

MASTEROPPGAVE

Kunnskapsoverføring mellom prosjektgrupper og organisasjoner i byggebransjen.

Thomas Rene Andersen|

15. november 2021

Masterstudium i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

En epoke nærmer seg nå slutten, når deltidsstudiet organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold nå omsider kan slutføres. Hva som begynte med en nysgjerrighet på å lære mer om det «å lede medarbeidere», har utviklet meg til å bli mer bevisst i handlinger og valg som gjøres i det daglige. Det har blitt en humpete vei, hvor alt har blitt håndtert fra nedstengning av samfunn til opp- og nedturer gjennom det daglige arbeide.

Å få ei lita jente til verden, oppe i det hele var jo ekstra kjærkomment, så jeg ønsker å rette en stor takk til min kjære kone for hennes tålmodighet og forståelse for hvorfor jeg ikke alltid har vært tilgjengelig, hvorfor det tok litt tid å male barnerommet og hvorfor jeg måtte hjem en svipptur mens hun lå på fødestuen...

Jeg må likeledes rette en stor takk til min veileder, Professor Magnus Frostenson, som har vært minst like tålmodig som hun beskrevet over. Nå vet du hva jeg har bedrevet tiden med, når jeg har vært sent ute med en eller annen avtale... Uten din bistand ville nok ikke denne oppgaven blitt til, da du har sett åpninger når jeg satt fast...som jo har skjedd en gang eller to... Til gjengjeld håper jeg du har lært litt om byggebransjen.

Sist, men ikke minst, må jeg takke respondentene mine, som åpenhertig har delt sine tanker og ikke spart på noe. Jeg vet dere alle har mer enn nok å gjøre, så at dere tok dere tid har betydd mye for meg.

Fr.stad, 15.11.2021

Thomas R. Andersen

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å se nærmere på hva som gjøres, eller kan gjøres, med kunnskapsoverføring i forbindelse med prosjekteringsarbeid i byggebransjen, da primært den tause erfaringsbaserte kunnskapen, som ikke er nedfelt i rutiner og prosedyrer. Dette temaet interesserer meg fordi jeg ser at det kan være forholdsvis store variasjoner i ledelse av prosjektarbeid, og kvaliteten på hva som leveres, uten at det er enkelt å peke på akkurat hva som utgjør dette. Utgangspunktet for problemstillingen i denne oppgaven er kunnskapsoverføring, og hvilke arenaer som benyttes i denne sammenheng. Jeg finner det mangelfullt om konkret praksis. Hvor skjer deling av kunnskap, er det fysisk eller digitalt? Hvordan skjer det? Hvorfor det, eller hva er årsakene til at det ikke skjer? Alle disse spørsmål er det behov for å undersøke, og henger dermed sammen med problemstillingen som studien forsøker å besvare:

- Hvordan overføres kunnskap fra prosjektorganisasjoner i inter- og intra-organisatoriske kontekster i den norske byggebransje, og hvilke kunnskapsarenaer finnes?

Gjennom forskningsspørsmålene nedenfor undersøkes dette:

- Hvilke kunnskapsarenaer finnes?
- Hvordan fungerer disse arenaene?
- Hvorfor fungerer de på denne måten?

Funn som avdekkes er at prosjektorganisasjoner ikke har faste strukturer fra begynnelsen, men at disse skapes underveis. Utforming av disse strukturene har derfor stor betydning for kunnskapsoverføringen, om den kan finne sted eller ikke.

Innhold

1.0	Tema og problemstilling	5
1.1	Valg av tema	5
1.1.1	Bakgrunn	5
1.2	Kunnskapsoverføring mellom prosjekt og organisasjon.	7
1.3	Avgrensning av oppgaven	7
1.4	Problemstilling	8
1.5	Forskningsspørsmål	9
2.0	Teorikapittel	10
2.1	Organisasjoner	10
2.1.1	<i>Prosjektorganisasjonen</i>	12
2.1.2	<i>Ledelse</i>	13
2.1.3	<i>Prosjektledelse</i>	14
2.1.4	<i>Organisasjonskultur</i>	16
2.2	Intra-organisatorisk kunnskapsoverføring	17
2.3	Inter-organisatorisk kunnskapsoverføring	19
3.0	Forskningsmetode	23
3.1	Valg av metode	23
3.2	Design	24
3.3	Validitet og etiske betraktninger	26
4.0	Empiri	28
4.1	Hvilke kunnskapsarenaer finnes?	28
4.1.1	<i>Møter</i>	29
4.1.2	<i>Samlinger</i>	31
4.1.3	<i>Systemer</i>	32
4.1.4	<i>Utdanning</i>	33
4.1.5	<i>Mappestruktur på nett</i>	34
4.2	Hvordan fungerer disse arenaene?	35
4.2.1	<i>Møter</i>	35
4.2.2	<i>Samlinger</i>	36
4.2.3	<i>Systemer</i>	38
4.2.4	<i>Utdanning</i>	40
4.2.5	<i>Mappestruktur på nett</i>	41

4.3	Hvorfor fungerer de på denne måten?	42
4.3.1	<i>Møter</i>	42
4.3.2	<i>Samlinger</i>	44
4.3.3	<i>Systemer</i>	45
4.3.4	<i>Utdanning</i>	47
4.3.5	<i>Mappestruktur på nett</i>	49
4.4	Diskusjon og Drøfting.....	51
5.0	Konklusjon.....	56
	Referanser	58
	Appendix.....	60
	Vedlegg: Intervjuguide	60
	Vedlegg: Informasjonsskriv.....	63

1.0 Tema og problemstilling

1.1 VALG AV TEMA

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hva som gjøres, eller kan gjøres, med kunnskapsoverføring i forbindelse med prosjekteringsarbeid i byggebransjen, da primært den tause erfaringsbaserte kunnskapen, som ikke er nedfelt i rutiner og prosedyrer.

Prosjekteringsarbeid i byggebransjen er en spesiell form av engangsorganisasjoner, hvor ulike fagdisipliner i fellesskap jobber for prosjektering og leveranse av komplekse byggeprosjekt. Fokuset for studien vil ligge i tverrfaglige prosjektgrupper, men kanskje funn er vel så relevant for organisasjoner som helhet. Den økende interesse for kunnskapsøkonomien har forsterket synet på at prosjekt organisasjoner i ulike variasjoner er en fleksibel måte å organisere kunnskaps-medarbeidere, da engangsorganisasjonene kan omgå tradisjonelle barrierer mot endringer og innovasjon (Sydow, Lindkvist, & DeFillippi, 2004). Hva som ligger i begrepet «engangsorganisasjon» er en prosjektgruppe som er satt sammen av aktører for å løse en bestemt oppgave innenfor en gitt tidsramme, den er så planlagt for å oppløses når oppgaven er utført (Jacobsen, 2016). Dette temaet interesserer meg fordi jeg ofte i hverdagsarbeidet opplever at det kan være forholdsvis store variasjoner i ledelse av prosjektarbeid, og kvaliteten på hva som leveres, uten at det er enkelt å peke på akkurat hva som utgjør dette. Det kan tenkes at erfaring og kompetanse spiller en stor rolle. I dette første kapittelet vil jeg presentere mine egne refleksjoner og tanker om hvorfor jeg ønsker å skrive om temaet.

1.1.1 BAKGRUNN

I mitt daglige virke som avdelingsleder for et ingeniørkontor, jobber vi med å levere strukturelle byggesystemer til større byggesaker. Vi besitter fabrikker som produserer delene, og montasjelag som setter de sammen på byggeplass, i tillegg til ingeniørene som designer produktene med rett kvalitet i forhold til beskrevet bruk. På mange måter kan dette betraktes som et fortrinn, da vi får løpende tilbakemeldinger på hva som går bra og hva som bør gjøres bedre. I den grad marginene ligger i å optimalisere konstruksjonene, er det ikke rom for å sløse

med materialene. Til hvert enkelt prosjekt som skal igangsettes, så etableres en intern prosjekteringsgruppe i passende størrelse for oppgaven og en leder for denne gruppen oppnevnes. Å lede interne prosjekter i denne sammenheng, menes å være en konstruksjonsleder for egne designere hvor vi sammen representerer organisasjonen på prosjekteringsoppdrag til våre kunder, som typisk er totalentreprenører. Kontoret fungerer som ett internt rådgiverkontor, og deltar i prosjektgrupper sammen landets største entreprenører for å oppføre mange av de største og mest spennende byggeprosjektene som igangsettes i Norge. Jeg opplever å se stor variasjon på prestasjonene til de jeg jobber med, hvor noen evner å se helhetlige løsninger som er til det beste totalt sett, i motsetning til andre som ønsker raskest mulig ferdigstilling av sin egen leveranse.

Hva som er spesielt med kunnskapsmedarbeidere, er at erfaringen og ny kunnskap de tilegner seg i disse prosjektgruppene har lett for å bli værende hos den enkelte. Dette vil være såkalt taus kunnskap, som relateres til den enkeltes personlige utvikling som gjør at han eller hun, hele tiden gjør ting «litt bedre» enn forrige gang, og ikke gjør de samme feil gjentatte ganger. Den del av gruppen som jobber under den internt oppnevnte konstruksjonslederen får i så måte en intraorganisatorisk utvikling. Konstruksjonslederen derimot, deltar i totalentreprenørens interorganisatoriske prosjekteringsgruppe og har stort potensiale til å tilegne seg unik kompetanse for hvert eneste prosjekt han har som oppnevnt leder.

