

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Kunnskaps- og erfaringsoverføring i en organisasjon som er redd for å skape en "feilkultur"

Navn: Lisa Laugen, Magne Rønning

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

---

## Forord

Kjære leser,

Foran deg sitter du nå med en bacheloroppgave skrevet av to utslitte, men veldig lykkelige studenter. Denne bacheloroppgaven markerer slutten på tre minnerike år. Oppgaven er skrevet i forbindelse med avsluttende utdanning for studieretningen Markedsføringsledelse med fordypning i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim 2016-2019. Hovedtema for denne oppgaven er kunnskaps- og erfaringsoverføring, hvor målet vårt har vært å undersøke hvordan hvordan kunnskaps- og erfaringsoverføring fungerer i praksis i et nordens-ledende forsikringselskap. Vi har valgt å gå i dybden på et tema som vi anser som svært aktuelt i en verden i rask endring. Prosessen med å forme oppgaven har vært svært lærerik, spennende, utfordrende og interessant.

VI ønsker å rette en stor takk til vår veileder og foreleser Tore Aalberg ved Handelshøyskolen BI Trondheim for sin uvurderlige veiledning, morsomme forelesninger, engasjement, gode råd og ønske om å lære bort. Din tilstedeværelse har vært til stor hjelp og vi er takknemlige for det tette samarbeidet og oppfølgingen. Videre ønsker vi også å rette en stor takk til bibliotekarene ved BI Trondheims bibliotek for hjelp til å finne litteratur, data og veiledning til kildebruk. En stor takk går også selvsagt til våre fire respondenter fra Forsikringselskapet for å ha tatt dere tid til å gi oss fakta og innsikt i deres tanker og meninger om temaet. Det hadde ikke blitt mye oppgave uten dere og deres kloke ord.

Til slutt vil vi takke hverandre for et eksepsjonelt samarbeid. Det føles nesten litt underlig å nå skulle forlate skolen og stå på egne ben, men det er med stolthet vi leverer denne bacheloroppgaven. Prosessen har vært givende og lærerik for oss, noe vi håper den også er for deg som leser.

God lesing!

---

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 OM BEDRIFTEN.....	1
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	1
1.3 FORMÅL .....	2
1.4 PRODUKTMÅL .....	3
<b>2.0 TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>3</b>
2.1 OPERASJONALISERING AV MODELLEN .....	3
2.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN .....	4
2.3 BEGREPSAVKLARING .....	5
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>7</b>
3.1 GRUPPESAMARBEID .....	7
3.2 INNHENTING OG BEARBEIDING.....	8
3.3 INNSAMLING AV PRIMÆRDATA .....	8
3.4 INNSAMLING AV SEKUNDÆRDATA .....	9
3.5 KRITIKK MOT METODE OG KILDER .....	9
<b>4.0 INFORMASJONSPERSPEKTIVET.....</b>	<b>10</b>
4.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON.....	10
4.2 INFORMASJON OM KUNNSKAPSKILDER.....	12
4.3 EKSP LISITT OG TAUS KUNNSKAP .....	13
4.4 LÆRING.....	14
4.4.1 INDIVIDUELL OG ORGANISATORISK LÆRING.....	15
4.5 KUNNSKAPSLEDELSE .....	18
4.6 PULL OG PUSH TILNÆRMING .....	19
4.7 DELKONKLUSJON .....	20
<b>5.0 ATFERDSPERSPEKTIVET:.....</b>	<b>21</b>
5.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON.....	22
5.2 KULTURELLE OG SOSIALE ASPEKTER SOM PÅVIRKER KUNNSKAPS- OG ERFARINGSOVERFØRING .....	23
5.3 KOMMUNIKASJON OG PROBLEMER KNYTTET TIL KOMMUNIKASJON .....	24
5.4 HOLDNINGER TIL Å INNHENTE OG DELE KUNNSKAP .....	25

---

5.5 FALLGRUVER I LÆRING OG ERFARINGSOVERFØRING .....	26
5.5.1 MANGLENDE ANSVARFORDDELING, SYSTEMER OG RUTINER .....	27
5.5.2 INNLEID PERSONELL .....	27
5.5.3 TIDSPRESS OG VENTER FOR LENGE .....	28
5.5.4 MAKTBASE OG MANGLENDE RESSURSER .....	28
5.5.5 TILBAKEHOLDENHET OG FEIL FOKUS .....	29
5.6 DELKONKLUSJON .....	30
<b>6.0 SYSTEMPERSPEKTIVET .....</b>	<b>31</b>
6.1 OBSERVASJON AV BEDRIFTENS NÅSITUASJON .....	31
6.2 HELHETLIG FORSTÅELSE AV PROSJEKTARBEID .....	32
6.3 KONTEKSTUELLE ELEMENTER .....	33
6.4 PROBLEMLØSNING .....	33
6.5 DELKONKLUSJON .....	36
<b>7.0 HOVEDKONKLUSJON .....</b>	<b>36</b>
<b>8.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>40</b>
<b>9.0 VEDLEGG .....</b>	<b>43</b>

---

## Sammendrag

Tema for denne bacheloroppgaven er kunnskaps- og erfaringsoverføring. Vi har undersøkt hvordan kunnskaper og erfaringer overføres fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter og fra prosjekter til basisorganisasjon. Videre har vi avgrenset temaet til følgende problemstillingen: Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i prosjektavdelingen til Forsikringsselskapet?

Med denne problemstillingen ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som påvirker kunnskaps- og erfaringsoverføring i Forsikringsselskapet, samt hvordan overføringsprosessen fungerer i praksis. Vi valgte å benytte en kvalitativ metode for å svare på denne problemstillingen, og gjennomførte totalt fire dybdeintervjuer med ulike prosjektledere i Forsikringsselskapet.

Som et rammeverk for oppgaven valgte vi å anvende en doktor ingeniøravhandling skrevet av Anandasivakumar Ekambaram. Denne avhandlingen fokuserer på tre ulike perspektiver for kunnskapsoverføring; informasjonsperspektivet, atferdsperspektivet og systemperspektivet. Vi analyserte våre funn og knyttet dette opp mot relevant teori fra de tre ulike perspektivene. 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.

Til slutt konkluderer vi med å svare på problemstillingen ved hjelp av teori fra de tre perspektivene. Her presiserer vi viktigheten av kunnskaps- og erfaringsoverføring og hvordan dette bidrar til effektiv og vellykket prosjektgjennomføring, samtidig som man kan redusere risikoen for uønskede hendelser i fremtidige prosjekter og forebygge feil. Forsikringsselskapet er bevisst betydningen av kunnskaps- og erfaringsoverføring og har kommet langt på vei med et økt fokus på temaet, og en endring i positiv retning av organisasjonskultur. Likevel mangler det fortsatt noen små justeringer på det administrative plan for at arbeidet med kunnskaps- og erfaringsoverføring skal bli optimalt.

---

## 1.0 Innledning

I dette kapitlet vil vi gi en introduksjon av bedriften vi har samarbeidet med. Deretter vil vi presentere tema, problemstilling og avgrenset problemstilling. Videre vil vi fremstille hvilket formål og produktmål vi har for denne oppgaven.

### *1.1 Om bedriften*

En person i gruppen er ansatt i Forsikringsselskapet og det var på denne måten et naturlig valg for oss å skrive om akkurat denne bedriften. På bakgrunn av dette hadde vi allerede noe inngående kunnskap, samtidig som vi enklere kunne kontakte de riktige personene. Selskapet er ikke et rent prosjektselskap, men driver likevel med flere små og mellomstore prosjekter som vi ønsker å se nærmere på.

Forsikringsselskapet ble etablert i 1999 og er et multinasjonalt, Finskeid selskap. Forsikringsselskapet er Nordens-ledende og har en kundegruppe på opp mot 4 millioner i Norden og Baltikum. I dag har de totalt 6800 ansatte i Forsikringsselskapet. Selskapet tilbyr hele bredden av skadeforsikringsløsninger og -tjenester, for alt fra privatpersoner til globale industriselskaper. Forsikringsselskapets virksomhet er delt inn i forretningsområdene Privat, Bedrift, Industri og Baltikum. I 2017 hadde Forsikringsselskapet en omsetning på 36 milliarder SEK. Dette resulterte i et årsresultat på 7,7 milliarder SEK (Proff.no, 2019). Se vedlegg 5 for resultatregnskap.

### *1.2 Tema og problemstilling*

De aller fleste organisasjoner opererer i dag i et konkurranseutsatt samfunn hvor kunnskap, kompetanse og erfaring blir stadig viktigere. De ansattes kunnskap og erfaringer har blitt ett av de viktigste konkurransefortrinnene i dagen kunnskapsøkonomi og tjenestesamfunn. Ifølge Karlsen (2018) er ikke organisasjoner flinke nok til å utnytte disse mulighetene som læring og overføring

---

av kunnskap gir, da de ofte sløyfes fordi man ikke har tid eller fordi man mener at det ikke bidrar med noe ekstra til prosjektet. I løpet av fordypningsfaget prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI, fattet vi interesse for dette temaet og med dette som utgangspunkt har vi valgt å skrive om ***kunnskaps- og erfaringsoverføring.***

Kunnskap- og erfaringsoverføring er en kontinuerlig prosess som følger med i det daglige prosjektarbeidet. En organisasjons eller en nøkkelpersons kunnskap og erfaringer er lite verdt dersom den ikke kan deles med organisasjonens individer og benyttes i det daglige prosjektarbeidet. På bakgrunn av dette resonnementet ønsker vi å se på hvordan kunnskaps- og erfaringsoverføring struktureres og gjennomføres i en organisasjon. Vår problemstilling er dermed:

*Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i og mellom prosjekter?*

Etter en samtale med Forsikringssselskapet fikk vi inntrykk av at kunnskaps- og erfaringsoverføring i og mellom prosjekter er noe de har stor interesse for, og noe som anses som svært viktig for organisasjonen. Forsikringssselskapet ønsker gjerne å bli mer bevisst på dette temaet. På bakgrunn av kompleksitet og ressurser ble vi enige om å gjøre en organisasjonsstudie og endte dermed opp med følgende avgrenset problemstilling:

*Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i prosjektavdelingen til Forsikringssselskapet?*

### ***1.3 Formål***

Formålet med denne oppgaven er å sette oss inn i, og lære om tematikken og teorien ved kunnskaps- og erfaringsoverføring i prosjektarbeid. Gjennom samarbeidet med Forsikringssselskapet ønsker vi å tilegne oss praktisk anvendbar kunnskap som vi i fremtiden kan dra nytte av. Vi håper samtidig at vår kunnskap om dette temaet vil gjøre oss mer attraktive på arbeidsmarkedet. Helt til slutt er

---

vårt formål å skape en interessant oppgave for deg som leser, og en oppgave som stimulerer til læring.

### ***1.4 Produktmål***

Produktmålet for denne oppgaven er en ferdig rapport som kan leses av prosjektledere og prosjektdeltakere i Forsikringsselskapet. Den ferdige rapporten er skrevet med utgangspunkt i dagens situasjon, og fremstilles ved hjelp av relevant teori og intervjuer med personer som berøres av prosjektarbeid i Forsikringsselskapet. Rapporten skal være skrevet i henhold til Handelshøyskolen BI's formelle krav og leveres innen tidsfristen 03.06.2019.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet skal vi innledningsvis gjøre rede for vårt valg av modell, og følgelig presentere oppbygging av oppgaven. Til slutt vil vi drøfte og definere relevante begreper for denne oppgaven.

### ***2.1 Operasjonalisering av modellen***

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av en doktorgradsavhandling skrevet av Anandasivakumar Ekambaram i 2008, for å gi et teoretisk rammeverk til oppgaven. Denne avhandlingen heter "*The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations*".

Modellen er bygd opp etter tre perspektiver ved kunnskapsoverføring; informasjonsperspektivet, atferdsperspektivet og systemperspektivet. Perspektivene har til hensikt å skape et teoretisk rammeverk rundt valgt problemstilling, og hjelper til med å avgrense oppgaven da det eksisterer mye relevant teori om dette emnet.



---

Ekambaram (2008, 17) forklarer at et perspektiv er en måte å se realiteten på eller en måte å se et problem på. De tre perspektivene er retningslinjer for å utforske det som skal undersøkes. Det å se et problem fra ulike perspektiver kan medføre en større forståelse av problemet. De tre perspektivene kan til en viss grad overlape hverandre, men de har hver sine kjerneegenskaper og fokus.



**Figur 1:** Theoretical framework (Ekambaram 2008, 16)

## ***2.2 Oppbygging av oppgaven***

For en overordnet oppbygging av oppgaven har vi, i tillegg til å benytte oss av Ekambarams doktgradsavhandling som rammeverk, satt sammen oppgaven etter veiledningen i Erling S. Andersen og Eva Schwenckes bok "Prosjektarbeid - en veiledning for studenter" (2008).

