektlederne evner å utnytte allerede eksisterende kunnskap for å løse ulike utfordringer et prosjekt medfører.

Derneft er det av betydning å påpeke viktigheten av at Vintervoll er oppmerksomme på fallgruver forbundet med kunnskap- og erfaringsoverføring. Av intervjuene kom det frem at tidspress er den største. Ved å integrere kunnskap- og erfaringsoverføring som en kontinuerlig prosess i prosjektarbeid, har Vintervoll i stor grad mulighet til å unngå tidspresset som oppstår i avslutningsfasen av prosjekter. Følgelig ønsket en av informantene et forum for diskusjon blant prosjektlederne. Informanten mener bedriften i større grad vil klare å utnytte eksisterende kunnskap og erfaringer hvis det blir satt i system, samt forhindre at arbeid blir gjentatt flere ganger.

Avslutningsvis kan vi konkludere med at kunnskap- og erfaringsoverføring er viktig for hvordan prosjektlederne i Vintervoll løser utfordringer og problemer i prosjekter. Det er en forutsetning for effektiv og vellykket prosjektgjennomføring, samtidig som det forebygger feil og uønskede hendelser fra tidligere prosjekt. Vintervoll er selv bevisst på betydningen av kunnskap- og erfaringsoverføring, og ønsker stadig å forbedre sine rutiner og prosedyrer for å best mulig nyttiggjøre den kunnskap og erfaring bedriften besitter.

---

## 8.0 Litteraturliste

- Ajmal, Mian M og UKaj. U Koskinen . (2008): *Knowledge transfer methods in project based environments: An Organizational Culture Perspective*. Project Management Journal Vol. 39(1): 7-15
- Andersen Erling S. og Eva Schwencke (2012): *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter (4.utg.)*. Bekkestua: NKI forlaget
- Antonacopoulou, Elena P. (2006): *The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices*. London, Thousand Oaks, CA og New Delhi: Sage Publications Vol. 37(4): 455–473
- Argyris, Chris og Donald Schön. (1996): *Organization learning II: Theory, Method, and Practice* NJ: Prentice Hall
- Dalkir, Kimiz. (2005): *Knowledge Management in Theory and Practice* Butterworth-Heinemann (referert i Ekambaram 2008, s47)
- Davenport, Thomas H. (1997): *Information Ecology: Mastering the information and knowledge environments*. Oxford University Press (referert i Ekambaram 2008, s48)
- Davis, Stanley. (1984): *Managing Corporate Culture*. Cambridge: Ballinger press (Referert i Kaufmann 2003, s269)
- Dinsmore, Paul C. (1980): *Human Factors in project management* American Management Association (Referert i Ekambaram 2008, s86)
- Ekambaram, Anandasivakumar (2008): *The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations*. Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Elvenes, Bjørn Otto (1987): *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring: en sammenlignende undersøkelse i 4 organisasjoner som gjennomfører store prosjekt*. Doktor ingeniøravhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

- Fiol C. Marlene og Marjorie A. Lyles (1985): *Organizational Learning*. Illinois: Academy of Management Vol. 10(4): 803-813
- Hedberg, Bo (1981): *How organizations learn and unlearn*. London: Oxford University Press.
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk (2008): *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kaufmann, Astrid og Geir (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse (3. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, Astrid og Geir (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kerzner, Harold (2006): *Project management – A systems approach to planning scheduling and controlling (9. utg.)*. John Wiley & Sons, Inc (Referert i Ekambaram 2008, s86)
- McShane, Steven L. og Mary Ann von Glinov. (2003): *Organizational behaviour – Emerging realities for the workplace revolution*. NJ: McGraw-Hill (referert i Ekambaram 2008, s66)
- Schindler, Martin og Martin J. Eppler. (2003): *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*. International journal of project management vol. 23: s210-228 (referert i Karlsen 2008, s453)
- Vintervoll (2012): *Historikk, Eierskap, Filosofi mv*. Hentet: 25.Mai 2013  
<http://www.vintervoll.no/Historikk>

## 9.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Resultatregnskap

<b>Resultatregnskap 01.01. - 31.12.</b>			
Vintervoll AS			
	<b>Note</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Driftsinntekter</b>			
Salgsinntekt	<b>15, 16</b>	141 526 575	130 929 290
Annen driftsinntekt		<u>1 045 030</u>	<u>1 098 996</u>
<b>Sum driftsinntekt</b>		<b><u>142 571 605</u></b>	<b><u>132 028 286</u></b>
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnader		48 801 776	46 613 971
Lønnskostnader m.m.	<b>8, 10</b>	72 538 553	66 402 854
Avskrivning	<b>3</b>	2 965 646	2 511 187
Annen driftskostnad	<b>10</b>	<u>13 455 095</u>	<u>10 572 274</u>
<b>Sum driftskostnad</b>		<b><u>137 761 070</u></b>	<b><u>126 100 286</u></b>
<b>Driftsresultat</b>		<b><u>4 810 535</u></b>	<b><u>5 928 001</u></b>
<b>Finansposter</b>			
Inntekt fra investering i datterselskap		210 000	210 000
Annen renteinntekt		813 792	905 442
Annen finansinntekt		350 000	0
Annen rentekostnad		-296 483	-485 926
Annen finanskostnad		<u>-148 195</u>	<u>-108 502</u>
<b>Sum finansposter</b>		<b><u>929 114</u></b>	<b><u>521 013</u></b>
<b>Ordinært resultat før skattekostnad</b>		<b><u>5 739 649</u></b>	<b><u>6 449 014</u></b>
Skattekostnad på ordinært resultat	<b>9</b>	<u>-1 507 203</u>	<u>-1 816 040</u>
<b>Ordinært resultat</b>		<b><u>4 232 446</u></b>	<b><u>4 632 974</u></b>
<b>Årsresultat</b>		<b><u>4 232 446</u></b>	<b><u>4 632 974</u></b>
<b>Opplysninger om:</b>			
Avsatt utbytte		1 593 600	93 600
Avsatt konsernbidrag (etter skatt)		0	1 500 000
Avsatt til annen egenkapital		2 638 846	3 039 374