I kapittel 2.1 gis det en beskrivelse av hvordan en slik sammensatt prosjektorganisasjon kan se ut, uten at dette kan sies å være absolutt. Mange organisasjoner har nok rutiner for å ta vare på gode og dårlige løsninger i ide-banker, men jeg tror det finnes ett stort potensial til at dette kan gjøres bedre. I disse prosjektgruppene med aktører som representerer ulike organisasjoner, kan det være interessant å se på muligheten for at bransjen kan ta lærdom av hverandre. Hva som kompliserer dette er jo nettopp at denne unike erfaring som hver organisasjon besitter er nøkkelen til konkurransefortrinn ovenfor sine respektive konkurrenter, men det bidrar ikke til å løse samfunnsproblemer med økte byggekostnader som følge av flere feil og tidsforsinkelser (Meld. St. 28, 2011 - 2012).

1.2 KUNNSKAPSOVERFØRING MELLOM PROSJEKT OG ORGANISASJON.

Kunnskapsoverføring går nok ikke bare en vei fra prosjekt til organisasjon, men også fra prosjekt til prosjekt og fra organisasjon til prosjekt. I alle fall vil jeg hevde at det må være målet, men tilsynelatende har byggebransjen i Norge utfordringer med å ta med seg det de har lært fra de ulike prosjektene og føre det tilbake til organisasjonen igjen. Dette resulterer i at prosjektdeltakerne og arbeiderne ute på byggeplass, eller i prosjekteringsgrupper, tar lærdom av prosjektet, men at det er krevende å få formidlet dette videre til resten av deres respektive organisasjoner. I hvilken grad kunnskapsoverføring og lagring av kunnskap foregår i de norske byggebedriftene er det lite forskning på, dette gjelder også deling av kunnskap mellom byggebedriftene. Kunnskapsoverføring som fenomen synes jeg er veldig spennende, da det berører mange ulike dynamikker. I oppgaven vil jeg imidlertid ikke undersøke hvordan det skjer fra person til person, men ha fokus på de strukturer som man skaper. Disse strukturene kaller jeg kunnskapsarenaer. Vi skal dermed forsøke å avklare hvordan læring og kunnskapsoverføring skjer i byggebransjen, samt hvilke arenaer som benyttes til dette. Denne studien er tenkt å gi, fremfor alt, et empirisk bidrag til hvordan kunnskapsoverføring faktisk fungerer, og den vil kunne peke på forhold som fremmer og hemmer kunnskapsoverføring og læring i bransjen

Relasjonsbasert samhandling mellom organisasjoner, er fremhevet som viktige mekanismer for læring i organisasjoner i litteraturen. Det menes at byggebransjen har et stort utviklingspotensial når det kommer til det å skape langsiktige relasjoner og samarbeid på tvers i næringer (Bygballe & Goldeng, 2012). Det empiriske belegget vil søke å avdekke om dette harmonerer med metoder det jobbes etter, eller om utviklingspotensialet er velbegrunnet.

1.3 AVGRENSNING AV OPPGAVEN

Prosjektledelse av engangsorganisasjoner, så vel som kunnskapsoverføring, både intra- og inter-organisatorisk, generelt sett, er ganske store tema. Videre kan det være veldig store forskjeller avhengig av profesjonalitet og kompleksitet av byggeprosjektet, som kan forstyrre analysen av datamaterialet. I dette kan vi anta at større prosjektorganisasjoner, på lik linje med store

organisasjoner, ventes å besitte mer kompetanse og en høyre grad av profesjonell praksis. Det må sies at det kan være mindre kontraktører som er engasjert på store og komplekse prosjekt, gitt oppdrag av Veidekke for eksempel, men likevel er totalentreprenører (TE) som Veidekke en stor og seriøs aktør som krever profesjonalitet fra sine kontraherte samarbeidspartnere, og følgelig krever de innsyn i rutiner og dokumentasjon av de ulike firma de knytter til seg for å løse en oppgave. Med en bevissthet rundt dette, ønsker jeg å avgrense oppgaven til å se praksis de større aktørene utøver, for lettere å direkte sammenlikne data ved innsamlingen. En slik begrensning kan utføres ved å sette ramme på organisasjonens årlige omsetning, eller totalentreprisens størrelse.

Videre avgrensning vurderes fornuftig å sette ved byggebransjen i Norge, da det i norsk kontekst er strenge byggreguleringer i forhold til mange andre land.

1.4 PROBLEMSTILLING

Utgangspunktet for problemstillingen i denne oppgaven er kunnskapsoverføring mellom prosjektgrupper og organisasjoner i byggebransjen, og hvilke arenaer som benyttes i denne sammenheng.

Stortingsmelding 28 (2011-2012) fremhever at «Generelt har norske bygg høg standard (...) men den byggfaglege kompetansen vi har, blir ikkje teke godt nok i bruk i heile næringa. Kunnskapen finst, men er ikkje spreidd godt nok. Det blir gjort for mange feil både i praktisk bygging og i prosjekteringsfasen. Gode tekniske løysingar som er vel kjende, blir ikkje tekne i bruk i tilstrekkeleg grad» Følgelig kan vi ta i betraktning at det er et samfunnsproblem at dette ikke fungerer bedre i byggenæringen, hvor store økonomiske og materielle konsekvenser er et faktum. Empirien bør i så fall kunne bekrefte om dette også er tilfelle i respondentenes organisasjoner.

Ved innkommende store og viktige prosjekt, faller det seg naturlig for enhver kontrahert underentreprenør (UE) å sette på de beste ressursene til å utføre jobben. Dette tenkes å bidra til at jobben utføres med god kvalitet samt å sikre ett godt omdømme som senere vil være ett

konkurransefortrinn ved nye anbudsrunder. Dette bidrar generelt sett til at prosjektsammensetningen hos hovedentreprenøren ofte vil bestå av solide deltakere, som deres respektive firma anser som skikket til å representere dem. Hvordan kan man da sikre at denne kunnskapskapitalen kommer tilbake til organisasjonen, og andre aktører til gode på best mulig måte? Det står mye i litteraturen om kunnskap, kompetanse og deling av den, men samtidig finnes det grunnleggende spørsmål som ikke blir besvart på en tilfredsstillende måte. Jeg synes det er mangelfullt om konkret praksis. Hvor skjer deling av kunnskap, er det fysisk eller digitalt? Hvordan skjer det? Hvorfor det, eller hva er årsakene til at det ikke skjer? Alle disse spørsmål er det behov for å undersøke, og henger dermed sammen med:

Min problemstilling:

- Hvordan overføres kunnskap fra prosjektorganisasjoner i inter- og intra-organisatoriske kontekster i den norske byggebransje, og hvilke kunnskapsarenaer finnes?

1.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL

For å belyse problemstillingen er det utformet forskningsspørsmål, som er overordnede spørsmål jeg ønsker å få svar på gjennom intervjuene. Forskningsspørsmålene relateres opp mot refleksjonene som ble gjort rundt prosjektledelse og kunnskapsarenaer som benyttes.

Forskingsspørsmålene vil forhåpentligvis hjelpe meg med å undersøke i hvilken grad kunnskapsoverføring utøves. Spørsmålene om "hvor" og "hvordan", er jo spesielt viktige når det ofte i byggebransjen etableres tilfeldige engangsorganisasjoner, hvor sosiale bånd må dannes fra gang til gang.

- Hvilke kunnskapsarenaer finnes?
- Hvordan fungerer disse arenaene?
- Hvorfor fungerer de på denne måten?

2.0 Teorikapittel

I teori-kapittelet fremlegges ulike teorier som menes å være sentrale for temaet i oppgaven, og som vil være til hjelp for å belyse og forstå dette. Innholdet i dette kapittelet er endret noen ganger frem mot innlevering av oppgave 2021, og presenterer hva jeg mener vil være relevant for å kunne dokumentere mine funn. Herunder er det interessant å betrakte hvordan lederne i organisasjoner jobber generelt sett med kunnskapsoverføring som en del av lærende organisasjoner. Videre bør endringsteorier betraktes for å få innsikt i hva som skjer når en organisasjon skal utvikles. Det ligger her en implikasjon om at suksessfulle og moderne organisasjoner hele tiden er i utvikling, og må endre seg i takt med tilgjengelige teknologi for å være konkurransedyktige og sikre overlevelse i markedet. Før vi kommer inn på teorien senere i dette kapittel, vil den organisatoriske kontekst beskrives noe mer utdypende først.