Kapittel 1. Innledning

Kapittel 2. Teoretisk rammeverk

Kapittel 3. Metode

Kapittel 4. Informasjonsperspektiv

Kapittel 5. Atferdsmessig perspektiv

Kapittel 6. Systemperspektiv

Kapittel 7. Hovedkonklusjon

---

### ***2.3 Begrepsavklaring***

Kompetanse, kunnskap- og erfaringsoverføring er begreper som gjerne gjenspeiler hverandre. Det er derfor hensiktsmessig å gi en nærmere definisjon av hva som ligger i begrepene og redegjøre for likhetene og ulikhetene i de forskjellige begrepene.

Kunnskap er informasjon koblet til kontekst, tolkning og refleksjon (Gottschalk 2004, referert til i Karlsen 2018, 458). Videre forklarer Karlsen 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. Følgelig påpeker han at informasjon blir til kunnskap når den behandles i menneskehjernen, og at denne kunnskapen igjen blir til informasjon når den blir artikulert og kommunisert til andre. Videre mener Shneider (2007) at kunnskap ikke er det samme som data, informasjon og/eller statistikk. Kunnskap kan derfor ikke forenkles til noe som kan måles eller lagres, uten hensyn til situasjonen, konteksten eller de sosiale relasjoner som kunnskap er en del av (Shneider, 2007, referert til i Filstad 2016, s 109).

Kompetanse er kunnskap koblet til ferdigheter og evner (Karlsen 2018, 459). Det vil si at kunnskap først får en verdi når den tilpasses våre evner og tidligere erfaringer. Karlsen forklarer at begrepet derfor må ses i sammenheng med individuelle ferdigheter. Individuelle ferdigheter har ifølge Karlsen å gjøre med den personlige evnen til å anvende kunnskaper på en effektiv måte for å oppnå resultater. I prosjekter og prosjektarbeid er personlige ferdigheter og evner av stor betydning. Dersom en skal kunne dra nytte av personlig kunnskap om prosjektledelse, kreves det en evne til å kunne anvende denne kunnskapen på praktiske problemer og utfordringer.

Elvenes (1987, XVII) forteller at med erfaring menes den innsikt og viten som oppstår når sanseoppfattelsen av en hendelse eller en situasjon bearbeides til mentale bilder. Bildene varierer fra person til person, og de er så sterke at de skaper varige endringer av holdninger eller atferd. Videre forklarer Elvenes at erfaringene dannes i grensesnittet mellom personen og strukturer, oppgaver,

---

omgivelser og andre personer. Følgelig definerer Elvenes (1987, s.93) en erfaring som *”Den kunnskap som skapes gjennom opplevelser i arbeid og fritid. Erfaringen påvirker atferden til innehaveren. Den er et resultat av en læringsprosess som tar utgangspunkt i sanseinntrykk knyttet til en bestemt situasjon. Denne kunnskapen fungerer enten som supplement til eller som erstatning for teoretiske kunnskaper”*.

Evalueringer er et nyttig og effektivt virkemiddel som bidrar til læring (Karlsen 2018, 469). Den vanligste formen for evaluering av prosjekter er den som gjennomføres etter at et prosjekt er avsluttet, hvor man ser tilbake og analyserer gjennomføringen. Men evalueringer kan med fordel også gjennomføres underveis i prosjekter. Ifølge Karlsen betyr ordet evaluere å anse, anslå, bedømme, beregne, dømme, måle eller vurdere. Felles for disse begrepene er ifølge Sverdrup (2014), referert til i Karlsen (2018) at de alle inneholder en eller annen form for målbetraktning. Karlsen (2018) fortsetter å referere til Sverdrup (2014) når han forklarer at vi kategoriserer evalueringer i prosjekter langs to dimensjoner. Resultatet av prosjektet og prosessen underveis i prosjektet er den ene dimensjonen. Den andre dimensjonen er en summativ evaluering som er å konstatere og felle en dom over det som er gjort og en formativ evaluering som sier om den utføres for å påvirke gjennomføringen fremover.

Kunnskaps- og erfaringsoverføring, heretter erfaringsoverføring, betyr at det har foregått en læringsprosess i forbindelse med erfaringsdelingen. Erfaringsoverføring forutsetter at man har fått informasjon om andres erfaringer, reflektert over denne og tilegnet denne som din egen kompetanse (Spjelkavik og Onsøyen, 2002). Det kan skje mellom personer, prosjekter eller fra prosjekt til basisorganisasjon. Elvenes (1987, XVIII) definerer erfaringsoverføring som å transportere erfaringsinformasjon fra innehaver til mottaker. Av erfaringenes to hovedkomponenter, er kunnskapskomponenten enklere å overføre enn opplevelseskomponenten.

---

## 3.0 Metode

Til denne oppgaven skal vi innhente nødvendig data ved hjelp av kvalitativ metode. Metoden er hentet fra Andersen og Schwencke (2013). Vi har valgt å ta i bruk en kvalitativ metode. Dette fordi vi vet lite om problemstillingen på forhånd og på grunn av at vi skal gjennomføre undersøkelsen ved hjelp av dybdeintervjuer. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer vil vi få muligheten til å innhente rik informasjon om personlige meninger, erfaringer og lignende. Informasjonen vi får av dybdeintervjuene vil være vanskelig å tallfeste eller uttrykke kvantitativt, slik at det vil være hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode.

I tillegg til informasjon fra våre dybdeintervjuer er oppgaven også bygd på teori vi har lært gjennom kurset prosjektledelse, samt inspirasjon hentet fra tidligere bacheloroppgaver om samme tema.

### 3.1 Gruppesamarbeid

Denne oppgaven er et samarbeid mellom to studenter fra fordypningsfaget Prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Siden ett av gruppemedlemmene er ansatt i bedriften er det denne personen som har fått hovedansvaret for å ta kontakt med bedriften og arrangere møter.

I oppstartsfasen utarbeidet vi en samarbeidsplan, se vedlegg 3. Samarbeidsplanen inneholder ulike bestemmelser som vi har blitt enige om, og krav til hverandre med tanke på arbeidsmengde, arbeidsinnsats og kommunikasjon/informasjonsplikt. Vi utarbeidet også en milepælplan i oppstartsfasen, se vedlegg 2. Hensikten med milepælplanen er å holde kontroll over fremdriften i oppgaven til enhver tid. Videre ble vi enige om at dersom en av oss skulle hindres i å bidra med oppgaven, for eksempel på grunn av sykdom, må den andre yte ekstra i takt med fremdriftsplanen. Når det kommer til ansvarsfordelingen av arbeidsoppgavene har dette blitt fordelt helt likt og begge to

---

har hatt lik beslutningsmyndighet og likt ansvar for oppgaven som helhet. Alt i alt er vi begge enige om at vi har samarbeidet godt.

Vi har benyttet BI Trondheim sine lokaler som møteplass. Under hele oppgaven har begge to vært medlemmer av et felles dokument via Google Docs. Vi har møttes to ganger ukentlig for å fordele arbeidsoppgaver, utveksle tanker og ideer og for å planlegge de neste stegene i oppgaveskrivingen.

### ***3.2 Innhenting og bearbeiding***

På bakgrunn av at en av oss allerede arbeider i Forsikringsselskapet, fikk vi god hjelp til å komme i kontakt med de riktige personene. Etter en kort samtale over telefon med leder for forretningsutvikling i Norge, hvor vi la frem vår plan og tanker rundt oppgaven, fikk vi med en gang kontaktinformasjon til relevante intervjuobjekter. Både leder for forretningsutvikling Norge og intervjuobjektene var imøtekommende og til stor hjelp for oss. Vi hadde under hele perioden anledning til å ta kontakt hvis vi skulle trenge ytterligere informasjon.

### ***3.3 Innsamling av primærdata***

Primærdata er fremskaffelse av ny kunnskap ved å utføre egne vitenskapelige undersøkelser (Andersen og Schwencke 2013). Primærdata i denne oppgaven består av informasjon vi har hentet fra dybdeintervjuene. På bakgrunn av at vi visste lite om hvordan kunnskaps- og erfaringsoverføring fungerte innad i prosjektavdelingen til Forsikringsselskapet, valgte vi å benytte oss av en kvalitativ intervjuundersøkelse. Vi laget en intervjuomal med et utgangspunkt i vår hovedmodell og bygget opp spørsmålene etter atferdsperspektivet, informasjonsperspektivet og systemperspektivet. Vi valgte å stille åpne spørsmål slik at respondentene kunne snakke så bredt som mulig, men vi hadde også forberedt noen oppfølgingsspørsmål for å konkretisere spørsmålene for å få mer konkrete svar.

---

Vi utførte totalt fire dybdeintervjuer. Samtlige av intervjuobjektene arbeider som prosjektledere i Forsikringsselskapet, og har god kompetanse innenfor prosjektarbeid. Vi valgte å sende intervjuguiden på forhånd slik at respondentene var forberedt på hvilke spørsmål vi kom til å stille, samt hvilken informasjon vi ønsket å innhente. Vi informerte også om at intervjuene ville bli anonymisert. Dette gjorde vi for at respondentene skulle føle seg trygge, slik at informasjonen vi fikk var mest mulig troverdig og pålitelig.

Vi gjennomførte intervjuene over Skype da respondentene befant seg på forskjellige steder, og ingen befant seg i samme by som oss. Vi løste det slik at en stilte spørsmål og tok seg av korrespondansen med intervjuobjektet og den andre noterte fortløpende på PC.

### ***3.4 Innsamling av sekundærdata***

Sekundærdata er informasjon som allerede er laget for andre formål (Andersen og Schwencke 2013). Helt i starten av oppgaveskrivingen var det litt utfordrende å finne ut hva vi skulle benytte av sekundærdata og hvor vi skulle finne det. Vi startet derfor med å se på tidligere bacheloroppgaver om kunnskap- og erfaringsoverføring, i tillegg til at vi benyttet oss aktivt av biblioteket på BI, samt BI sitt nettbibliotek (Oria). Her fant vi relevante artikler og lærebøker som vi har benyttet oss av. Gjennom studier av sekundærdataene la vi merke til at mange henviste til doktorgradsavhandlingen til Anandasivakumar Ekambaram, og valgte derfor å låne denne via Biblioteket på BI. Vi ble raskt interessert i denne kilden og merket fort hvor relevant denne var for vår problemstilling. Vi valgte derfor å benytte dette rammeverket som fundament for vår bacheloroppgave.

### ***3.5 Kritikk mot metode og kilder***

Det er av betydning viktig å nevne at det kun ble gjort fire dybdeintervjuer i dette forskningsprosjektet. Av intervjuene fikk vi jevnt over sammenfallende svar på våre spørsmål, bortsett fra noen få områder som kan skyldes intervjuobjektens ulike ansvarsområder, erfaringer og nettverk i organisasjonen. Vi mener at

---

oppgaven har en god reliabilitet, men det kan likevel ikke med sikkerhet sies at synspunktene fra våre respondenter er representativ for hele prosjektavdelingen til Forsikringsselskapet. Vi tar dermed et forbehold om at konklusjonene som trekkes i denne oppgaven kun bygger på svarene fra våre respondenter. Videre vil vi si at validiteten i oppgaven er tilfredsstillende, i og med at vi har benyttet de tre perspektivene i hovedmodellen som utgangspunkt for oppbyggingen av intervjuguiden. Vi har dermed målt det vi ønsker å måle.

Dybdeintervjuene foregikk over videomøter ved bruk av Skype. En ulempe med videomøter er at kjemien mellom oss og intervjuobjektet ikke trenger å bli like god som om man gjennomfører intervjuene ansikt til ansikt. Med dette følger det en utfordring til flyt i intervjuet og at intervjuobjektene ikke åpner seg på samme måte som de ellers ville gjort om man satt i samme rom. En annen utfordring er at man ikke fanger opp kroppsspråk på samme måte over videosamtaler som kan føre til misforståelser, eller at man ikke oppfatter budskapet til intervjuobjektet på riktig måte.

## **4.0 Informasjonsperspektivet**

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).

Innledningsvis vil vi se på hvordan prosjektavdelingen i Forsikringsselskapet benytter seg av eksisterende kunnskap for nye problemstillinger, på hvilken måte dette er lagret i organisasjonen og hvordan man vedlikeholder og sørger for erfaringsbasert læring.

### ***4.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon***

Avdelingens metodikk for innsamling av kunnskap og erfaringer skjer i all hovedsak gjennom programmet Sharepoint, hvor alle dokumenter tilknyttet

---

prosjektarbeid skal lagres. Dette er en database som alle i avdelingen har tilgang til. I tillegg til Sharepoint benytter organisasjonen seg av kunnskapsportaler som Teams og Slack. I disse kunnskapsportalene kan man stille spørsmål, opprette tråder og benyttes til deling og oppdatering av kunnskap og erfaringer.