**Vedlegg 2: Intervjuguide**

Vi er tre studenter fra Handelshøyskolen BI Trondheim. Vi skriver for øyeblikket en bacheloroppgave for Vintervoll innen prosjektledelse. Temaet vi har valgt å fokusere på er kunnskap- og erfaringsoverføring. Med dette menes hvordan Vintervoll overfører kunnskap og erfaringer fra prosjekt til prosjekt, og fra prosjekt til basisorganisasjon.

Vi sender deg denne intervjuguiden på forhånd så du vet hvordan spørsmålene vil bli vinklet. Hvis mulig hadde det vært fint om du også har tid til å forberede deg l. Vi vil også påpeke at du som intervjuobjekt vil bli anonymisert.

**BAKGRUNNSSPØRSMÅL**

- 1) Din stillingsbetegnelse?
- 2) Din utdanning og etterutdanning?
- 3) Antall ansatte i din avdeling?
- 4) Hvor mange bedrifter har du jobbet for etter endt utdanning?
- 5) Eventuelt samme arbeidsoppgaver?

**INFORMASJONSPERSPEKTIVET**

- 1) Hvordan innhenter du informasjon?

<b>Faglige møter, temakvelder, konferanser</b>	<b>Prosjekthåndbøker og –manualer</b>
<b>Treningssamlinger</b>	<b>Prosjektrevisjoner og –rapporter</b>
<b>Erfaringsmeglere / rådgivende organer</b>	<b>Opplæring og etterutdanning</b>
<b>Status- og oppfølgingsmøter</b>	<b>Arkiver og databaser</b>
<b>Prosjektdagbok</b>	<b>Seksjons- og avdelingsmøter</b>

- 2) Hvordan lagres og dokumenteres informasjon?



- 3) Føler du at du bruker mye tid på informasjonsinnhenting?
- 4) Hvor enkelt er det for deg å få tak i de kunnskap /erfaringsdata du trenger?
- 5) Har dere strenge krav i henhold til dokumentering og prosedyrer?
- 6) Benytter du deg ofte av kunnskap/informasjon som du har observert/erfart fra andre?
- 7) Søker du aktivt etter kunnskap når et problem oppstår?
- 8) Har dere rutiner for å oppdatere allerede eksisterende kunnskap i bedriften?
- 9) Hvor ofte vil du si at det brukes tid og ressurser på å løse problemer som andre i bedriften allerede har arbeidet med og kanskje løst
- 10) Er det åpenhet for å stille kritiske og utfordrende spørsmål ved eksisterende løsninger?
- 11) Deler du ofte erfaringer/kunnskap/innsikt med andre selv om det ikke foreligger et konkret behov?

### **ATFERDSPERSPEKTIVET**

- 1) Hvordan er organisasjonskulturen med tanke på læring av feil?
- 2) Hvilke holdninger har de ansatte i forhold til anskaffelse og deling av kunnskap?
- 3) Hvilke kanaler fungerer best for formell kommunikasjon?
- 4) Verdsetter Vintervoll bruk av eksisterende kunnskap?
- 5) Er noen av disse fallgruvene med og påvirker erfaringsoverføring i Vintervoll?

Fallgruver i læring og erfaringsoverføring		
<b>Manglende ansvarsfordeling</b> -Ingen tar ansvar for overføring	<b>Tilbakeholdenhet</b> -Ikke fokuserer på negative erfaringer	<b>Venter for lenge (utsettelse)</b> -Overføring etter endt prosjekt
<b>Manglende systemer og rutiner</b>	<b>Tidspress</b>	<b>Maktbase</b>
<b>Innleid personell</b>	<b>Feil fokus</b>	<b>Manglende ressurser</b>

6) Hvordan fungerer erfaringsoverføring mellom de ulike avdelingene i Vintervoll med tanke på samarbeidsprosjekter?

### SYSTEMPERSPEKTIVET

1) Hvordan ser du på prosjektarbeid i Vintervoll, som en helhet eller flere enheter?

2) Hvor godt egnet er allerede eksisterende kunnskap/erfaringer til å løse nye problemer?

3) Er det enkelt å overføre kunnskap til nye problemstillinger satt i en ny sammenheng?

4) Hva er det første du gjør når du står ovenfor et nytt problem?

5) Reflekterer du over egen kunnskap og erfaringer for å bedre forstå problemet?

6) Når kunnskap og erfaringer skal overføres mellom deg og andre personer, dannes det først en felles forståelse for problemet?

7) Ser du ofte et gjenkjennelsesmønster med tanke på kunnskap og erfaringsoverføring?