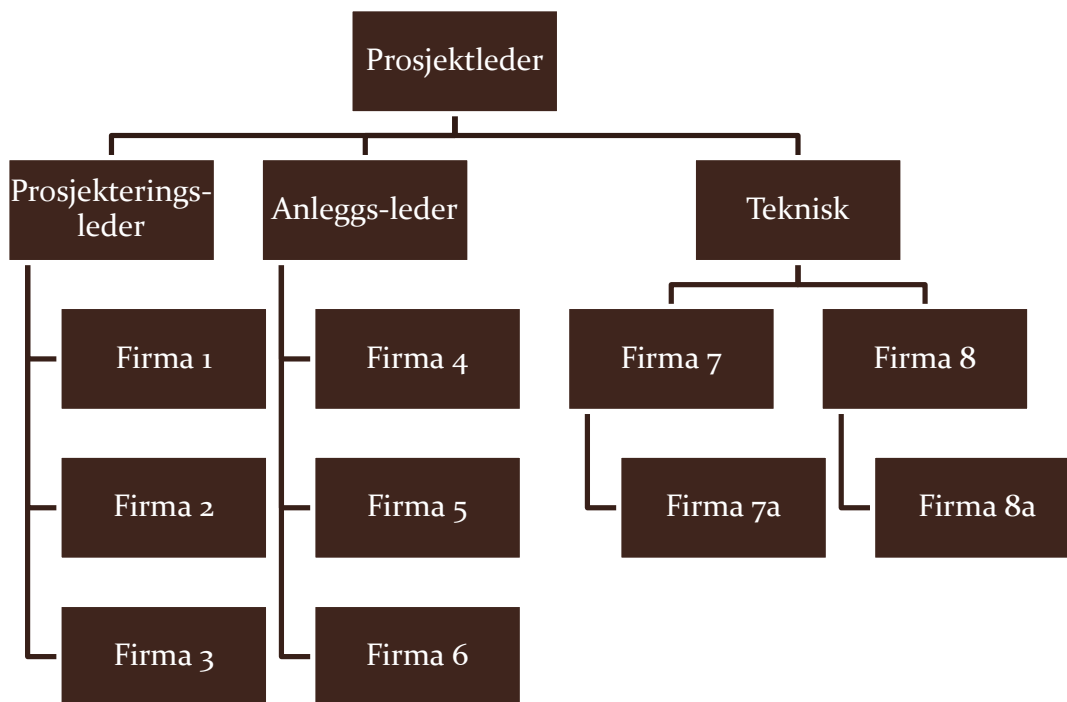
2.1 ORGANISASJONER

Jacobsen og Thorsvik beskriver organisasjoner som bevisst konstruerte sosiale systemer som er etablert for å løse spesielle oppgaver og oppnå bestemte mål. Ett sosialt system kan forklares ved at organisasjonen består av mennesker som samhandler med hverandre og utvikling av relasjoner mellom disse, hvorpå kjernen i enhver organisasjon er oppgaveløsning med ønske om å oppnå ett resultat på best mulig måte (Jacobsen & Thorsvik, ss. 17-19).

Med dette så menes at en gruppe mennesker er vurdert som bedre egnet til å løse en oppgave enn ett enkeltindivid. Tanken er da at man kan utnytte ulike kompetanser for å sammen gjøre det bedre og mer komplett, eller at man kan håndtere større oppgaver som ville være umulig for en enkeltperson å gjennomføre. Etter som organisering av arbeidet har blitt mer og mer vanlig, har også behovet for ledere økt betydelig. Mange organisasjoner er så store og komplekse at det er en liten hær av ledere på ulike nivåer som følger opp arbeidet som gjøres og rapporterer til sine respektive ledere på neste nivå. Ett eksempel på dette kan være HeidelbergCement Group som totalt har ca 60.000 ansatte i sin organisasjon. Her snakker vi om en moderorganisasjon som administrerer mange forskjellige fabrikker og bedrifter, som har

behov for regelmessig rapportering slik at de kan ha oversikt over status og kontinuerlig agere ut ifra best mulig informasjon til de ulike situasjoner som måtte oppstå. En slik organisasjon omtales i litteraturen som multinasjonale organisasjoner (MNO), som er en beskrivelse på nettverksorganisering. OBOS er en annen, kanskje bedre kjent i Norge, organisasjon som de senere år har vokst fra ca 800 medarbeidere til nærmere 2500 i hele sin organisasjon, som består av mange oppstykkede selskap. I dialog med en av de øvre ledere for OBOS Prosjekt fikk jeg forklart at den tid de tidligere kunne benytte på å følge opp prosjekter, nå i større grad måtte benyttes på rapportering og administrasjon. Hvor de tidligere var to personer som fulgte opp de fleste prosjekter som byggherre, var de nå åtte. Oppgavene til de to opprinnelige var endret fra aktiv deltakelse, til oppsyn og rapportering. Hva jeg mener er at med økt organisasjonsstørrelse kommer det også økede krav og forventninger, i tillegg til en større administrasjon og ledelse, som alle må bruke mye av sin tid på å sette hverandre inn i deres oppgaver og informere neste ledd. En byggherre, som nevnt over, kan forklares med en aktør som bestiller et bygg på spesifisering. «Ola Nordmann» som privatperson og som ønsker å bygge et hus vil være definert som byggherre ovenfor utbyggeren, eller entreprenøren, han har kontrahert for å gjøre jobben. Han vil i så måte ikke være så interessant å studere, men profesjonelle aktører i regi av selskaper som bestiller leilighetsbygg, kjøpesenter eller kontorer, tituleres også som byggherre eller byggherrerepresentant hos entreprenørgruppen som skal utføre oppdraget.

2.1.1 Prosjektorganisasjonen



Figur 1: Eksempel på organisasjonskart for en prosjektorganisasjon.

En moderne prosjektorganisasjon, eller engangsorganisasjon, *kan* se ut noe slik som dette med noen variasjoner. Prosjektlederen (PL) er uansett den som er bemyndiget, i de fleste tilfeller, til å ta de øvre beslutninger for hva han anser som prosjektets beste. Dette eksemplet er satt opp med henblikk i en tverrorganisatorisk prosjektorganisasjon, som ett større byggeprosjekt, hvor en byggherre (BH) har engasjert en totalentreprenør som er ansvarlig for utbyggingen.

Totalentreprenøren (TE) har normalt sett gitt en pris på jobben basert på en krav-spesifikasjon som byggherren og dennes representanter har utferdiget. Man kan stille spørsmål om hvorvidt det da er korrekt å ha byggherre som støttespiller under Prosjektlederen, eller over som ett styrende organ. I den grad det er avtalt hva som skal bygges og til hvilken tid oppførelsen skal ferdigstilles, vil alle fravik fra opprinnelig plan gå fra PL til BH med varsel om tidsmessige og/eller økonomiske konsekvenser dersom de ønsker å modifisere eller øke kvalitet. BH må da fatte beslutning i forhold til hva som kan aksepteres, og gi sitt samtykke til PL før denne formelt sett aksepteres og implementeres endringsarbeidet gjennom sine ledd. Av denne grunn mener jeg det er korrekt å ha plassert BH som en støttespiller, og ikke overordnet posisjon. I tett samspill

med PL finner vi prosjekteringslederen (PrL) som har ansvar for de prosjekterende aktører/firma, og legger tidsmessige planer for at de skal være klare til avsatte frister for utførelse. Anleggslederen (AL) har ansvar for de fysisk utøvende aktørene på byggeplassen, som både kan være entreprenørens egne byggearbeidere så vel som innleide, samt kjøpte tjenester fra underentreprenører (UE). Tekniske fag, det vil si Elektriker-, Rør- og Ventilasjonsingeniører, kan ha en egen gruppe hvor de kommer inn som rådgivere og rapporterer til PL i tillegg til at de har med sine egne utførende sub-kontraktører. På mindre og enklere prosjekter kan disse underlegges PrL & AL.

En slik organisering som presentert i skissert organisasjonskart vil da typisk bestå av medlemmer i en organisatorisk enhet i det øvre sjikt, altså PL, PrL, AL & Teknisk PrL, og defineres her som Total Entreprenør (TE). Alle kontraherte Firma «x» er engasjert for arkitektur, byggeteknikk eller leveranser av rør og elektro, heis osv. I en læringskontekst så svarer alle firma til TE, som har det overordnede ansvaret ovenfor BH, og hvert firma er da sin egen enhet som har sin læring og utvikling. TE-gruppen har følgelig sin egen utvikling og erfaring med de som er kontrahert.

Utfordringene med denne type organisering, når det kommer til kunnskapsoverføring, er jo at de alle er ulike organisatoriske enheter. Overføringen vil i så måte foregå internt i ett og samme firma i beste fall, og om forholdene er lagt til rette for det, deles det med andre enheter som firmaet er del av gjennom organiseringen. Hvordan overføring i slike enheter fungerer, er nettopp det vi vil søke å finne svar på gjennom empirien senere.

2.1.2 Ledelse

Bakke påpeker at det viktigste i enhver form for ledelse er å bruke de menneskelige ressursene på best mulig måte for å nå organisasjonsmessige mål (Bakke, 1966). Dette vil være seg gjeldene både i temporære prosjekt, så vel som i ordinære organisasjoner.

«Ledelse har ofte blitt avgrenset til det som ledere foretar seg ovenfor sine underordnede, men dette er en altfor snever definisjon. Ledere må være i stand til å håndtere relasjoner med alle

viktige interessenter» (Bolman & Deal, 2014, s. 384). Hva som menes med viktige interessenter i denne sammenheng, kan være øvre ledelse, ledere for andre avdelinger for samspill på tvers, kunder og samarbeidspartnere osv. «Det er et ledelsesansvar å tilrettelegge for og ha nødvendig fokus på læring i en organisasjon, som igjen vil gi nødvendig kunnskapsdeling og organisatorisk kompetanse.» (Filstad, 2016, s. 260). Organisatorisk utvikling må altså stimuleres, og sørges for at arenaer for dette er til stede. Med arenaer så menes her både tid, og rom.

Hva kjennetegner så gode ledere? «Moderne trekkforskning forteller oss at ledere, sammenliknet med ikke-ledere, har en tendens til å være skarpere i hodet, mer kreative, mer utadvendte og bedre til å tenke utenfor boksen. De har bedre sosiale ferdigheter og sterkere behov for makt og prestasjoner» (Bolman & Deal, 2014, s. 387). Videre viser de til mange kvalitative studier bygger opp om at «effektive ledere er med og utformer en visjon, setter standarder for prestasjoner og gir arbeidet i organisasjonen retning og fokus». En forutsetning for å klare dette er imidlertid at lederen er tilgjengelig til å følge opp og veilede sine medarbeidere.