Ifølge intervjuobjektene er Sharepoint en database som organisasjonen har tatt i bruk i de senere årene. Det er enighet om at det er et større fokus på kunnskap og erfaringsoverføring nå enn før, men at det enda ikke er optimalt. På bakgrunn av uklar ansvarsfordeling er dette enda ikke optimalt fordi man ikke kan være trygg på at alle dokumenter lastes opp. En utfordring til informasjonsperspektivet er at det eksisterer usikkerhet knyttet til hvilke dokumenter og informasjon fra flere år tilbake som er migrert over til Sharepoint. Ett av intervjuobjektene mener at gamle dokumenter må letes frem fra permer eller gamle servere, mens andre påstår at eldre dokumenter og informasjon allerede er migrert over i det nye systemet.

Organisasjonen har en egen prosjektmal som skal følges ved gjennomføring av prosjektene. Denne malen inneholder prosedyrer, rutiner og sjekklister. Den inneholder dog ingen rutiner for loggføring av avvik. Avvik blir flagget og tatt opp i evalueringsmøter og løst på denne måten, men lagres ikke utover dette. Etter at et prosjekt er avsluttet stilles det krav til at prosjektleder skal skrive en sluttrapport som skal godkjennes av styringsgruppen, men ingen krav om en spesifikk erfaringsrapport. Det er fokus på at lagring av kunnskap, dokumentasjon og erfaringer skal skje underveis, men når prosjektet er avsluttet har ikke prosjektdeltakerne noe ansvar for evaluering og kunnskapslagring. Av intervjuobjektene får vi et inntrykk av at organisasjonen ikke har systematisert oppdateringen av allerede eksisterende kunnskap. Ett av intervjuobjektene uttrykte på bakgrunn av dette et ønske om å opprette et forum for prosjektlederne i organisasjonen for rådgivning og veiledning.

Videre kunne intervjuobjektene fortelle at de aktivt benytter seg av faglige møter og daglige “stand up’s” som fungerer som statusmøter hvor man oppdaterer hverandre og deler erfaringer. I etterkant av de faglige møtene blir det skrevet et møterefertat som blir lagret i databasen av prosjektlederen. Respondentene kunne fortelle at de alle sammen arbeider i et åpent kontorlandskap som skaper en lav



---

terskel for uformelle samtaler mellom medarbeiderne. På denne måten ble mye kunnskap spredd i avdelingen, samtidig som man også aktivt benytter seg av skype for business og e-mail. Det stilles ingen krav til at denne informasjonen skal lagres, men dersom informasjonen som inngår i mailen også er relevant for andre personer, legges disse personene på kopi.

#### ***4.2 Informasjon om kunnskapskilder***

*‘He is wise who knows the sources of knowledge - where it is written and where it is to be found’*. Sitat A. A. Hodge (1823 - 1886) referert til i Ekambaram (2008, 41). Dette utsagnet fremhever viktigheten av å vite hvor du skal søke etter kunnskap.

I Forsikringselskapet er det tidligere blitt fokusert på individuelle erfaringer da programmer for informasjonsdeling har blitt brukt i liten grad. Det er ikke før i de senere årene at det har blitt et større fokus på å dele kunnskap og erfaringer via systemer og rutiner for kunnskapsdeling. Av intervjuene viser det seg at det fortsatt foretrekkes å benytte nettverket man har bygd seg opp til å innhente kunnskap. I Sharepoint som er databasen for dokumentlagring, forteller intervjuobjektene at det kan være vanskelig å navigere seg frem til riktig informasjon. Prosjektene kan ha kodenavn som ikke trenger å ha noe å gjøre med prosjektets innhold. For eksempel kan et prosjekt ha navnet “Pippi”. Dersom du ikke har kjennskap til dette prosjektet kan det være vanskelig å tenke seg til hva dette handler om.

Intervjuobjektene uttrykte videre at de setter pris på å sitte i et åpent landskap da det gir rom for uformelle samtaler, og dette ble dermed mye brukt for kunnskapsdeling. Konkrete henvendelser over e-mail og skype til kollegaer i andre avdelinger blir også aktivt brukt, men det er dog et ulikt syn på hvor enkelt det er å vite hvem man skal kontakte for riktig informasjon. Ett av intervjuobjektene mener at informasjon er lett tilgjengelig. Dette fordi respondenten til enhver tid vet hvilke personer som besitter hvilken kompetanse. På bakgrunn av at dette intervjuobjektet har lang fartstid i flere avdelinger i organisasjonen, har denne personen skaffet seg et stort nettverk, og dermed vet

---

hvilke personer han skal kontakte. Et annet intervjuobjekt mener at det blir brukt for mye tid på å lete frem til de riktige personene med den riktige kunnskapen og kompetansen. Dette kan skyldes et mindre nettverk.

Videre holdes det kontinuerlig faglige møter samt status- og oppfølgingsmøter gjennom prosjektene. Disse møtene fungerer som arenaer for faglig påfyll, utveksling av erfaringer og utfordringer og hvor man får en statusoppdatering. I disse møtene samler man også trådene mellom de ulike faggruppene, og prosjektlederen sørger for at alle styres mot samme mål. Feil og avvik som har oppstått tas opp i disse møtene, og man sørger for at disse avvikene blir rettet opp i og lært av.

Det er nylig ansatt en person for å integrere prosjektarbeidet i Norden og Baltikum. Dette har skapt en plattform for kunnskap og erfaringsoverføring på tvers av landegrensene og fungerer som en kilde til informasjon som tidligere ikke har vært like tilgjengelig.

#### ***4.3 Eksplisitt og taus kunnskap***

Et prosjekts eller en organisasjons totale kunnskap kan deles inn i to områder; eksplisitt kunnskap og taus kunnskap (Karlsen 2018, 458). Eksplisitt kunnskap er ifølge Karlsen den delen av kunnskapen som kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres. Det kan for eksempel være en prosedyre som beskriver hvordan man skal utføre en arbeidsoppgave. I et prosjekt kan det være en prosedyre som beskriver hvordan en arbeidsoppgave skal utføres, for eksempel faktureringsrutiner. Når kunnskapen kan uttrykkes eksplisitt, for eksempel skriftlig, gjør dette at den lett kan gjøres tilgjengelig for oppmerksomhet, analyse, vurdering og bruk (Nonaka og Takeuchi 1995).

Taus kunnskap er kunnskap som ligger implisitt i mennesket, og som ikke kan formuleres eller uttrykkes for eksempel skriftlig (Karlsen 2018, 458). Det kan være handlinger som personen selv ofte ikke er bevisst på eller reflekterer over at han/hun innehar av kunnskap. Den tause kunnskapen kommer til uttrykk gjennom

---

hva en person gjør. Det betyr at denne kunnskapen ikke kan overføres til andre på samme måte som den eksplisitte kunnskapen. Skal andre få tilgang til denne kunnskapen, må det skje gjennom medvirkning fra den som besitter den tause kunnskapen. (Gotvassli referert til i Karlsen 2018, 458).

I prosjektarbeid blir taus kunnskap sett på som den mest verdifulle (Karlsen 2018, 458). Det eksisterer ofte tidspress noe som gjør det vanskelig å skulle uttrykke alt som skal nedfelles av eksplisitt kunnskap til enhver tid. Det kan også ta lang tid å lese alt som er skrevet ned før en jobb skal utføres. Samtidig er det enklere å kvalitetssikre eksplisitt kunnskap, for eksempel i form av skriftlig kunnskap (Karlsen 2018, 458)

Intervjuobjektene forteller at det eksisterer mye eksplisitt kunnskap i organisasjonen. Det kan være i form av en prosjektmal hvor alle prosesser, rutiner og håndbøker for prosjektarbeid er nedskrevet. Intervjuobjektene forteller også at på grunn av at de sitter i et åpent landskap, har de tilegnet seg mer taus kunnskap i form av at de enkelt overhører samtaler og observerer andre. Dette kan for eksempel være å tilegne seg informasjon om organisasjonskulturen og hvordan man opptrer i ulike situasjoner. Ellers gis det inntrykk av at det er mange i organisasjonen som innehar taus kunnskap da man er avhengig av å finne riktige personene å spørre i mange problemstillinger.

#### ***4.4 Læring***

Læring i organisasjonsteoretisk perspektiv defineres ofte som ‘‘en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen’’ (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Begrepet læring kan noen ganger referere til hva man tilegner seg av kunnskaper og andre ganger til hvordan en atferd endres fordi man har fått ny kunnskap. I organisasjonslæring viser begrepet læring både til at man tilegner seg ny kunnskap, og til at man endrer atferd.

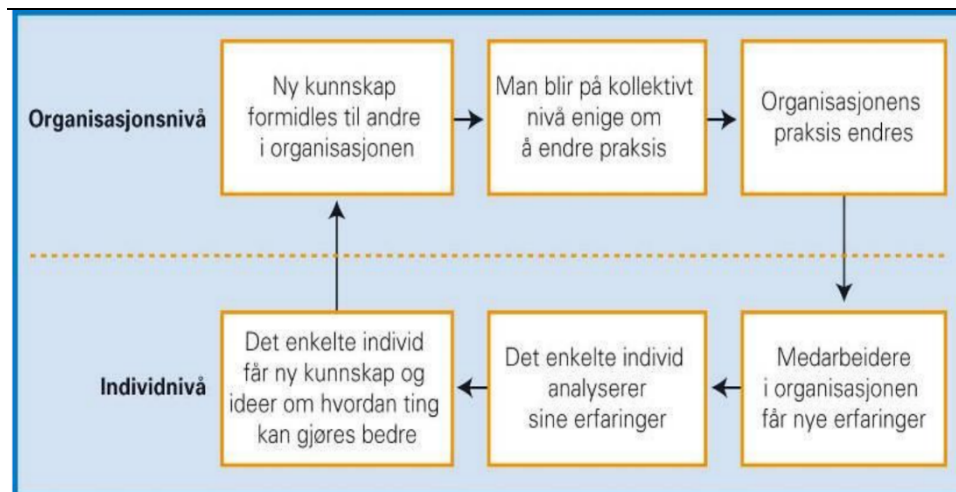
---

Kaufmann og Kaufmann (2015, 247) definerer læring som “erverving og utvikling av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring”. Her legges det 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 erfaringen automatisk medføre læring.

#### **4.4.1 individuell og organisatorisk læring**

Ekambaram (2008, 43) siterer Huber (1996) sin beskrivelse av organisasjonslæring: *“Et kollektiv lærer dersom det gjennom prosessering av informasjon endrer sitt potensielle atferdsmønster. Denne definisjonen gjelder enten om kollektivet er mennesker eller andre dyr, en gruppe, en organisasjon, en industri eller et samfunn. Informasjonsprosesseringen kan inneholde anskaffelse, distribuering eller tolking av informasjon”*.

Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller derimot mellom individuell og organisatorisk læring. Av vedlagte figur ser man at læring starter hos individet og vokser i organisasjonen til en form for kollektiv læring. Omgivelsene individet befinner seg i har mye å si for læringsprosessene. Det er derfor svært viktig at organisasjonen legger til rette for individuell læring for å fange opp den kunnskapen som skapes. Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker også at dersom organisatorisk læring skal finne sted, må de enkelte individene i organisasjonen lære noe og denne læringen må så spres til andre i organisasjonen. Organisasjonen som kollektiv må deretter utvikle tiltak for å løse problemet og iverksette disse tiltakene for å endre praksis. Dette danner lærings sirkelen når individene vurderer hvor gode eller dårlige organisasjonens nye løsninger er og starter eventuelt en ny lærings sirkel for å forbedre tilstanden ytterligere.



**Figur 2:** Læringsirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.355).

Denne modellen belyser sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå. Når et individ tilegner seg ny kunnskap, formidles dette videre til andre i organisasjonen. Dette kan eksempelvis være hvordan en ting kan løses raskere og bedre. Denne nye kunnskapen som prosjektdeltakerne innehar fører til en kollektiv forståelse og enighet om å endre praksis. Videre lærer organisasjonen ved at den endrer praksis. Det må derfor være et godt samarbeid mellom prosjektet og linjen da god individuell læring ikke automatisk betyr god læring på organisasjonsnivå.