2.1.3 Prosjektledelse

I prosjekteringsgrupper, er det både samarbeid og kamp mellom aktører i ulike firmaer for at alle skal klare å levere hva som er i henhold til deres kontrakt til en avtalt tid.

Prosjekteringslederen koordinerer dette arbeidet på tvers av ulike disipliner, slik at gruppen som helhet har best mulig flyt i sitt arbeide. Ved eventuelle uenigheter, eller konflikter, mellom aktørene er det prosjekteringslederen som har det siste ordet og beslutningsmyndighet.

Engangsorganisasjonen kan både være sammensatt tverrfaglig internt i en organisasjon for å utføre ett bestemt og tidsavgrenset prosjektarbeid, men også tverrorganisatorisk sammensatt for å utføre større oppgaver i fellesskap med andre. Ett typisk eksempel på dette er kontraktarbeid for del-leveranser til bygg, hvor en totalleverandør har komplett kontrakt til bestilleren, en byggherre, av byggverket som helhet.

Man kan på mange måter si at dette er ett ganske hensynsløst spill da man hverken trenger å tenke på sykefravær eller arbeidstidsbestemmelser, dette er anliggende for de med personalansvaret internt i organisasjonen den enkelte representerer. Kontraherte firma som skal delta på interorganisatoriske prosjekt må regelrett stille nødvendig personell til disposisjon, for at jobben skal bli gjort i tide. Klarer de ikke dette, kan de bli bøtelagt pr dag forsinkelse i henhold til kontraktens størrelse og innhold.

Jacobsen åpner boken sin «Engangsorganisasjonen» med å si at «Prosjekter er ikke bare engangsoppgaver. De er også organisasjoner – dog med noen svært interessante særtrekk – og kan lære mye av organisasjonsforskningen» (Jacobsen, 2016). Dette er nok helt rett, men kanskje kan også noe lærdom gå andre veien? Bakgrunnen for dette åpne spørsmålet er berettiget, da han fortsetter med at «stadig flere organisasjoner endres i retning av permanente prosjektorganisasjoner». Dette betyr vel i så fall at flere finner formen fra prosjektorganiseringen effektiv som organisasjonsform, de er også grunnleggende hierarkisk ganske så like.

«Et organisatorisk perspektiv på prosjekter innebærer fokus på nettopp samspill, eller mer presist på de sosiale prosesser som må håndteres når ulike mennesker samles i en tidsavgrenset periode for å løse en oppgave» (Jacobsen, 2016, s. 10). Tiden er ofte svært presset i ett prosjekt, og dette kan nok bidra til å gjøre prosjektdeltakerne, og spesielt prosjektledelsen, ekstra skjerpert. Det er ingen tid å miste, normer og rutiner må etableres raskt og man må komme i gang. De største forskjellene mellom temporære og varige organisasjoner er tidsavgrensning, klare ressursrammer, et klart mål og at de i vår sammenheng er interorganisatorisk. Litteraturen viser også at det er forskjell på såkalte «utviklingsprosjekter» og «produksjonsprosjekter» hva organisering angår, da utviklingsprosjekter bærer fordeler av mangfold i deltakernes ferdigheter og bakgrunn i motsetning til produksjonsprosjekter som vil ha nytte av en mer unison sammensetning (Jacobsen, 2016, s. 14).

De sosiale prosessene mellom medlemmene av gruppen er essensielle for at prosjektet skal fungere, og det er her lederens oppgave kommer inn. Han må etablere en felles forståelse, kall det gjerne en kultur, blant medlemmene av hans prosjekt. «Prosjekter hadde vært ganske enkle

å drive hvis mennesker var ren kompetanse, og ingenting annet. Utfordringen er at all kompetansen kommer i en innpakning som heter mennesker» (Jacobsen, 2016, s. 15). I dette sitatet ligger mye av kjernen til hvordan ett prosjekt, så vel som en organisasjon, fungerer. Sosiale relasjoner og hvordan vi mennesker evner å samarbeide på tross av vår ulike bakgrunn.

Ved søk i litteraturen etter definisjoner på ledelse er det mye, dels varierende, beskrivelser. Likevel synes det å være en god forklaring basert på sosiale relasjoner som en adferd som utvises i den hensikt å påvirke andre:

«... ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og adferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet.» (Jacobsen & Thorsvik, s. 416)

2.1.4 Organisasjonskultur

Bolman & Deal refererer Schein (1992 s.12) for å definere kultur som «ett mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet frem til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene (Bolman & Deal, 2014, s. 298). Mer kortfattet kan dette uttrykkes som «måten vi gjør ting på her hos oss» Det kan virke som det er ulike oppfatninger om forholdet mellom kultur og ledelse. Former ledere kulturen, eller formes de av den? Det er viktig å etablere en god kultur for deling av kunnskap, og stimulere til dette. Dette kan godt beskrives ved «en sterk læringskultur er når organisasjonen er god på læring, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling» (Filstad, 2016, s. 261). En god kultur for kunnskapsdeling kan følgelig betraktes som grunnleggende nødvendig.

Globaliseringen medfører behov for å forstå bedre hva som skjer når mennesker fra en kultur forsøker å lede mennesker fra en annen kultur. En leder vil i denne sammenheng ha sterk nytte av interkulturell kompetanse, slik at han eller hun er i stand til å vurdere situasjonene som måtte oppstå korrekt og er i stand til å skjønne hva som skjer før det er for sent. Med dette

menes at konflikter i gruppen, enten det er i prosjektsammenheng eller i organisasjonen, kan håndteres på ett tidlig stadium og redusere faren for eskalering og potensielle kriser som måtte følge av dette. Som nevnt er dette viktig for enhver leder, men spesielt viktig vil det være i ett tidspresst prosjektperspektiv hvor opptrappende konflikter kan få katastrofale følger for leveransen.

Over tid utvikler en organisasjon sitt særegne grunnsyn og sine særegne overbevisninger, verdier og sedvaner. Ledere som forstår symbolenes betydning og vet hvordan de kan appellere til ånd og sjel, kan bidra til å skape en mer samlet og effektiv organisasjon, så lenge organisasjonens kulturmønstre er i samklang med markedets krav. (Bolman & Deal, 2014, s. 299). I den grad en organisasjonskultur er noe som vokser frem over tid, er det vanskelig å se at dette vil være det samme i en engangsorganisasjon som for en vanlig organisasjon. Førstnevnte er jo etablert under en svært begrenset tidsramme. Aktørene har gjerne med seg sine egne kulturer inn i dette samspillet, og kanskje den viktigste jobben til prosjektlederen er å skape en felles forståelse i begynnelsen av prosjektet. Snakker vi i så fall om relasjoner mellom aktører, snarere enn en tydelig kultur?

For å forklare hvordan kunnskap overføres i prosjektorganisasjoner, ønsker jeg altså å fremheve struktur, ledelse og kultur.

2.2 INTRA-ORGANISATORISK KUNNSKAPSOVERFØRING

Intra-organisatorisk kunnskapsoverføring handler om å utnytte den kunnskap og kompetanse som allerede er i organisasjonen og samtidig gjøre hverandre mer kompetente gjennom tilgang til hverandres kunnskap. Kunnskapsoverføring kan derfor gi økt kompetanse individuelt, men først og fremst på et kollektivt og organisatorisk nivå (Filstad, 2016). Organisasjoner kan utvikle muligheter for kunnskapsoverføring gjennom bevisst bruk av organisatoriske strukturer hvor desentraliserte og flate organisasjonsstrukturer gjør at kunnskapsdeling skjer tverrfaglig i større grad mellom ulike funksjoner.

Å tilrettelegge for kunnskapsoverføring handler derfor om at organisasjoner kan utvikle muligheter for interaksjon mellom kolleger uavhengig av hierarki og posisjon. **Kunnskapsføring** forutsetter at medarbeidere er motivert for, og har tillit til andre som kunnskapskilder, og dermed at de gjenkjenner den verdien kunnskapsoverføring har for egen utvikling. Filstad definerer kunnskapsoverføring som «læringsprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handlinger i sosial interaksjon og praktisk arbeid» (Filstad, 2016). Videre beskriver hun kunnskapsoverføring som «komplekse og usikre prosesser fordi de involverer interessekonflikter og posisjonering samt sårbarhet hos de involverte partene» og påpeker at hvorvidt kunnskapen er eksplisitt eller taus, i tillegg gir betingelser for hvordan kunnskap kan deles. Filstad, (2016) henviser til Mooradian et al. (2006) for å belyse følgende forhold som er viktige for kunnskapsdelingen:

- Hva som kjennetegner kunnskapen, om den er fortrinnsvis taus eller eksplisitt
- Hva som kjennetegner ledelsen og deres handlinger, i hvilken grad de tilrettelegger for kunnskapsdeling samt hvilke belønninger og incentiver som gjelder
- Hva som kjennetegner omgivelsene og de mellom-menneskelige relasjonene, samt hvorvidt det er etablert et felles språk og delte visjoner
- Hva som kjennetegner de enkeltes forhold til organisasjonen og den ansattes holdninger og motiver. Nivå på forpliktelse til organisasjonen vil påvirke ønsker og muligheter for kunnskapsoverføring.

«En organisasjonskultur vil ha sterk påvirkning og gi betingelsene for kunnskapsdeling.

Organisasjonskulturen har kunnskapsdeling integrert som en del av sine kjerneverdier, og hvor antakelser, verdier, holdninger og motivasjon oppmuntrer til samarbeid og kunnskapsdeling» (Filstad, 2016).

Cabrera et al. (2006) trekker frem flere studier som konkluderer med at personer som er trygge på egne ferdigheter og kompetanse, i større grad uttrykker at de ønsker å dele kunnskap samt at de selv også mer frekvent initierer til dette.

«Hvis et team kommuniserer godt og har en utadvendt og løsningsorientert samarbeidsform, er det positivt relatert til i hvilken grad de var villige til å dele kunnskap, og at de faktiske delte kunnskap. Hvis et team i tillegg ledes av en **deltakende lederstil**, er dette positivt for hvor mye kunnskap de deler» (Srivastava et al. 2013), dersom det er et likeverdige forhold mellom teamdeltakerne.

Tillit er et nøkkelbegrep som går igjen i mye av litteraturen i forhold til kunnskapsoverføring. Både fra den som skal motta, men også for den som skal gi av seg selv. Tillit til kunnskapsoverføring vil derfor være basert på den enkeltes vurdering av hvorvidt mulige uønskede forhold kan oppveie de fordeler man ønsker.

«Tillit i en organisasjon bestemmes av at man stoler på at en kollega har tilstrekkelig kunnskap, evner og velvilje, og at vedkommende handler til beste for sine kolleger og har integritet i henhold til kolleger som er forenelige med organisatoriske verdier» (Mayer et al. 1995).

Inkpen & Tsang, 2005 beskriver et inter-organisatorisk nettverk som en gruppe organisasjoner som opererer under en felles organisatorisk identitet, med et hovedkontor som har eiermajoritet i tilknyttede selskaper. Likevel velger de å betrakte en slik gruppering som et intra-organisatorisk nettverk, fremfor en unison organisasjon. Dette begrunnes med innsikter knyttet til interne strukturer og operasjoner i en slik enhet kan tilegnes fra nettverks-relaterte konsepter som benyttes for å undersøke inter-organisatoriske fenomen. Det virker tilsynelatende som flere litterære kilder omtaler kunnskapsoverføring som «kunnskapsdeling» når det foregår internt i en organisasjon, horisontalt mellom individer. Det kan være greit å ha med oss, som en skillelinje mellom inter- og intra-organisatoriske aspekter når vi begynner undersøkelsen.

2.3 INTER-ORGANISATORISK KUNNSKAPSOVERFØRING

Med inter-organisatorisk kunnskapsoverføring, menes her en hendelse hvor en organisasjon lærer fra erfaringen til en annen organisasjon, altså kunnskapsoverføring mellom organisatoriske enheter. Disse kan enten være uavhengige av hverandre, nettverksorientert eller sammensatt av moderorganisasjoner. Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008 definerer kunnskapsoverføring som «en hendelse hvor en organisasjon lærer fra erfaringen til en annen». De beskriver at slik kunnskap normalt utvikles innenfor en organisasjon, men at det er viktig at organisasjoner evner å ta lærdom av andre for å møte den økende takten av konkurranse i markedet. De viser til massive empiriske funn senere år som påpeker organisasjoners mulighet for signifikant å tilegne seg kunnskap og innovative ferdigheter ved å videreutvikle seg basert på andres kompetanse, da gjennom kunnskapsoverføring mellom organisasjoner eller internt i sin

egen. De setter det hele på spissen ved å si at «intra-organisatorisk overføring er frivillig, men inter-organisatorisk er essensielt» og forklarer dette med at disse to prosessene involverer forskjellige typer rammer, hver forbundet med sine utfordringer.

Intuitivt virker kunnskapsoverføring, eller erfaringsutveksling, som så fornuftig at de fleste organisasjoner bør tillegge dette stor vekt. Det fremkommer imidlertid flere faktorer som bidrar til å hemme dette. Blant kunnskapsmedarbeidere er det nettopp denne kompetansen som kan kjennetegne den enkeltes posisjon i bedriften, og markedsverdi utad. Mye kunnskap er nedskrevet i en organisasjons rutiner og prosedyrer, og kan dermed kalles eksplisitt kunnskap. I tillegg til dette florerer det av tause kunnskap, dvs underforstått hvordan ting skal eller bør gjøres. Nedskrevne rutiner kan selvsagt lett deles, men for at medarbeidere skal dele av sin tause kunnskap må de faktisk ønske å gjøre dette selv.

Tilsynelatende er det mange likhetstrekk mellom inter- og intra-organisatorisk kunnskapsoverføring, men alle de forhold som kan hemme en god overføring internt i en organisasjon vil være enda mer ytterliggående mellom organisatoriske enheter. I tillegg kan andre faktorer spille inn, som rammene de ulike selskapene opererer innenfor, bedriftskulturen og de ulike prosessene som er involvert. De kan samtidig være leverandører, partnere, konkurrenter og kunder i forhold til hverandre, i organisatoriske nettverk. Da sier det seg samtidig at sensitive opplysninger ikke må komme på avveie, og tillitt til at informasjon ikke misbrukes vil spille en stor rolle. Derfor kan det også være interessant å studere, noe som også fremkommer av en annen masteroppgave jeg har lest som tar for seg akkurat dette.

«Betydning av tillit mellom organisasjonene er nok relevant, da byggebransjen er preget av motstridende mål mellom aktørene, med lav effektivitet og kvalitetsproblemer. Prosjektets suksess og trivsel avhenger av et godt samarbeid. Jo bedre samarbeidet er, desto mer sannsynlig er det at resultatoppgåelsen blir bedre. Det forutsetter flere egenskaper, deriblant tillit. Tillit til at andre oppfyller sine forpliktelser, er rettferdige, ærlige og åpne, og ikke utnytter din sårbarhet til egen fordel. Tillit er en kritisk egenskap for å lykkes med effektivt samarbeid og er nødvendig for i det hele tatt klare å mestre utfordringene man møter på i midlertidige, interorganisatoriske byggeprosjekter. Å få noen til å stole på deg krever en betydelig innsats, innsikt og forståelse» (Skår, 2018).

Organisasjonstillit defineres som «en delt psykologisk tilstand mellom organisasjonsmedlemmer som omfatter villigheten til å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til et system eller en organisasjon» (Fulmer & Gelfand, 2012). Tillitt er noe som opparbeides over tid, enten på et personlig plan mellom individer eller på et organisatorisk nivå.

Multinasjonale selskap (MNS), er beskrevet som «en organisasjon med et hovedkontor og et varierende antall datterselskaper lokalisert i ulike nasjoner og i ulike kulturelle kontekster» (Røvik, 2007). Han beskriver videre at et av de viktigste konkurransefortrinnene slike organisasjoner har, er muligheten for spredning av kunnskap på tvers mellom datterorganisasjonene, samt til hovedorganisasjonen. Likevel kan det henvises til observasjoner av kunnskapsoverføring som ikke lykkes mellom slike enheter, de hemmes uten en god kultur for deling eller at kostnadene regelrett blir for store. Relasjonene mellom datter-enhetene kan tenkes å spille en stor rolle, samt den formelle organiseringen. Det samme vil være gjeldende innenfor andre organisasjoner i nettverk, eller relasjoner til hverandre i forbindelse med kunnskapsoverføring. «Selv om en enhet utvikler kunnskap som er av potensiell verdi også for andre MNS-enheter, er det ikke sikkert den blir spredt. Overføring kan også hemmes av at man mangler motivasjon og incentiver til å dele kunnskap med andre, eventuelt har man egne strategiske interesser i å hemmeligholde grunnlaget for egen suksess» (Røvik, 2007).

«Det er en bred antakelse at økt grad av kunnskapsoverføring bidrar til en organisasjons ytelse og/eller innovasjon, og om selskaper forstår å nyttiggjøre seg kunnskapsoverføringsprosessen og variablene som påvirker denne, kan deres ferdigheter bli forbedret» (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008). Forskerne har sammenfattet et teoretisk rammeverk for å kartlegge forskning på inter-organisatorisk kunnskapsoverføring. Den baseres på fire faktorer: ressurser og ferdigheter hos både givende og mottakende firma, kunnskapens natur som forsøkes overført samt inter-organisatoriske dynamikker. **Figur 2.** er gjengitt på norsk, basert på egen oversettelse.



Figur 2. Faktorer som påvirker inter-organisatorisk kunnskapsoverføring (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008)

Denne modell vil ligge som et bakteppe gjennom analysearbeidet av innsamlede data, for å strukturere- og forklare de funn som kan materialisere seg gjennom intervjuene. Nå fremstilles riktignok denne modellen slik at all kunnskapsoverføring går en vei, og det er ikke nødvendigvis korrekt. Det er nok flere tilfeller hvor kunnskapsabsorberende selskap tilegner seg, og utvikler seg på en slik måte at de på mange måter overgår den givende part. Tillitten mellom de ulike organisasjoner vil i så måte spille en stor rolle, hvor frykten for at ikke kunnskapen misbrukes, eller brukes imot, ved senere anledning er fremtredende. Man kan så spørre seg om modellen kun er gjeldende for inter-organisatorisk kunnskapsoverføring, eller om man kan tenke seg at den generelt kan betraktes for all organisatorisk kunnskapsoverføring? Man kan jo betrakte MNS som organisasjoner i organisasjonene, hvor går i så fall skillet om det ikke kan vises til en generalisert form?