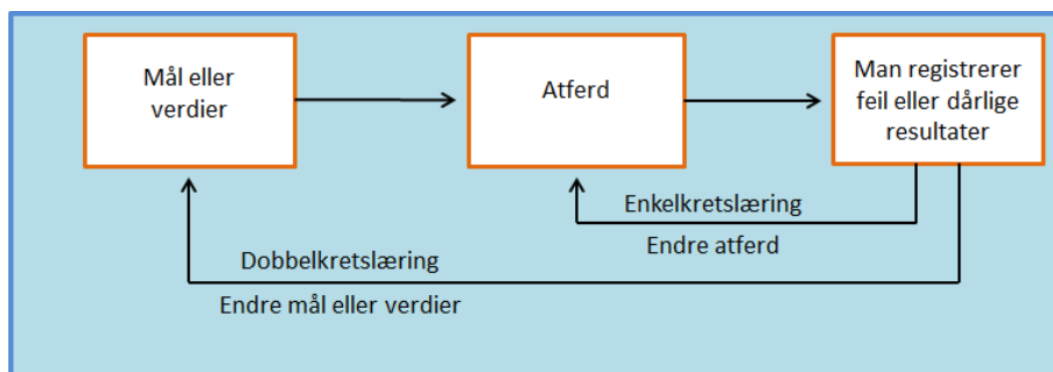
I Forsikringsselskapet har det ifølge intervjuobjektene blitt mye fokus på å overføre kunnskap og erfaringer fra et individnivå til et organisatorisk nivå. Blant annet er det fokus på at så mye informasjon som hvert enkelt individ innehar skal gjøres tilgjengelig for så mange som mulig. Med åpent landskap er det også lagt til rette for uformelle samtaler som gjør at kunnskap enkelt kan spres videre. Et av intervjuobjektene forteller at han har et stort uformelt nettverk av relasjoner som basis for å få utnyttet hvert organisasjonsmedlems kunnskap og erfaringer. Dette medfører at denne personen alltid har informasjon lett tilgjengelig, men er da sårbar for uenigheter eller konflikter.

#### 4.4.2 Enkel- og dobbelkretslæring

Ifølge Chris Argyris (2004) sin modell og teori om enkelt- og dobbelkretslæring, foregår læring på to nivåer. Argyris skiller mellom enkelt- og dobbelkretslæring.

Med enkeltkretslæring menes det at en kun endrer fremgangsmåten med det man gjør, mens den bakenforliggende årsaken blir liggende. Mens med dobbeltkretslæring menes det at en ser på de bakenforliggende faktorene for det en gjør, og dermed ser på om det finnes andre løsninger for det som skal gjøres. Denne modellen får oss til å stille spørsmål ved hva det er man egentlig lærer, og hvordan det er man egentlig endrer praksis.

Ekambaram (2008, 45) refererer også til Argyris sin modell og mener at om man tar hensyn til å redusere behovet for å finne opp hjulet på nytt, vil man primært foretrekke enkeltkretslæring. Vi kan ikke utelukke muligheten for at overført kunnskap kan bli brukt til å utvikle ny kunnskap med nye normer og antakelser. Den overførte kunnskapen kan forandre og gi en større effekt av teorien som er tatt i bruk og sett sammen med andre relevante aspekter kan denne overførte kunnskapen gjøres synlig i det lange løp.



**Figur 3:** Enkelkretslæring og dobbeltkretslæring (Jacobsen og Thorsvik 2013, s.360).

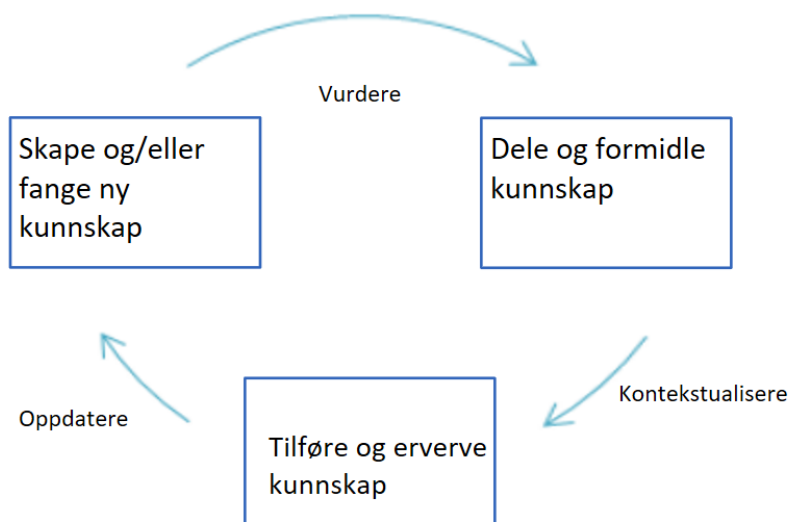
Av respondentene får vi vite at det eksisterer både enkel og dobbeltkretslæring i Forsikringsselskapet. Enkelkretslæring forekommer når feil og avvik oppdages og blir rapportert. I Forsikringsselskapet bruker man altså tid på å rapportere feil og avvik, samt finne ut av hva som har skjedd, hvorfor det har skjedd og hvordan man kan unngå dette i fremtiden. Dobbeltkretslæring forekommer ved at det er rom for å stille kritiske spørsmål rundt rutiner og prosedyrer. Ifølge respondentene blir det ofte stilt kritiske spørsmål til dagens arbeidsmetodikk, dette er også noe prosjektdeltakerne blir oppfordret til. Det nevnes av et intervjuobjekt at dobbeltkretslæring er en forutsetning for å drive med prosjektarbeid.

## 4.5 Kunnskapsledelse

Ifølge Girard og Girard (2015) er kunnskapsledelse prosessen ved å lage, dele, bruke og administrere kunnskapen og informasjonen til en organisasjon.

Ekambaram (2008, 47) har valgt å referere til Dalkir (2005) i sin utredning av kunnskapsledelse. I følge Dalkir er kunnskapsledelse “den bevisste og systematiske koordinasjonen av en organisasjons mennesker, teknologi, prosesser og organisatorisk struktur for å øke verdien gjennom å gjenbruke og innovere. Denne koordinasjonen oppnås gjennom å skape, dele og bruke kunnskap samtidig som man kontinuerlig oppdaterer den mest verdifulle kunnskapen og praksisen for å fortsette organisatorisk læring”.

Med denne fortolkningen som utgangspunkt, introduserer Dalkir (2005) den integrerte kunnskapssyklusen. Hensikten med denne modellen er å illustrere en syklisk prosess av kunnskapsoverføring, der fokuset ligger i å kontinuerlig tilegne oppdatert kunnskap i organisasjonen.



**Figur 4:** Den integrerte kunnskapssyklusen (Dalkir (2005) referert i Ekambaram 2008, 47)

Av intervjuene avdekket vi at det ikke foreligger noen formelle krav eller rutiner for å oppdatere allerede eksisterende kunnskap. Det er ingen i prosjektavdelingen som har et overordnet ansvar med tanke på å oppdatere og tilegne allerede

---

eksisterende kunnskap. Intervjuobjektene forteller at det er et visst fokus på å oppdatere kunnskap, men at det er opp til hver enkelt prosjektdeltaker å gjøre det. Videre forteller intervjuobjektene at det ikke er mye fokus på å vurdere og evaluere prosjektene etter at de er avsluttet. På denne måten blir oppdatering av kunnskap ofte nedprioritert på grunn av dårlig tid, struktur, ansvarsfordeling og nye oppgaver.

#### ***4.6 Pull og push tilnærming***

I følge Ekambaram (2008, 48) har pull og push tilnærmingene til hensikt å finne og benytte allerede eksisterende kunnskap i en organisasjon. Ekambaram (2008, 48) refererer til Davenport (1997) sin definisjon av push og pull tilnærming:

*Pull-tilnærming:* Under pull-tilnærmingen vil den kunnskapssøkende aktivt søke etter de riktige kunnskapskildene så fort et problem oppstår. Det utfordrende her er å vite hvor man skal lete.

*Push-tilnærming:* Denne tilnærmingen handler om å dele kunnskap, erfaring eller innsikt til andre medlemmer i organisasjonen så fort den er utviklet eller erfart. Organisasjonen arrangerer møter eller seminarer hvor verdifulle løsninger, kunnskap og erfaringer blir beskrevet, diskutert og delt. Utfordringen her er å vite hva slags kunnskap andre medlemmer i organisasjonen trenger. Davenport (1997), Referert i Ekambaram (2008, 48)

Av intervjuene fant vi ut at begge tilnærmingene blir benyttet i høy grad, men at det er pull-tilnærmingen som blir mest brukt. Samtlige av intervjuobjektene forteller at de aktivt søker etter informasjon og kunnskap når et problem oppstår. Som tidligere nevnt er nettverket til prosjektlederne viktig for å vite hvem som besitter den riktige kunnskapen, men også uformelle samtaler og konkrete henvendelser på mail og skype for business blir mye brukt. Som vi også har vært inne på tidligere er det nylig ansatt en person som er ansvarlig for å integrere prosjektene i Norden og Baltikum. Dette er noe som oppfordrer til en pull-tilnærming ved at man kan ta kontakt med henne når et problem oppstår. Videre er også push-tilnærmingen mye brukt i Forsikringsselskapet. Det blir for eksempel



---

ofte holdt faglige møter og seminarer hvor det er åpenhet rundt å dele kunnskap og erfaringer, selv om det ikke foreligger et konkret behov.

#### **4.7 Delkonklusjon**

Våre funn indikerer at prosjektavdelingen i hovedsak benytter seg av uformelle nettverk for å overføre kunnskap og erfaringer. Utveksling av kunnskap og erfaringer gjennomføres ved muntlige samtaler innad i avdelingen, muntlige samtaler med oppbygd nettverk og konkrete henvendelser på mail og skype for business.

I tillegg til det interne nettverket benytter prosjektdeltakerne i Forsikringsselskapet seg av Sharepoint, som er en felles database for dokumentasjon og lagring. Sharepoint anvendes som et verktøy av alle som berøres av prosjektarbeid i organisasjonen. Det har i de senere årene blitt et større fokus på lagring av informasjon og dokumenter etter at organisasjonen tok i bruk dette systemet. Det er enda ikke helt optimalt da det ikke foreligger noen krav og rutiner for lagring, i tillegg til at det ikke er noen som har et overordnet ansvar for at informasjon lagres. Det blir opp til den enkelte prosjektdeltaker og prosjektleder om man faktisk gjennomfører dette. På grunn av dette kan det være mye viktig informasjon som ikke er lagret i felles databaser.

Noen prosjektledere sier de bruker mye tid på informasjonsinnhenting, mens andre ikke. Dette avhenger blant annet mye av nettverket man har bygd seg opp gjennom sin fartstid i organisasjonen. I tillegg er det en utfordring knyttet til at prosjekter ofte får tildelt prosjektnavn som ikke sier noe om prosjektet. For eksempel eksisterer det et prosjekt ved navnet "Pippi". Dersom du ikke deltok i dette prosjektet er det vanskelig å vite hvilket prosjekt dette er ved å bare lese navnet. Dette er en utfordring fordi det gjør informasjonsinnhentingens ressurskrevende og databasen blir lite benyttet til dens formål.

Vår oppfatning er at det eksisterer mye eksplisitt kunnskap i Forsikringsselskapet. Dette er eksplisitt kunnskap i form av prosjektmaler som inneholder prosesser,

---

rutiner og håndbøker for prosjektarbeid. Intervjuobjektene gir uttrykk for at de lærer mye ved å observere andre medarbeidere når de sitter i det åpne landskapet. På denne måten tilegner de seg taus kunnskap, men det gis også en indikasjon på at det foreligger mye taus kunnskap i organisasjonen da man er avhengig av personer som kunnskapskilder.

Avslutningsvis har vi et inntrykk av at prosjektavdelingen ikke har systematisert oppdateringen av allerede eksisterende kunnskap. Ett av intervjuobjektene var klar over problematikken rundt dette og uttrykte et ønske om å opprette et forum for prosjektlederne i organisasjonen. En medvirkende årsak til dette problemet kan ses i sammenheng med mangelen på ansvarsfordeling når det gjelder oppdatering av eksisterende kunnskap. Det er altså opp til hver enkelt prosjektdeltaker hvilken informasjon og dokumentasjon som lagres. Selv om det har blitt større fokus på kunnskaps- og erfaringsoverføring i organisasjonen mener samtlige av intervjuobjektene at det likevel er et forbedringspotensial.

## **5.0 Atferdsperspektivet:**

Atferdsperspektivet handler om hvordan prosjektmedlemmenes personlige og sosiale egenskaper påvirker anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer (Ekambaram 2008, 61).

Innledningsvis i dette kapitlet skal vi ta for oss hvordan organisasjonskulturen til Forsikringsselskapet påvirker kunnskaps- og erfaringsoverføring. Videre vil vi belyse hvordan kommunikasjon kan være et virkemiddel for kunnskaps- og erfaringsoverføring, samt problemer knyttet til dette. Dernest skal vi se på prosjektdeltakernes holdninger til innhenting, samt deling av kunnskap og erfaringer, og til slutt ta for oss ulike fallgruver som påvirker kunnskaps- og erfaringsoverføring.