3.0 Forskningsmetode

For å få belyst problemstillingen på en fornuftig måte, er det essensielt hvordan funn blir innhentet så vel som hvordan informasjonen blir behandlet og resultatene analysert. Videre vil kapittelet om metode komme inn på avgrensninger på oppgaven, og hvorfor de valg som er gjort nettopp gjøres.

3.1 VALG AV METODE

Siden grunnlaget for en samfunnsvitenskapelig metode basert på systematisk forskning ble lagt, vokste det frem to ulike tilnærminger til forståelse av ledelse i organisasjoner. Den ene tilnærmingen, som kalles den «kvantitativ-analytiske», legger vekt på å teste hypoteser med kvantitative data for å utvikle teorier om ledelse. Den andre tilnærmingen er «kvalitativ-holistiske», som på basis av kasuistikker og intervjuer med ledere utvikler tanker og teorier om hvordan ledelse fungerer i praksis (Bolman & Deal, 2014, s. 379)

For denne oppgaven tror jeg en kvalitativ undersøkelse gjennom semi-strukturert intervju vil gi best resultat, da forskningsspørsmålene er rettet mot lederes erfaring, opplevelser med- og forståelse av erfaringsoverføring. Ett intervju vil i så måte kunne få frem fortolkninger og refleksjoner gjennom mer åpne spørsmål enn hva som vil være tilfelle med ett kvantitativt spørreskjema. Jeg må forsøke å legge min egen erfaring til side, og stille åpne spørsmål slik at intervjuobjektene kan dele sine egne erfaringer rundt problemstillingen.

Alle intervjuer ble gjort innenfor en relativt kort tidsramme, ved den enkeltes kontorplass. For å sikre at kandidatene blir gjengitt korrekt, er intervjuene tatt opp på lydbånd, som senere er transkribert i sin helhet. Disse transkripsjonene har dessverre tatt noe tid å gjennomføre, men omsider så danner de bra grunnlag for empirien i oppgaven.

3.2 DESIGN

Hva som knytter seg til selve forskningsundersøkelsen er å betrakte som forskningsdesign. Dette fremkommer med andre ord på bakgrunn av alle valgene som gjøres med hvem som skal undersøkes og hvordan gjennomføringen av undersøkelsen planlegges.

For å forsøke ikke å trekke inn for mange variabler som forstyrrer resultatet, må utvalget gjøres så grunnleggende likt som mulig. Foreløpig så vurdere jeg mitt utvalg som følgende:

- Organisasjoner med omsetning over 1,0 mrd NOK i det norske markedet.
- Prosjektorganisasjoner satt sammen for oppføring av byggverk i Norge, med total byggekostnad for enkeltstående prosjekt i størrelsesorden 0,1 – 1,5 mrd. NOK.
- Nettverksorganiseringer som vokser gjennom oppkjøp av andre selskap, og innlemmer disse under sin paraply-organisasjon.

Bakgrunnen til disse tallene, er en visshet i at det skal etableres en gitt størrelse på administrasjon i disse typer organisasjoner for at de skal klare å jobbe med prosjekter og omsetninger i denne størrelsesorden. De fleste vil nok si at en enkeltmann som er sin egen herre, jobber langt mer effektiv en flere ledd da han slipper kommunikasjon vedrørende hva som skal gjøres. Dog har han sin begrensning i kapasitet og kompetanse, og i den grad det er samspill og sosiale relasjoner mellom aktører som er av interesse for denne oppgaven så har vi følgelig valgt bort de mindre interessante objektene. Det er valgt å ikke se på prosjektgrupper som er satt sammen tverrfaglig i ett og samme firma, da disse grupper vil være direkte underlaget firmaet de opererer under.

Intervjuobjektene vil være ledere i engangsorganisasjoner, enten prosjektledere eller prosjekteringsledere, samt anleggsledere. I vårt tilfelle hvor tverrorganisatoriske prosjekter skal vurderes vil det være snakk om en verdibasert ledelsesform, nærmere bestemt transaksjonsledelse hvor medarbeidere i ett firma yter sine tjenester til ett annet firma i bytte for belønning.

For å få tilgang på relevante respondenter, og aksept for å bruke deres tid, anser jeg det som nødvendig å først henvende meg til ledende personell i noen aktuelle organisasjoner som jeg

finner kvalifisert i henhold til mine valg. Deriblant disse organisasjonene, er Veidekke Entreprenør, Contiga og ØM Fjeld vurdert, basert på mine treffkriterier. Aktuelle andre entreprenører som kunne være spennende, kan blant annet nevnes Skanska, NCC, AF Gruppen og Backe Gruppen. Jeg tenker det vil være tilstrekkelig med 3-4 respondenter fra prosjektledende stillinger, gjerne også 1-2 fra anleggsleder nivå. Fortrinnsvis individer med ulik bakgrunn fra samme firma.

Idéen er da å få frem noen betraktninger vedrørende hvordan organisasjonene selv mener de jobber med, og legger til rette for kunnskapsoverføring. Er det etablerte rutiner og prosedyrer for hvordan dette ønskes etterlevd, og hva gjøres med den erfaringsbaserte kunnskapen? Deretter synspunkter fra prosjektledelsen om hvordan dette bringes fra prosjektadministrasjon og over til neste prosjekt, i tillegg til den organisatoriske enhet de tilhører. Det samme vil være for anleggslederen, som da kan uttale seg i forhold til overføring fra prosjektadministrasjon til byggeplass og visa versa, samt overføring til neste prosjekt og sin organisatoriske enhet. Antakelig vil vi se noe sprik mellom de ulike organisatoriske nivåene i forhold til vurdering av hvordan det er lagt til rette for, og hvordan dette faktisk håndheves av de som deltar i prosjektarbeidet. Byggebransjen er på grunn av sin natur gjennom prosjektarbeid i tverrfaglige engangsorganisasjoner et egnet sted å studere, da kontinuerlig økt erfaring og utvikling av taus kunnskap aldri vil kunne nedfelles i papirer i sin helhet. Det er ingen enkeltperson som ønsker å gjøre samme feil om igjen, dette samme burde gjelde organisasjoner. Og enda bedre, ta lærdom av andres feil.

Jeg har jobbet induktivt med datamaterialet, som betyr at enhver kategorisering skal være vokst frem av datamaterialet gjennom prosessen (Jacobsen, 2015, s. 207). Ingen av kategoriene var definert før arbeidet med transkriberingen startet, men materialiserte seg dermed som felles tema blant respondentene og de svar som ble gitt underveis gjennom intervjuene. Det er jobbet forholdsvis utforskende for å finne ut hvilke som finnes, hvordan de fungerer og hva som forklarer hvorfor de finnes, og datagrunnlaget må kunne sies å være spennende.

3.3 VALIDITET OG ETISKE BETRAKTNINGER

Gjennom forskningen kan det oppstå etiske problemstillinger jeg må være bevisst. Selv om respondentene jeg vil velge, høyst sannsynlig ikke vil befinne seg i en sårbar gruppe, må de vernes om og håndteres korrekt for å gi undersøkelsen legitimitet. I Norge er det grunnleggende krav knyttet til å bruke respondenter som forsker, og dette er:

1. Krav til å bli korrekt gjengitt
2. Informert samtykke
3. Krav til privatliv

I søken etter respondenter vil det etableres ett informasjonsskriv som bringer dette på det rene for deltakerne, og det kan etableres en etisk kontrakt (Jacobsen, 2015). Gjennom ett informert samtykke legges det føringer for at den som deltar gjør dette frivillig, vel vitende om at informasjonen som gis vil benyttes til forskning. Prosjektledere og organisatoriske ledere vil være kompetente profesjonsutøvere, antakelig ingeniører eller med annen høyere teknisk bakgrunn, og de vil bli informert om at de kan trekke seg fra undersøkelsen om de skulle ønske dette på ett senere tidspunkt. Intervjuene vil bli behandlet konfidensielt, og de vil være anonyme som respondenter. Informasjonsskrivet vil videre inneholde litt informasjon om problemstillingen, hvordan datamaterialet er tenkt benyttet og at jeg vil ha taushetsplikt ovenfor alle sensitive opplysninger som måtte komme frem (Jacobsen, 2015). Det er også formelle krav relatert til personvern, lagring av innsamlede data og selve gjennomføringen av intervjuet som må følges. Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste har følgelig godkjent prosjektet, informasjonsskjemaet og intervjuguiden, og vurdert at det er av en kvalifisert utførelse.

På tross av mange råd om å ikke studere egen organisasjon, så må det sies at en av respondentene jobber i samme organisasjon, men tilhører en annen organisatorisk enhet slik at det ikke er noe myndighetsforhold oss imellom. De øvrige respondentene er bekjentskap som er ervervet gjennom mitt virke. Jacobsen påpeker at slik bekjentskap kan ha noen positive sider, såfremt man er oppmerksom på ulempene. «Det er lettere å få tilgang til informasjon ved at man kjenner personer, vet hvor man skal gå. I tillegg vil en «innsider» ofte møte større åpenhet

og tillit enn en utenforstående» (Jacobsen, 2016. s.56). Nå er det likevel ikke egen organisasjon jeg har studert i denne oppgaven, men egen bransje hvor fokus har lagt på hvordan kunnskapsoverføring foregår. Med dette som utgangspunkt, så velger jeg å tro at mine respondenter har gitt gode og oppriktige svar på spørsmålene som er stilt dem. Skjemaet med alle spørsmål som er stilt, som danner grunnlaget for empirien i denne oppgaven ligger vedlagt under appendix.