---

### ***5.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon***

Intervjuobjektene presiserte i våre intervjuer at det i prosjektavdelingen til Forsikringssselskapet eksisterer en god organisasjonskultur når det gjelder kunnskaps- og erfaringsoverføring. Man kommuniserer i stor grad med kolleger og benytter gjerne sitt nettverk til å søke informasjon, eller spørre om erfaringer om man vet noen har vært utfordret for en lignende problemstilling tidligere. Løsningen med åpent landskap gir også rom for en god kommunikasjonsflyt og en kultur hvor det er rom for uformelle samtaler. Det er et sterkt faglig miljø og prosjektdeltakerne diskuterer fritt rundt problemer og løsninger. Det er altså en god kultur og takhøyde i avdelingen. Det har dog ikke alltid vært en så god kultur, men i de senere årene etter at det ble et større fokus på temaet - ble også kulturen forbedret. Flere har også nå forstått og er enige om at kunnskapsdeling gagnar alle sammen og organisasjonen som helhet.

Videre uttrykker intervjuobjektene en felles enighet om at det alltid er rom for å gjøre feil. Det eksisterer som nevnt ikke et rapporteringssystem for disse feilene eller avvikene, men grunnen til dette er for å ikke skape en "feilkultur" i avdelingen. Feil og avvik blir løst i fellesskap på status- og oppdateringsmøter uten at det blir registrert. Når nye medarbeidere kommer inn i avdelingen eller inn i de ulike prosjektene, blir de med en gang tildelt mye ansvar og "kastet" inn i arbeidsoppgavene. Selv om de nyansatte blir "kastet" inn i arbeidsoppgavene er det samtidig også fokus på å følge opp og spre allerede eksisterende kunnskaper til disse. Videre legger organisasjonen til rette for utvikling og etterutdanning for de som skulle føle behov for det.

Intervjuobjektene forteller følgelig om en rekke fallgruver som påvirker kunnskaps- og erfaringsoverføring i organisasjonen. Det er helt klart enighet om at tidspress er den mest kritiske fallgruven. Kunnskaps- og erfaringsoverføring har det nødvendige fokuset underveis i prosjektene, men etter at et prosjekt er ferdig blir det ikke prioritert tid for prosjektdeltakerne til å evaluere seg selv eller prosjektet. Deltakerne blir satt i nye prosjekter eller går tilbake til linjen, slik at evaluering av sitt eget arbeid eventuelt må skje på eget initiativ.

---

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

Organisasjonskultur kan defineres som “de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Henning Bang, referert i Kaufmann og Kaufmann 2015, 367). Det dreier seg altså om et “system” som innebærer at de viktigste elementene er virkelighetsoppfatninger, normer og verdier.

I følge Ekambaram (2008, 62) har som oftest deltakere i større prosjekter ulike bakgrunner og ytelsesnormer. Tidligere erfaringer påvirker atferd samt hvordan man relaterer til hverandre i et prosjekt. Organisasjonskulturen fungerer som et referansepunkt for å veilede og rettferdiggjøre handlinger og beslutninger som blir tatt. Dette pleier som regel å redusere kompleksitet, tvetydighet og usikkerhet i prosjekter og kulturen blir organisasjonens rammeverk.

Forsikringssselskapet er et multinasjonalt selskap. Med dette følger det gjerne med deltakere fra ulike land og ulike kulturer. Det er en stor variasjon av mennesker og prosjektene består også av deltakere fra ulike avdelinger med ulike erfaringer, verdier, normer og kompetanser. Disse ulikhetene og mangfoldet av mennesker utgjør en rekke faktorer som påvirker kunnskaps- og erfaringsoverføring. Intervjuobjektene forteller igjen som nevnt tidligere at det har blitt et større fokus på å skape en felles organisasjonskultur med fokus på deling av erfaringer og kunnskap, og at de allerede har opplevd en positiv holdningsendring på bakgrunn av dette.

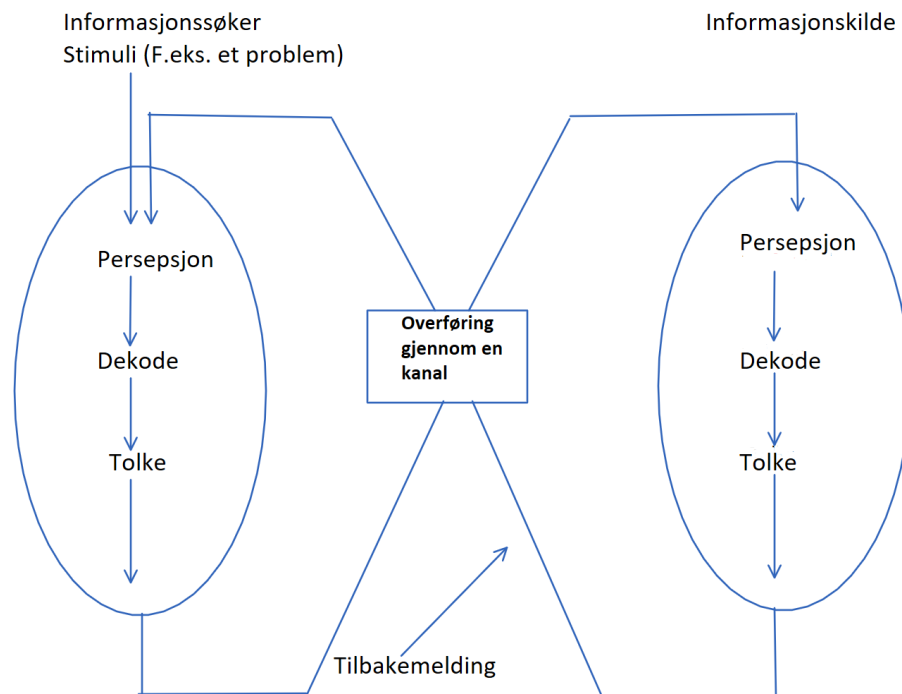
Ifølge intervjuobjektene forsøker prosjektavdelingen å unngå bruken av innleid personell, men at det likevel benyttes i en viss grad. Innleide konsulenter kan ofte bidra med inngående kompetanse i bedriften, men de kan også føre med seg andre oppfatninger, holdninger og meninger inn i bedriften om hvordan kulturen for kunnskapsoverføring bør være. Dette kan selvfølgelig være positivt, men det kan også være ødeleggende for kulturen. Intervjuobjektene er alle klar over at innleid personell kan være en fallgrube og at de ønsker å avskaffe bruken av disse helt etterhvert.

---

### 5.3 Kommunikasjon og problemer knyttet til kommunikasjon

Kommunikasjon forklares av Kaufmann og Kaufmann (2015, 395) som overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem. Videre leser vi av Elvenes i hans doktor ingeniøravhandling (1987, 354) at utvekslingen av informasjon kan forekomme gjennom formelle skriftlige kanaler, uformelle skriftlige kanaler, indirekte muntlige kanaler og direkte muntlige kanaler. Kanalene har ulike formidlingsevner og anvendes til å overføre og formidle kunnskap i bedrifter og prosjekter.

Kunnskaps- og erfaringsoverføring i prosjekter påvirkes i høy grad av kommunikasjonen mellom de involverte individene (Ekambaram 2008, 71). Kommunikasjonen spiller ikke bare en viktig rolle i selve kunnskapsoverføringen, men er også viktig for å etablere en god sosial atmosfære som legger til rette for kunnskaps- og erfaringsoverføring. Donnelly *et al.* (1990), referert til i Ekambaram (2008, 72) har utformet en modell for kommunikasjon i kunnskapsoverføring som er verdt å nevne.



**Figur 5:** Kommunikasjon i kunnskapsoverføring (Donnelly *et al.* (1990), referert til i Ekambaram 2008, 72)

---

Denne modellen gir en beskrivelse av hvordan informasjon overføres ved bruk av kommunikasjon. I modellen må det tas i betraktning at både *overføring gjennom en kanal, tilbakemelding og elementene i de ovale sirklene* kan bli påvirket av støy og dermed utvikle barrierer for effektiv kommunikasjon og kunnskapsoverføring (Donnelly et al., 1990). Barrierer til effektiv kommunikasjon kan eksempelvis være, ifølge Donnelly et al., ulike referanserammer, selektiv persepsjon, dårlige lytteegenskaper, semantiske problemer og tidspress.

Av intervjuene får vi bekreftet at de i prosjektavdelingen til Forsikringsselskapet både benytter seg av skriftlige og muntlige kanaler for kommunikasjon. Ved formell skriftlig kommunikasjon forteller intervjuobjektene at de prefererer å benytte mail. Dette fordi at det er en effektiv kommunikasjonskanal når man skal nå ut til flere personer, i tillegg at man kan gå tilbake dersom det skulle oppstå misforståelser eller uenighet om hva som har blitt kommunisert. Andre typer formell skriftlig kommunikasjon som ofte benyttes er typisk sjekklister, prosjektdagbøker og sluttrapporter. Videre får vi inntrykk av at muntlig kommunikasjon er den mest brukte og tidseffektive kommunikasjonen. Intervjuobjektene beskriver den muntlige kommunikasjonen for tidseffektiv fordi man får umiddelbare svar og denne kommunikasjonen er mest brukt fordi det faller intervjuobjektene mest naturlig når de sitter i åpne landskap. Dersom noen i avdelingen ikke ønsket å bli forstyrret ble dette ofte signalisert ved bruk av hodetelefoner, og man sender da heller en mail. Muntlig kommunikasjon i form av faglige møter og daglige “stand up”-møter er også mye brukt.

#### ***5.4 Holdninger til å innhente og dele kunnskap***

Et individs holdning kan bli sett på som et resultat eller en representasjon av individets kulturelle og sosiale bakgrunn (Ekambaram 2008, 66). I følge McShane, referert til i Ekambaram (2008, 66), representerer holdninger de ulike individene sitt cluster av tro, vurderte følelser og atferdsmessige intensjoner mot et objekt.

---

Som nevnt tidligere kan prosjektdeltakere som opprinnelig er innleid eller kommer fra en annen avdeling ha en annen oppfattelse, holdninger og/eller meninger om hvordan kulturen for å dele kunnskap bør være. Noen deltakere kan foretrekke å lære ved å eksperimentere, mens andre heller foretrekker å bruke allerede eksisterende kunnskap og løsninger Ekambaram (2008, 66). Desto mer kunnskap man har internt i en organisasjon, jo mindre tid går bort på å hente informasjon og kunnskap fra eksterne kilder.

Intervjuobjektene gir uttrykk for at de er fornøyde med at eksisterende kunnskap og erfaringer nå enklere blir delt mellom deltakerne. Den eksisterende kunnskapen er noe samtlige intervjuobjekter uttrykker at de benytter seg av i stor grad, og at det foreligger tilstrekkelig med kunnskap og informasjon i organisasjonen til å løse nye problemstillinger i nye kontekster. Selv om det fortsatt er noen utfordringer med å finne fram til riktig informasjon, er alle enige om at det har blitt mye bedre de siste årene. Det gjennomføres også faglige møter, kurs og seminarer som har fokus på å øke kunnskapen, i tillegg til at det oppfordres til å dele kunnskap og lære av hverandre. Ett av intervjuobjektene forteller at det tidligere har vært en kultur for å holde igjen informasjon, men opplever nå at dette ikke lenger er tilfellet. Nå er det en felles forståelse for at alle gagnes av å dele informasjon med hverandre.

### ***5.5 Fallgruver i læring og erfaringsoverføring***

De aller fleste av dagens organisasjoner opererer i et konkurranseutsatt samfunn hvor kunnskap, kompetanse og erfaring blir stadig viktigere, men ifølge Schindler og Eppler (2003) er det fortsatt en del virksomheter som ikke drar nytte av dette. Årsaken til dette er at man som regel ikke begynner å fokusere på læring og erfaringsoverføring før i slutten av prosjektet (Schindler og Eppler, 2003). Schindler og Eppler (2003) introduserer videre noen fallgruver som kan fremstå som hinder for kunnskaps- og erfaringsoverføring:

<b>Fallgruver i læring og erfaringsoverføring</b>		
Manglende ansvarsfordeling	Tilbakeholdenhet	Venter for lenge
Manglende systemer og rutiner	Tidspress	Maktbase
Innleid personell	Feil fokus	Manglende ressurser

**Figur 6:** Eksempler på fallgruver som kan oppstå

### ***5.5.1 Manglende ansvarsfordeling, systemer og rutiner***

En fallgruve for læring og erfaringsoverføring er manglende ansvarsfordeling. Det vil si at det ikke er noen som har ansvar for å overføre erfaringer videre til andre. I tillegg kan man mangle systemer og rutiner for innsamling, bearbeiding og formidling av erfaringer. Dette kan skyldes manglende kunnskap om metoder for overføring av kompetanse og erfaringer (Schindler og Eppler, 2003)

Intervjuobjektene forteller at de har gode systemer for innsamling, bearbeiding, lagring og formidling av erfaringer. Dette gjennom systemer som for eksempel Sharepoint, Teams og Slack. Problemet er at ingen har et overordnet ansvar for at informasjon faktisk blir lagret i disse systemene. Det er opp til hver enkelt å gjennomføre, og på bakgrunn av dette vet man ikke hva som faktisk blir lagret. Dette ble av intervjuobjektene omtalt som en svakhet i et ellers velfungerende system.

### ***5.5.2 Innleid personell***

Bruk av innleid personell kan være en medvirkende årsak til at kunnskaps- og erfaringsoverføring svekkes, da de innlede prosjektlederne/konsulentene eller rådgiverne forflytter seg videre når et prosjekt ferdigstilles. Ved dette risikerer man at viktige kunnskaper og erfaringer som man har tilegnet seg gjennom prosjektet forsvinner ut av organisasjonen. Et annet kjent problem er at innleid personell ikke ønsker å dele sine “hemmeligheter” da de ofte ikke har noen



---

forhold til bedriftene de arbeider med. Noen ser da muligheten til å ta seg betalt for å dele disse hemmelighetene (Schindler og Eppler, 2003).

Som vi har vært inne på tidligere, benytter Forsikringsselskapet seg i noen grad av innleid personell, men ønsker å begrense dette så mye som mulig.

Prosjektavdelingen ønsker heller å satse på egenkompetanse og intern rekruttering. Intervjuobjektene forteller at de ser verdien av å rekruttere internt istedenfor å hente inn prosjektledere og konsulenter eksternt.

### ***5.5.3 Tidspress og venter for lenge***

Tidspress og utsettelse av erfaringsinnsamling kan også være ødeleggende for kunnskaps- og erfaringsoverføringen. Tidspress i prosjektavdelingen kan medføre at det blant annet ikke blir avsatt tid til læring og oppdatering av databaser. Ved tidspress prioriterer man som regel kortsiktige mål fremfor langsiktige, noe som gjerne rammer læring. Ved at man utsetter læring og erfaringsinnsamling til prosjektet er avsluttet kan dette medføre en risiko for at verdifull erfaring glemmes underveis i prosjektet (Schindler og Eppler, 2003).

Intervjuobjektene presiserer at det eksisterer tidspress i avdelingen, men at det likevel blir satt av tid til faglige møter og samlinger hvor man deler kunnskap og erfaringer gjennom prosjektets levetid. Lagring av viktig informasjon, kunnskap og erfaringer i den felles databasen Sharepoint ble også gjort gjennom hele prosjektet, men kunne bli nedprioritert som nevnt tidligere på grunn av manglende ansvarsfordeling. Etter at prosjekter ferdigstilles i Forsikringsselskapet blir det ikke satt av tid til å evaluere i form av hva man har tilegnet seg av kunnskap og erfaringer. Dette må eventuelt gjøres på eget initiativ på grunn av tidspress og nye prosjekter, arbeidsoppgaver eller at man må komme seg tilbake på linjen.

### ***5.5.4 Maktbase og manglende ressurser***

Maktbase er en fallgrube og vil si at noen ikke vil formidle sine erfaringer med andre fordi de ser på denne kompetansen som et maktmiddel overfor andre

---

---

(Schindler og Eppler 2003). En annen fallgruve er at det ikke blir satt av nok ressurser til læring og erfaringsoverføring.

Samtlige av intervjuobjektene har inntrykk av det er en felles forståelse for at alle drar nytte av å dele sin kunnskap og erfaring med hverandre. De forteller at det tidligere har eksistert maktbaser, men at det har skjedd en kulturendring som har endret holdningene til deling av kunnskap. Som nevnt i forrige avsnitt angående tidspress, opplever intervjuobjektene at det blir satt av for lite tid og ressurser til kunnskaps og erfaringsoverføring. Ifølge Schindler og Eppler (2003) kan dette være fordi det ikke blir satt av nok tid underveis i prosjektet, som gjør at det ikke blir nok ressurser igjen på slutten av prosjektet.

### ***5.5.5 Tilbakeholdenhet og feil fokus***

Tilbakeholdenhet og feil fokus er fallgruver som kan svekke kunnskaps- og erfaringsoverføringen i prosjekter. Dette fordi man ved tilbakeholdenhet ikke ønsker å fokusere på det negative som har skjedd i prosjektet og blant annet med hensyn til de som har gjort feil. På denne måten kan man miste muligheten til å lære av feilene som blir gjort. Dersom man har feil fokus kan prosjektdeltakere velge å ikke lagre eller formidle kunnskap og erfaringer fordi de ikke ser nytten av å gjøre det. Dette kan være ødeleggende for kunnskaps- og erfaringsoverføringen da man kan gå glipp av viktig informasjon (Schindler og Eppler, 2003).

Ett av intervjuobjektene nevner at de ønsker å unngå å få en "feilkultur" i prosjektavdelingen, og at de på bakgrunn av dette ikke lagrer feil og avvik. Disse feilene eller avvikene som oppstår blir gjerne tatt opp med personene det gjelder, eller i daglige statusmøter. Dette kan være positivt for kulturen med tanke på at det er lov å gjøre feil, men det kan også føre til feil fokus ved at man ikke ser nytten av å lagre disse avvikene slik at den samme feilen senere kan bli gjort om igjen. Ved manglende ansvarsfordeling for lagring av kunnskap- og erfaringer i prosjektavdelingen til Forsikringssselskapet kan det også oppstå feil fokus ved at prosjektdeltakerne blir usikre på hva som er verdt å lagre når det ikke er noen klare retningslinjer for det.

---

## 5.6 Delkonklusjon

Prosjektavdelingen i Forsikringsselskapet består av mennesker med ulike bakgrunner og erfaringer. Intervjuobjektene forteller at det likevel har blitt et mye større fokus og en bedre kultur for kunnskaps og erfaringsoverføring. Samtlige av intervjuobjektene er fornøyde med det økte fokuset på dette området. Det økende fokuset og den gode kulturen har bidratt til at de ansatte i prosjektavdelingen har opparbeidet seg gode holdninger knyttet til det å dele kunnskap og erfaringer med hverandre, både gjennom dokumentdeling, konkrete henvendelser og uformelle samtaler.

Respondentene forteller at kommunikasjon foregår både i skriftlige og muntlige kanaler. De sitter stort sett i åpne landskaper som åpner for uformelle samtaler og raske svar på spørsmål. Ved formell skriftlig kommunikasjon forteller de at de foretrekker mail, da det er lettere å gå tilbake for å se hva som ble sagt eller for å oppklare uklarheter. Forsikringsselskapet har nylig ansatt en person i Finland som har som arbeidsoppgave å formidle kunnskap og erfaring på tvers av landegrensene. Dette er en person man kan henvende seg til og på denne måten deles nå kunnskap og erfaringer over landegrensene på en mye smidigere måte enn tidligere. Denne ansettelsen viser at organisasjonen tar kunnskaps- og erfaringsoverføring på alvor og ser verdien av å fokusere på dette.

Intervjuobjektene kjenner til flere fallgruver i kunnskaps og erfaringsoverføring og forteller at de er oppmerksomme på flere av disse. Innleid personell er en klar fallgruve som intervjuobjektene er enige om at de ønsker å begrense. Samtlige opplever også tidspress og manglende ansvarsdeling i prosjektarbeidet. Av intervjuene kan det se ut som at det av og til også kan oppstå feil fokus på grunn av manglende ansvarsfordeling, tilbakeholdenhet og at man ikke ønsker en "feilkultur".

---

## 6.0 Systemperspektivet

Systemperspektivet handler om å ha en helhetlig forståelse av prosjekter og eksisterende løsninger som benyttes. Denne forståelsen er blant annet viktig når man skal forhindre at “hjulet blir funnet opp på nytt”, og kvalitetssikre den kunnskapen som blir overført (Ekambaram 2008, 83).

Vi ønsker gjennom dette kapittelet å knytte teori fra systemperspektivet opp imot prosjektavdelingens daglige arbeid. Viktige elementer i systemperspektivet er helhetlig fokus, problemløsning samt det å ta i bruk eksisterende kunnskap og løsninger. Vi vil dermed undersøke i hvilken grad prosjektavdelingen fokuserer på disse elementene.

### *6.1 Observasjon av bedriftens nåsituasjon*

Av intervjuene forteller intervjuobjektene at det eksisterer systemer for lagring av informasjon, kunnskap og erfaringer, i tillegg til ulike systemer (kunnskapsentre) for deling og kommunikasjon av dette. Systemet er godt, men svakheten ligger i mangel på ansvarsfordeling når det gjelder lagring av informasjon og kunnskaper i systemene.

Videre forteller intervjuobjektene at det ofte blir diskutert rundt problemer og løsninger, hvor det kommer mange gode innspill, men at ansvaret for å gjennomføre disse ideene som oftest ikke blir satt til riktig avdeling. Dermed blir ofte ikke ideene gjennomført. Et av intervjuobjektene nevnte at det hadde vært ønskelig med en “hjelpgruppe” av prosjektledere for prosjektledere. Denne gruppens oppgave skulle vært å bistå prosjektlederne og forbedre samarbeidet mellom prosjektlederne. Det blir videre uttrykt at samarbeidet mellom prosjektlederne ikke er så bra som det burde være.

Intervjuobjektene forteller følgelig at de stort sett ser på prosjektene som en helhet, så lenge prosjektet har et tydelig felles mål og mandat. Videre presiseres det at alle følger den samme prosjektmalen, men at de ulike prosjektlederne også

---

har ulike måter å praktisere på. Intervjuobjektene påpeker at enkelte prosjekter kan ha flere prosjektledere fra ulike avdelinger, hvor prosjektlederne enkelt kan betrakte sin del som ett prosjekt. I slike prosjekter er det i så fall nødvendig med god kommunikasjon for å ivareta det felles satte målet, og spesielt viktig er det at den overordnede prosjektlederen evner å se på prosjektet som en helhet.

## ***6.2 Helhetlig forståelse av prosjektarbeid***

Systemtenkning er viktig for suksessen til et prosjekt. Kerzner, referert i Ekambaram (2008, 86) forteller at evnen til å analysere hele prosjektets helhet, heller enn individuelle deler, er den første forutsetningen for et suksessfullt prosjekt. Og ha et slikt helhetlig syn på prosjektet er også viktig for alle prosjektdeltakerne, spesielt når det kommer til kommunikasjon og samarbeid med hverandre. En felles forståelse av dette kan gjøre at kunnskap tilegnes og deles på en bedre måte, og at man bruker mindre tid på eventuelle problemer. Man slipper dermed å finne opp hjulet på nytt fordi man tar i bruk prosjektmedlemmenes kunnskap og erfaringer for å finne løsninger.

Som vi så i atferdsperspektivet, eksisterer det utfordringer knyttet til kommunikasjon, samarbeid og erfaringsoverføring blant prosjektdeltakerne. Dette kan for eksempel skyldes prosjektdeltakernes ulike bakgrunner og kulturer. Ekambaram (2008, 87) forteller at det å ha et helhetlig syn på prosjekter er viktig for å skape en felles plattform for alle prosjektdeltakerne. Dersom prosjektlederne har et helhetlig syn på prosjektene vil dette kunne medføre at kunnskap- og erfaringsoverføring blir mer effektivt.

Intervjuobjektene forteller at de stort sett har en helhetlig forståelse av prosjektarbeid, og at det også er deres jobb å se det store bildet og sammenhengen i alle prosessene. På denne måten påpekes det at det blir en bedre flyt. Et av intervjuobjektene mener at så lenge det er et tydelig felles mål og mandat, er det enklere å se på prosjektet som en helhet. Dersom det for eksempel er flere delprosjekter over ulike avdelinger kan det bli vanskeligere, men dog viktigere med en klar kommunikasjon og en felles plattform.

---

### ***6.3 Kontekstuelle elementer***

Dette temaet fokuserer på viktigheten av å ha en systematisk forståelse av allerede eksisterende kunnskap som anses å være overført. Dette kan betraktes å være informasjon om miljøet så vel som kunnskap om hvordan man skal tolke disse elementene satt i en ny sammenheng (Ekambaram 2008, 87). Noen typer kunnskap kan være svært kontekstsensitiv, og kunnskapens kobling mot kontekst bør reflekteres over av de som søker kunnskap og de som innehar kunnskap. Dersom prosjektdeltakerne evner å sette kunnskapen inn i riktig kontekst, kan dette enklere resultere i et helhetlig bilde av prosjektene (Ekambaram 2008, 97).