Forskningsspørsmålene er gjennom analysearbeidet blitt modifisert noe, da jeg bevisst, eller ubevisst, har fått mye respons på arenaer gjennom svarene som er gitt. Dette kan selvfølgelig betraktes som en svakhet ved spørsmålene som er stilt respondentene, men jeg velger å betrakte dette som en modning av oppgaven. Svar som er gitt gir en klar indikasjon på hvordan kunnskapsoverføring foregår.

4.0 Empiri

Ved forespørsel til ledende personell om å få respondenter fra utvalgte firma, innenfor treffkriteriene, så har jeg vært heldig å få intervju 5 kandidater fra 3 ulike prosjektorganisasjoner. Kandidatene representerer Veidekke Entreprenør, ØM Fjeld og Contiga. Av respondentene er 3 prosjektledere, en fra hvert firma, samt 1 prosjekteringsleder og 1 anleggsleder, begge fra Veidekke Entreprenør.

Det transkriberte datamaterialet fra disse intervjuene er anonymisert, og dekker omkring 90 sider med rå-data. Sitater er benyttet i dette kapittel i stor grad uten å knytte utsagn med stilling og organisatorisk tilhørighet. Av denne grunn kan enkelte av sitatene følgelig være nedkortet noe, hovedsakelig for å fjerne kjennemerker, uten å nevneverdig forringe betydningen.

Ved å arbeide med innsamlede data fra respondentene, er svarene forsøkt samlet i grupperinger, eller kategoriseringer, som synes å være felles. De samme tema vil kunne følges gjennom alle besvarelsene koplet til forskningsspørsmålene. Dette vil være empirien i denne oppgaven.

4.1 HVILKE KUNNSKAPSARENAER FINNES?

Gjennom respondentene får jeg ett klart inntrykk at det finnes mye kunnskap, men at det ikke nødvendigvis er like klart hos respondentene hvor denne er å finne eller om den finnes nedfelt. Det deles kunnskap, men i svært vekslende form og det nedfelles ikke nødvendigvis.

Bekjentskap fremheves å være viktig, for å få tilgang på kunnskap. «Eller så må du jo ringe avdelingslederen da, og hør om det er noen som er god på det, har du noen jeg kan ringe? Det er litt mer, kanskje litt mer sånn, at det går litt mer på erfaring og litt mer på hvem du kjenner, bekjentskap» sier en av respondentene. Dette gir en indikasjon på at man spør seg frem, for å få hjelp til å løse oppgavene eller bestemte problemstillinger, gjerne fra nærmeste leder som er antatt å besitte kunnskap på tvers i organisasjonen. Allerede her får vi en ide om at det er ett bedringspotensiale, nettopp ved at det burde være mer kjent hvor kunnskapen er å finne ved å

samordne den og strukturere kildene. En annen viktig ting som er verdt å nevne er at «bedriften i best mulig grad må sikre er at arenaene finnes der, og arena er både tid og rom». Det må altså være satt av tid til å jobbe med utvikling og ivaretagelse av erfaringer, i tillegg til at arenaene faktisk finnes.

4.1.1 Møter

Møtefora i mange ulike former fremstår som en måte å både gi informasjon om hva som skal gjøres, så vel som å høste erfaringer i ettertid. Det vil være gjeldende for kunnskapsoverføring generelt, altså både inter- og intraorganisatorisk sammenheng. Møtevirksomhet vil i så måte være fellesnevner for alle aktiviteter hvor aktører samles, for å dele informasjon. «vi har jo mye internmøter hvor ting kommer opp og hvor man kan se spørre og finne ut hvilke erfaringer folk har». Det er altså ingen automatikk at andre kjenner til hvilken kunnskap eller erfaring som befinner seg hvor, kanskje med unntak av ledende personell.

I etableringsfasen av prosjekt så er det nødvendig å legge føringer for oppgaven som skal gjøres, og hvilke rammer den skal utføres innenfor. «Etableringsmøtene, det er samme hensikt der; å på en måte spytt inn erfaring i prosjektet før man starter» Vi ser andre navn på tilsvarende arena, som kick-off, brainstorming samlinger og liknende.

Under den aktive fasen, eller driftsfasen, er målsettingen å drive prosjektet fremover og stadig få feedback på status for å kunne agere ved behov om noe viser seg å være ute av kurs:

«vi har fra tid til annen en del møte ute på byggeplassen, sånne fellesmøter prosjektleder møter eller drifts møter og sånne ting, ute på byggeplassen, og da får de byggeplasser lov til, hva skal jeg si, si litt om sitt eget prosjekt, og da er det de positive tingene som kommer, så der gjennom så blir det delt noen erfaringer på positiv side da».

En annen respondent påpeker at «det er gjennom de foraene samtidig som vi har i driftsoperative møter som, så har vi alltid ett sånn status prosjekt, status UE, vi har kulepunkter i møter hvor vi deler litt erfaringer». Deling av løpende erfaring foregår altså i utstrakt grad, men det vil være like viktig å dele av både de positive, så vel som de mindre positive,

erfaringene. Det er nok naturlig enklere for alle å dele av hva man har fått til, som er bra. Vi liker jo å vektlegge hvor flinke vi har vært, i alle fall de fleste av oss.

I avslutningsfasen søker man å ta vare på den erfaring, eller kunnskap, som er ervervet i det aktuelle prosjekt, for å bringe det videre. «I utgangspunktet er det slik at vi har evalueringsmøter ... etter ett prosjekt», påpekes det. Det fremkommer derimot at dette pålegget ikke alltid følges. Detaljene i gjennomføringen av dette fremkommer ikke av empirien, hvorvidt det lykkes å få tak på både positive og negative erfaringer, som medbringes videre.

Som forsøk på å dele kunnskap på tvers av organisatoriske enheter, fremheves også at det er etablert egne møter for dette. «vi har en del møteforum som vi diskuterer løsninger med de som har, og er interessert i hvert, i boligprosjekter, og de som til eksempel sitter i boligprosjekter snakker sammen om løsninger og erfaringer der igjennom» Dette nevnes å være kombinert med mulighet til besøk på forskjellige prosjekt, for å ta del av hverandres erfaring:

«Det vi har er månedlig driftsmøter ... og der reiser man rundt på, de møtes på forskjellige byggeplasser, som turnerer rundt på byggeplassene og hvor da byggeplassen som er vert for møtet, forteller om sitt prosjekt, og der kan det bli tatt opp spesielle problem, som man har hatt på det prosjektet».

I denne sammenheng er ikke nødvendigvis problem ensbetydende med noe som har gått galt, men det kan også være de utfordringer som man har måtte løse som er spesielt for det gitte prosjekt.

Forum fremstår som en avart til møte-kategorien, men med en litt annen funksjon. Der møter i større grad kan synes å være aktuelt for det lokale, virker forum som en arena hvor kunnskapen er tenkt å spres mer ut i andre avdelinger:

«Så har man da diverse forum, man har noe som heter anleggsleder forum, formannsforum, prosjektlederforum, som møtes da noen ganger i året, kanskje 2, ja tror ofte det er 2-ganger i året, og hvor da spesielle temaer kan bli tatt opp for å utveksle erfaringer på tvers av, av prosjektene. Så det er vel den måten man har kommet frem til nå fungerer best».

En indikasjon som dette kan tyde på at man forsøker å nærme seg noe over tid, som kan gi den beste forutsetning for deling på tvers av interne enheter. Dette er heller ikke begrenset av

lokale enheter innenfor samme område eller region, da det presiseres at det er «dannet interne arbeidsfellesskap rundt dette her, og det kan gå både innad i Norge og på tvers av landegrensene». Det gjøres dermed tilsynelatende en del for å legge til rette for å kunne ta lærdom av hverandre, da spesielt gjennom de ulike arbeidsforum.

Møter gjennomføres i mange former, hvor de som var vanligst for respondentene ble presentert her. I en organisatorisk kontekst er det selvsagt flere enn dette, alt fra styremøter til innkjøpsavtaler. Det er imidlertid ikke relevant for oppgaven og empirien, men det er viktig å være klar over at listen ikke er uttømmende.

4.1.2 Samlinger

Samlinger er her vurdert å være både samlokalisering i kontorfellesskapet og andre planlagte fellesaktiviteter for team-building, erfaringsutveksling og liknende. Disse er tilsynelatende noe de fleste av respondentene fremmer som utelukkende positivt for deling, og en arena hvor man kommer i kontakt med flere enn de man vanligvis er i kontakt med og utvikler seg sammen med som gruppe. «Disse samlingene vi har» er en arena som fremmer kunnskapsdeling, «men de er jo, dessverre litt for få. Men da er det både internt i avdelingen, men også på tvers av avdelingene. Det er jo kanskje på tvers av avdelingene vi har mest å hente da.» De krever nok både planlegging og stor bruk av ressurser, og begrenser seg naturlig.

«Vi har en sånn årlig samling ... for prosjektledere, prosjekteringsledere og anleggsledere. Der samles de forskjellige, de som driver med næringsbygg og de som driver med forskjellige. Der er det veldig fine diskusjoner med hva man driver med og hva som kan lønne seg og sånn. Så det er, det er en veldig fin arena»

Samlinger på tvers fremheves igjen som en viktig parameter for å stimulere til at det deles mellom lokale enheter.

I mindre skala, og mer sentralt rundt gruppene, så deles kunnskap og erfaringer «gjennom at vi har månedlige møter. Men utover det så er det gitt at man sitter sammen på kontorer og

snakker sammen i lunchen» De månedlige møter forklares da som avdelingsmøter. Også det kollegiale fremheves å bli stimulert.