Blant intervjuobjektene er det enighet om at kunnskapen og erfaringene som Forsikringsselskapet besitter, er godt egnet til å løse nye problemstillinger satt i nye sammenhenger. Prosjektlederne i Forsikringsselskapet har ofte lang fartstid i organisasjonen og det er generelt lite utskiftninger i prosjektavdelingen. På bakgrunn av dette vil enkelte prosjektledere med lengre erfaring også ha kunnskap og erfaring med problemstillinger som andre aldri har vært utfordret tidligere. Videre forteller flere av intervjuobjektene at hele bransjen er i kontinuerlig endring, noe som medfører at tidligere løsninger på problemer ofte er utdaterte.

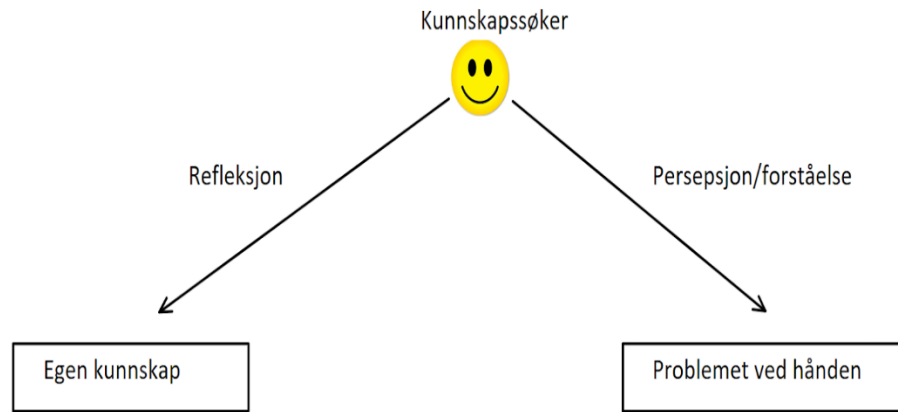
Intervjuobjektene mener likevel ikke at kunnskapen og erfaringene de allerede besitter er verdiløs, men for at den skal ha en verdi må man evne å sette den i kontekst og vurdere den opp mot dagens utfordringer.

### ***6.4 Problemløsning***

Med de to avsnittene som er presentert over i bakgrunn, skal vi nå se nærmere på hvordan man kan utvikle en helhetlig forståelse mellom individer som medvirker i kunnskapsoverføring. Ekambaram (2008, 93) har delt opp denne problemløsningsprosessen i tre steg; før, under og etter kunnskapen er overført.

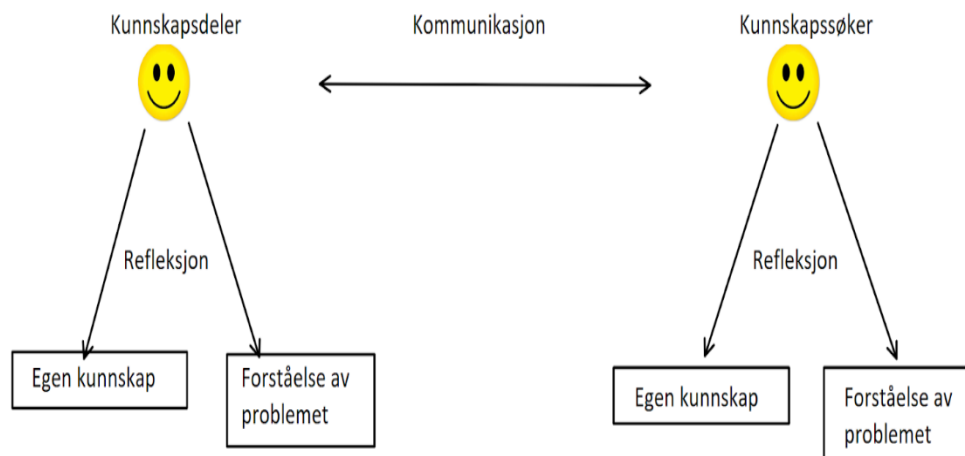
I den første fasen, før kunnskapsoverføringen starter, reflekterer kunnskapssøkeren over problemet, den kunnskapen vedkommende allerede sitter med og hvilke kunnskaper som trengs for å løse problemet. Videre vil

kunnskapssøkeren kontakte en relevant kunnskapskilde og kommunisere problemet. Når begge partene har fattet en felles forståelse for problemet kan kunnskapsoverføringen starte.



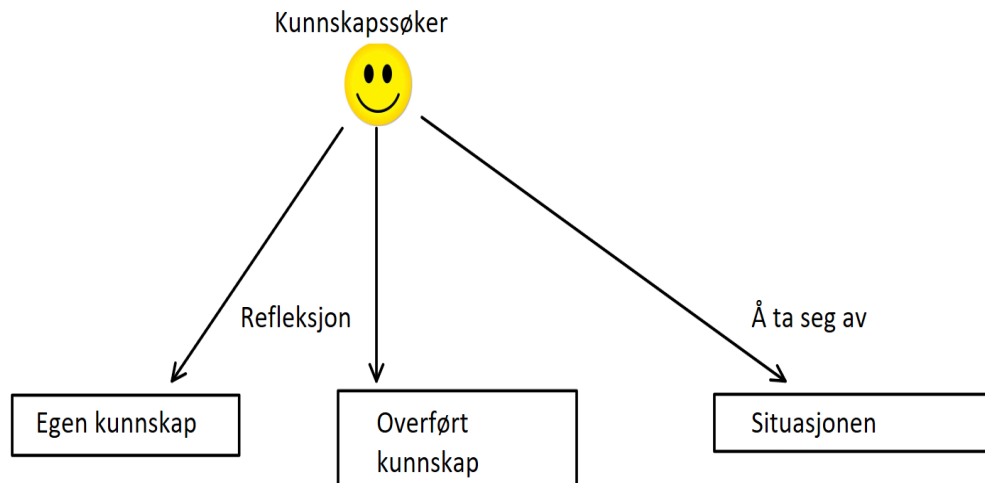
**Figur 7:** Pre knowledge transfer. (Ekambaram, 2008, 93).

I den andre fasen, under selve kunnskapsoverføringen, reflekterer begge partene over sin egen kunnskap og sin forståelse av problemet mens kunnskap blir overført. Ny forståelse av problemet kan forekomme i denne fasen.



**Figur 8:** During knowledge transfer. (Ekambaram 2008, 95).

I den tredje og siste fasen, etter kunnskapsoverføringen, er interaksjonen mellom partene avsluttet og begge partene reflekterer over problemet og kunnskapen som er overført. Man har nå tilegnet seg en ny forståelse av problemet og en ny forståelse av hvordan problemet kan løses



**Figur 9:** Post knowledge transfer. (Ekambaram 2008, 96).

Kunnskapen som nå er overført fra kunnskapskilden til kunnskapssøkeren kan blant annet inneholde fakta, kontekstuell informasjon og et gjenkjennelsesmønster. Med gjenkjennelsesmønster menes det her at kunnskapssøkeren gjenkjenner tankemønsteret til personen som har overført kunnskapen og erfaringene (Ekambaram 2008, 93-97).

Intervjuobjektene er alle enige om at de først reflekterer over sin egen kunnskap og erfaringer når det oppstår et problem for å tenke over om de har vært utført et lignende problem tidligere. Dersom en selv ikke har den aktuelle kunnskapen og erfaringen, tar man kontakt med andre i organisasjonen som mulig kan sitte på kunnskapen som trengs for å løse problemet. Når den aktuelle kunnskapskilden har fått problemet presentert sier intervjuobjektene at det diskuteres og reflekteres over problemet, men at det kanskje ikke diskuteres nok før et løsningsforslag blir lagt frem. Vi sitter igjen med et inntrykk av at det er en god interaksjon mellom partene i denne fasen, men at det hadde vært mer tilfredsstillende dersom det ble brukt mer tid på diskusjon rundt problemet. Etter at partene har avsluttet interaksjonen seg imellom, forteller intervjuobjektene at de reflekterer over problemet og kunnskapen som er overført. Det forekommer ofte en ny forståelse for hvordan problemet kan løses underveis i prosjektet, da ulike faktorer påvirker tidligere løsning som fører til nye innfallsvinkler på problemet.



---

## 6.5 Delkonklusjon

Systemperspektivet har vist oss viktigheten av å ha en helhetlig forståelse av prosjekter. Gjennom våre samtaler med prosjektlederne i Forsikringssselskapet ble det presisert at de stort sett ser på prosjektet som en helhet og de poengterer også viktigheten av dette for oss. Det er viktig at prosjektene har et tydelig felles mål og mandat, slik at det blir en bedre flyt og samhandling i prosjektene.

Forsikringssselskapet har et godt system som legger til rette for å kunne benytte eksisterende løsninger på tidligere problemer når nye problemer oppstår. Dette er en verdifull ressurs som reduserer behovet for å “finne opp hjulet på nytt” hver gang et nytt problem oppstår. En stor del av tiden til prosjektlederne i Forsikringssselskapet går med til problemløsning, hvor man også må løse problemer man ikke har vært utsatt for tidligere. Våre intervjuobjekter forteller at man først søker og benytter allerede eksisterende kunnskap, for så å benytte intern og ekstern kunnskaps- og erfaringsoverføring. Videre reflekterer prosjektlederne over problemene før, under og etter problemløsningsprosessen. Herunder ble vi oppmerksomme på utfordringer knyttet til at noen problemer og prosjekter ikke blir diskutert godt nok før et løsningsforslag blir satt. Avslutningsvis er det nevneverdig å nevne at forsikringsbransjen er i rask endring slik at tidligere løsninger må settes i kontekst og vurderes opp mot dagens utfordringer.

## 7.0 Hovedkonklusjon

I kapittel 1.2 definerte vi følgende problemstilling:

*Hvordan overføres kunnskap og erfaringer i prosjektavdelingen til Forsikringssselskapet?*

For å besvare denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i vår hovedmodell med tre perspektiver på kunnskaps- og erfaringsoverføring. Disse perspektivene begrenser omfanget av oppgaven og øker forståelsen for problemer knyttet til kunnskaps- og erfaringsoverføring. Vi vil med utgangspunkt i intervjuobjektene

---

besvarelser vise hvordan prosjektavdelingen i Forsikringselskapet overfører kunnskap og erfaringer.

Våre funn indikerer at prosjektavdelingen i høy grad vektlegger uformelle nettverk for kunnskaps- og erfaringsoverføring i organisasjonen. Utveksling av kunnskap og erfaringer blir i all hovedsak gjennomført ved muntlige samtaler innad i avdelingen, gjennom oppbygd nettverk i organisasjonen og konkrete henvendelser på mail og Skype for business. Intervjuobjektene framstår som aktivt søkende individer når de står overfor nye problemer og verdsetter tilgjengelig informasjon og kunnskap fra nettverk og databasen Sharepoint. Dette kan ses i sammenheng med pull-tilnærmingen og eksplisitt kunnskap.

Respondentene forteller at det nå er et økt fokus på kunnskaps- og erfaringsoverføring og det å lagre prosjektdokumenter i felles databaser. Hensikten er at man skal kunne benytte tidligere kunnskaper og erfaringer i senere prosjekter. Systemet prosjektavdelingen benytter seg av heter Sharepoint og fungerer godt. Samtlige av respondentene uttrykte positivitet rundt dette systemet. Det foreligger likevel noen svakheter, blant annet mangel på ansvarsfordeling. Det er ingen i prosjektavdelingen som har hovedansvar for at informasjon lagres i Sharepoint, og det foreligger derfor usikkerhet rundt hvilken informasjon som faktisk ligger tilgjengelig i organisasjonen. I tillegg belyste respondentene utfordringer knyttet til å finne frem til de riktige dokumentene i databasen.

Av intervjuene avdekket vi at menneskene i organisasjonen blir like mye benyttet til kunnskapskilder som dokument- og lagringssystemene. Både menneskene i organisasjonen og systemene bidrar til læring, noe som er en forutsetning for kunnskaps- og erfaringsoverføring. Det er åpenhet i prosjektavdelingen for å stille spørsmål til de allerede eksisterende rutinene og prosedyrene, noe som er svært positivt med tanke på enkel- og dobbelkretslæring. Det foreligger dog ingen retningslinjer for registrering av feil og avvik, da prosjektavdelingen ikke ønsker en "feilkultur". Her er det en mulighet for at intervjuobjektene har en litt annen oppfatning av konsekvensene ved å rapportere feil og avvik.

---

Videre indikerer intervjuene at Forsikringselskapet har opparbeidet seg en god organisasjonskultur de siste årene etter økt fokus på kunnskaps- og erfaringsoverføring. Det økte fokuset på kunnskaps- og erfaringsoverføring har ført med seg en holdningsendring til anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer, og en felles forståelse av at en slik holdning gagnar hele organisasjonen. Den allerede eksisterende kunnskapen i organisasjonen blir god verdsatt, men samtlige av intervjuobjektene påpeker at forsikringsbransjen er i endring og at det derfor er viktig å sette den allerede eksisterende kunnskapen i kontekst og kontinuerlig fornye seg i takt med teknologi og utvikling.

Det er bevissthet rundt fallgruvene i prosjektarbeidet og intervjuobjektene forteller alle at de aktivt forsøker å motarbeide dette. Innleid personell blir benyttet i Forsikringselskapet i dag, men det er et tydelig ønske om å begrense bruken av disse. På denne måten beholder man nøkkelkompetanse, kunnskap og erfaring innad i organisasjonen. Intervjuobjektene opplever også tidspress i prosjektarbeidet. Det blir som regel satt av god tid under prosjektet til faglige møter og andre typer samlinger for deling av kunnskap og erfaringer, men når prosjektet nærmer seg slutten blir det som regel for travelt til å evaluere hva man har tilegnet seg av kunnskap og erfaringer. Dette har en sammenheng med at det mangler en klar ansvarsdeling og retningslinjer for lagring og dokumentering. Som tidligere nevnt i konklusjonen har det skjedd en kultur- og holdningsendring de siste årene. Intervjuobjektene kunne fortelle at det tidligere hadde eksistert maktbaser, men som følge av holdningsendringen ser nå alle prosjektdeltakerne nytten av å dele sin kunnskap og erfaringer med hverandre. Det eksisterer, som nevnt tidligere i konklusjonen, en frykt for en "feilkultur" i prosjektavdelingen. Feil blir tatt opp i statusmøter samt direkte med personene det gjelder, men det blir ikke rapportert og lagret.

Intervjuobjektene har et helhetlig syn på prosjektene og forteller at det er deres jobb å se det store bilde og sammenheng i prosjektene. Et av intervjuobjektene presiserer at det må være et tydelig, felles mål og mandat for at det skal være enkelt å ha et helhetlig syn. Dersom det er flere delprosjekter over flere avdelinger kan det bli vanskeligere å opprettholde det helhetlige synet.

---

Avslutningsvis kan vi konkludere med at kunnskap- og erfaringsoverføring er viktig for Forsikringssselskapet sitt prosjektarbeid, og for hvordan de tilhørende problemer og utfordringer løses i prosjektene. Med den riktige informasjonen, atferden og systemene for kunnskaps- og erfaringsoverføring, kan man redusere behovet for å finne opp hjulet på nytt for hver gang man står ovenfor en ny problemstilling i fremtidige prosjekter. Forsikringssselskapet er bevisst betydningen av kunnskaps- og erfaringsoverføring og har kommet langt på vei med et økt fokus på temaet, og en endring i positiv retning av organisasjonskultur. Likevel mangler det fortsatt noen små justeringer på det administrative plan for at arbeidet med kunnskaps- og erfaringsoverføring skal bli optimalt.

---

## 8.0 Litteraturliste

**Andersen, Erling S og Schwencke, Eva** (2013). *Prosjektarbeid*. 4.utgave 2013. NKI forlaget

**Argyris, Chris** (1982). *The executive mind and double-loop learning*. Organizational Dynamics, Autumn 1982.

**Argyris, Chris** (2004). *Reasons and Rationalizations: The limits to Organizational Learning*. Oxford University Press

**Argyris, Chris og Donald Schön** (1996). *Organization Learning II: Theory, Method, and Practice* NJ: Prentice Hall

**Argyris, Chris og Schön, Donald** (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*.

**Bang, Henning** (1998) *Organisasjonskultur i praksis: Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Tano Aschehoug (Referert til i Kaufmann og Kaufmann 2015, s.367)

**Dalkir, Kimiz** (2005) *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Inc. (Referert til i Ekambaram 2008, s.47)

**Davenport, Thomas H** (1997) *Information Ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press. (Referert til i Ekambaram 2008, s.48)

**Elvenes, Bjørn O** (1987). *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring: En sammenlignende undersøkelse i 4 organisasjoner som gjennomfører store prosjekt*. Doktorgradavhandling.

**Filstad, Cathrine**. (2016). *Organisasjonslæring – Fra kunnskap til kompetanse*. 2.utgave. Fagbokforlaget.

---

**Fiol, Marlene C og Lyles, Marjorie A** (1985). *Organizational Learning*. The Academy of Management Review Vol.10.

**Girard, John P og Girard, JoAnn L** (2015). *Toward an applied compendium*. Online Journal of Applied Knowledge Management. Vol.3, Issue 1.

**Gottschalk, Petter** (2004). *Informasjonsteknologi i Kunnskapsledelse*. Universitetsforlaget (Referert til i Karlsen 2018, s.458)

**Gotvassli, Kjell Å** (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget (Referert til i Karlsen 2018, s.458)

**Hodge, Archibald A** (1823 – 1886) Sitat referert til i Ekambaram 2008, s.41

**IF** (2019) *Om oss*. Hentet: 15.05.2019

<https://www.if.no/om-if/om-oss>

**Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan** (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.Utgave. Fagbokforlaget.

**Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid** (2015) *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Fagbokforlaget 5.utgave

**Kerzner, Harold** (2006) *Project management – A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & sons Inc. 9.utgave (Referert til i Ekambaram 2008, s.86)

**McShane, Steven L og von Glinov, Mary Ann** (2003). *Organizational behaviour – Emerging realities for the workplace revolution*. McGraw-Hill (Referert til i Ekambaram 2008, s.66)

**Nonaka, Ikujiro og Takeuchi, Naoko** (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

---

**Proff** (2019). *IF Skadeforsikring*. Hentet 16.05.2019

<https://www.proff.no/regnskap/if-skadeforsikring-nuf/oslo/forsikring/IG88GQ20ARC-4/>

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

**Schneider, Ursula**. 2007. *Coping with the concept of knowledge*. (Referert til i Filstad 2016 s.109)

**Spjelkavik, Ingrid og Onsøyen, Lars E** (2002). Kompetanseaspektet i Prosjektorganisasjoner – Læring i Arbeidslivet – Erfaringsoverføring mellom Prosjekter.

**Sverdrup, Sidsel** (2014). *Evaluering: faser, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget (Referert til i Karlsen 2018, s.470)

**Tisløv, Magnus V. Ødegaard, Andreas og Lystad, Lars G** (2013). *Kunnskap- og erfaringsoverføring mellom prosjekter*. BI Trondheim

## 9.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Resultatregnskap

<b>Resultatregnskap 01.01. - 31.12.</b>			
Forsikringsselskapet, Norsk avdeling (oppgitt i SEK)			
<b>Driftsinntekter</b>		2016	2017
Salgsinntekt		29 770 000	32 977 000
Annen driftsinntekt		421 000	2 922 000
<b>Sum driftsinntekt</b>		<b>30 191 000</b>	<b>35 899 000</b>
<b>Driftskostnader</b>			
Varekostnader		-	-
Beholdningsendringer		-	-
Lønnskostnader		2 451 000	-
Ordinære avskrivninger		-	-
Nedskrivning		-	-
Andre driftskostnader		-	-
<b>Driftsresultat</b>		<b>4 406 000</b>	<b>7 749 000</b>

<b>Finansposter</b>			
Inntekt fra investering		-	-
Annen renteinntekt		1 597 000	1 678 000
Annen finansinntekt		33 000	428 000
Sum finansinntekter		1 630 000	2 106 000
Annen rentekostnad		-	-
Annen finanskostnad		151 000	358 000
<b>Ordinært resultat før skattekostnad</b>		<b>5 300 000</b>	<b>8 780 000</b>
Skattekostnad på ordinært resultat		1 181 000	1 900 000
<b>Ordinært resultat</b>		<b>4 199 000</b>	<b>6 880 000</b>
<b>Årsresultat</b>		<b>5 204 000</b>	<b>7 325 000</b>



---

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### **Bakgrunnsspørsmål:**

- 1) Din stillingsbeskrivelse?
- 2) Antall år ansatt i Forsikringsselskapet?
- 3) Din utdanning og evt. etterutdanning?

### **1) Hvordan arbeider prosjektavdelingen med kunnskap og erfaringsoverføring i og mellom prosjekter?**

- Er det fokus på det?
- Har dere aktiviteter eller prosesser for å sikre dette? (Daglige møter og stand ups)
- Blir det gjort underveis, eller blir det gjort etter at prosjektet er ferdig?
- Blir det satt av nok tid til å gjøre det?

### **2) Hvem har ansvaret for å lagre kunnskap og erfaringer som har blitt gjort?**

- Eksisterer det systemer og rutiner for rapportering og lagring?
- Er det et tydelig ansvar?
- Har prosjektmedarbeidere mulighet til å tilføre og lagre informasjon om dette?
- Hvordan lagres dette?

### **3) Hvordan vil du beskrive kulturen rundt arbeidet med kunnskap og erfaringsoverføring i avdelingen?**

- Er det noen som bevisst holder igjen kunnskap og erfaringer som de vet er relevante for andre?
- Hvordan er samarbeidet innad i "prosjektavdelingen", og på tvers av faggruppene?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom medarbeidere, faggrupper og organisasjonen ellers?
- Er det mye ulikt syn på hvordan ting skal gjøres, eller andre uenigheter? (Innad i gruppen, eller mellom forskjellige grupper)
- Hva skjer om noen dummer seg ut, eller gjør feil?
- Opplever du tidspress i avdelingen?

---

**4) Hvordan arbeider avdelingen med opplæring og videreutvikling av medarbeidere?**

- Er det fokus på å spre nye kunnskaper til andre medarbeidere?
- Er det rom for å stille spørsmålstegn til nåværende rutiner og prosedyrer?
- Blir det gjennomført kurs, seminarer eller etterutdanning for utvikling av medarbeiderne?

**5) Benytter avdelingen innleide konsulenter?**

- Er det fokus på å tilegne seg ny kunnskap fra midlertidige medarbeidere?
- Hvordan avvikler dere personer som innehar kritisk kompetanse?

**6) På hvilke arenaer utveksler dere kunnskap og erfaringer?**

- Sitter dere i åpne landskap som gjør det enklere for uformelle samtaler om dette temaet eller utveksles det på mer formelle plattformer som mail, møter, seminarer ol.?

**7) Når du står ovenfor et nytt problem, hvilke metoder benyttes for å innhente informasjon? (F.eks. Du søker selv informasjon i interne systemer, uformelle samtaler, faglige møter, konferanser, treningssamlinger, rådgivende organer, opplæring og etterutdanning).**

- Bruker du mye tid på informasjonsinnhenting?
- Blir problemstillingen godt diskutert etter at man har presentert et problem for en kunnskapskilde?

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

- Er det enkelt for deg å få tak i de kunnskap/erfaringsdata du behøver?
- Hvor godt egnet er allerede eksisterende kunnskap/erfaringer til å løse nye problemer?

**9) Hvordan ser du på prosjektarbeid i Forsikringselskapet, som en helhet eller flere enheter?**

## Vedlegg 3: Milepælplan

						Ressurskart			E:			
						A: LISA			F:			
						B: MAGNE			G:			
						C: TORE			H:			
						D:			I:			
Planlagt dato	Prosjektnavn:	Bacheloroppgave	Skrevet av:	Magne og Lisa	Dato:	07.01.2019						
	Prosjektleder:	Magne og Lisa	Godkjent av:		Dato:							
Rev. dato	Milepælbeskrivelse		Oppdatert av:		Dato:	A	B	C	D	E	F	G
07.01.2019	Når begge deltakere har godkjent tema og problemstilling					X	X	a				
15.01.2019	Når første utkast til "innledning" er levert					X	X	a				
13.03.2019	Når første utkast til "teorifundamentet" er levert					X	X	a				
02.04.2019	Når første utkast til "undersøkelser" er levert					X	X	a				
23.04.2019	Når første utkast til "drøfting og konklusjoner" er levert					X	X	a				
03.06.2019	Når bacheloroppgaven er levert					X	X					

## Vedlegg 4: Samarbeidsplan

- Samarbeidet skal foregå på en slik måte at begge to har lik beslutningsmyndighet og likt ansvar om oppgaven som helhet.
- Skrivearbeidet skal administreres fra BI. Dersom en av medlemmene av særlig grunn ikke er i stand til å møte opp på skolen kan man skrive hjemmefra.
- Vi har lagt en plan for hvordan vi skal arbeide ved planlagte faste dager, og vi har som hovedregel at vi skal sitte sammen å arbeide med oppgaven. Vi har også en "bufferdag" hvor begge er tilgjengelig om vi skulle trenge ekstra tid, eller hvis en av oss er borte på en av de faste dagene.
- Dersom det skulle oppstå uoverensstemmelser mellom oss, har vi forpliktet oss til å prate nøye om problemet på en profesjonell måte før det blir fattet beslutninger som kan påvirke oppgaven.