«Kontorlandskapet her, vi har en bevisst holdning til hvem som sitter sammen, vi har en lang gang her som er delt opp, og det er ikke tilfeldig at prosjektledere sitter sammen og kalkyle sitter sammen. ... da blir det mye prat mellom kontorene på løsninger og man rådfører seg lettere med kollegaer. Fordi man sitter nær hverandre og jobber tett, det er jo en fordel.»

Samlokalisering er her nevnt som en viktig parameter, for å stimulere til å utvikle seg og lettere dele seg imellom. Respondenten hevder dette er til stor hjelp, og fremmer dette som en suksessfaktor. Dette står i kontrast en annen respondent som påpekte at de lever prosjektliv, og sjelden ser sine kollegaer annet enn de som lever samme prosjektlivet på det enkelte prosjekt. Forskjellen blir dermed hvem man velger, eller beordres, å ha nærhet til som primærgruppe.

4.1.3 Systemer

Systemkategorien er valgt til å være alle organisatorisk strukturelle systemer, som er etablert og formalisert til å gi, eller ivareta, kunnskap. Deriblant så nevnes styringssystemer, «ledelsessystemet, det står jo klart der hva man skal gjøre, altså de formelle tingene da. De uformelle tingene er jo umulige å beskrive». Og det er de uformelle ting som kompliserer, på lik linje med taus kunnskap. Ledelsessystemet er å forstå som de overordnede føringer, som alle i organisasjonen må forholde seg til.

Avvikssystem nevnes som en arena hvor negative erfaringer skal forvaltes, og sørge for at samme feil ikke skjer igjen. «Et avvikssystem ... ment å kunne ta vare på, eller ivareta forbedringsforslag». Dette virker å være en form for dumpingplass, som nok fungerer om den administreres og læringsutbytte av dette delegeres i større grad.

Systemer for opplæring av nyansatte nevnes ved at de skal «linke de nye inn i prosjekter som har erfarne folk for å overføre hvordan vi jobber». Dette er en form for «on-boarding» som er vanlig ved introduksjon til arbeidet for nyansatte i organisasjoner som helhet, og synes som en vanlig metode også i de prosjektbaserte organisasjoner for å inkludere nye medlemmer.

Strukturelle systemer bør også nevnes, da med tanke på hvor vi jobber og hvem vi jobber sammen med. Dette varierer nok i stor grad fra selskap til selskap, noen har bevisste forhold til at prosjektledere skal jobbe sammen andre prosjektledere og utvikle seg sammen på tvers av ulike prosjekt, mens andre samler deltakerne på prosjektet til det er ferdig og hopper videre til neste:

«vi lever jo egentlig et prosjektliv. Du blir, sånn som jeg er på nå, så kommer jeg sikkert å være der i 3 år. Når jeg kommer inn på kontoret da, så er det 20% nye ansatte som du aldri har sett, og så, du lever i din egen andedam på, i hvert fall når du er på stort prosjekt. Så det spiller egentlig ikke så mye rolle hva andre gjør, og det er ikke vondt vilje, bare, man blir liksom sånn prosjektrelatert da.»

Det er noe frustrasjon å spore i utsagnet, og det bærer preg av en følelse om stagnasjon med hensyn til kollegial utvikling. Det er derimot en god tilnærming for de andre i prosjektet å ha hele laget samlet til enhver tid, og i høyeste grad optimalt med hensyn til oppgaveløsingen.

4.1.4 Utdanning

I denne kategorien er alle funn av relevans til formell og uformell opplæring eller utdanning gjengitt. Nå må det sies at prosjektledere og prosjekteringsledere i stor grad har en høyere teknisk bakgrunn, gjerne ingeniør eller liknende. I alle fall blant respondentene som danner grunnlaget for empirien i oppgaven. Formalkompetansen er allerede her på et grunnleggende godt nivå, og videre læring handler om å lære jobben i organisasjonen de tilhører.

«For alle nyansatte så er det en rekke kurs man må igjennom, det er en del av, holdt på å si, faste kurs man må, interne kurs, som man må gjennomføre. Og så er det en del valgfrie kurs, ... så er det ganske omfattende kursvirksomhet på, på de nyansatte, og vi har jo det som heter «Firma»-skolen som også har, mye kursvirksomhet utover det som skal inn i disse, til trainee'ene, det er en sånn, vår lære-virksomhet i dette her, så der gjennomføres det jevnlige kurs, forskjellige steder i landet og på forskjellige nivåer».

Det virker da å være litt opp til den enkelte medarbeider, hvor mye de ønsker å ta del i.

Ambisjonene hos de ulike er nok svært varierende, og følgelig vil også læringsutbyttet variere.

Medarbeidersamtaler er nevnt som en utdannings-arena, hvor man sammen nærmeste leder legger en plan for videre opplæring. «Man har jo, utviklingssamtale en gang i året. Så det er jo, i

hvert fall det er en arena hvor man kan bli enige om hva man selv ser i behov for å lære seg mer om». Her er det da naturlig å bli enige om hvilke kurs og videre opplæring man bør ta, i samråd med sin nærmeste leder. Det hender nok at enkelte ønsker å delta på alt, selv om det ikke er relevant for ens eget virke, og andre kanskje må dyttes litt i retning av påfyll for å komme videre.

Erfaring bør kanskje også nevnes som en utdanningsform herunder, for utvikling av kunnskapsmedarbeidere, selv om den ikke er formell. En respondent skisserer dette ved at «jeg blir smartere basert på at jeg løser flere og flere typer prosjekter, og får mer og mere kompetanse». Dette virker kanskje opplagt for de fleste, men toucher innom essensen av oppgaven nettopp ved hvordan organisasjoner kan spre sin erfaring og gjøre alle mer kompetente gjennom å lære av hverandre.

4.1.5 Mappedstruktur på nett

Hva mappedstrukturer på nett angår, så vil dette dekke alle interne delte nettdisker eller databaser som inneholder informasjon de ansatte kan benytte for å få informasjon om oppgavene som skal gjøres. «Vi samler jo all informasjon av disse prosjektene på, i mappedstruktur på nett. Der man legger inn alt, fra dag 1, så samles alt der». Systemer for å ivareta erfaring som er tilgjengelig for prosjektmedlemmene er ifølge respondenten etablert, men hvorvidt denne informasjon blir benyttet av andre er uklart. «Vi lager en sluttrapport fra prosjektet, men det er nok i varierende grad. Jeg tror hvis man hadde sett på, ti-tyvetalls sluttrapporter, så vil man nok se at det er ganske stor forskjell i hvordan de er, det tror jeg nok» Dette utsagnet indikerer i beste fall at det ikke er noe klar struktur på hvordan dette skal gjennomføres, annet enn at det skal gjøres. Det er opp til den enkelte utøver hvordan det blir gjort.

Vi ser det er en forskjell mellom hvordan dette etterleves på prosjektbasis, og på tvers av prosjekt. Informasjon og erfaring som søkes gjort tilgjengelig for andre gjennom faglige termer i forum, eller nettverk, lagres på nettdisker. «I prosjekteringsleder-nettverket «er det faglige temaer, sånn at, det kan være universell utforming, og da blir hele foredraget lagt ut på nettet

vårt. Og det kan være brann, og det kan være lyd, og dører, og betong sammensetninger. Så, det ligger mange sånne foredrag ute» Hvorvidt dette blir kategorisert, lagret med innholdsfortegnelser, gjøres søkbart for å tilgjengeliggjøre dette, fremkommer imidlertid ikke.

4.2 HVORDAN FUNGERER DISSE ARENAENE?

Kapittel 4.2 er satt opp med samme kapittelinnledning som 4.1, for bedre visualisering og kopling av de funn som er gjort. Det legges vekt på å forsøke avdekke om det fungerer ulikt for interne og eksterne prosjektmedlemmer, samt forholdet mellom de organisatoriske enheter.

4.2.1 Møter

Vi hører ofte at møter oppleves som en tidstyv, i det daglige arbeidet. Med dette så menes at man selv mener man ikke har hatt noe igjen for tiden man har benyttet på møtet, som gjør det verdt tiden som er brukt. Slike utsagn er jo negativt ladet, hvor man mener man heller burde ha arbeidet i fred. Det kan nok forekomme at alle møter ikke alltid er like relevante for alle, men de bidrar jo uansett til å spre-, og sørge for at alle som har deltatt har fått tilgang på samme, informasjon.

«Hvis det diskuteres noe på et nivå med noen enkeltpersoner, og finner en god løsning på det, så bringes jo det videre til resten av prosjekt-organisasjonen, hvis vi snakker prosjekt. Så belyses jo det i, vi har jo morgenmøter for eksempel hver dag. Da kan du ta det der. Vi har driftsmøter, bas-møter, ja, så det prosjektorganisert så håndteres det veldig bra, for da er jo vi i lag hele tida.»

Respondenten er i alle fall klar på at møter er en viktig arena for å dele informasjon, bevare denne og forankre den i prosjektorganisasjonen. Dette gjelder både interne prosjektmedlemmer, og på tvers mellom organisatoriske enheter, for å samles om felles mål. «Det er jo det som er bra med disse etableringsmøtene og prosedyrene, at man tvinges jo på en måte til å snakke med de ulike instansene om forskjellige løsninger da. Så sånn sett så ivaretar man jo ... erfaringer».

Nå må det sies at det nok ikke er alle møter som er fruktbare for alle som deltar, spesielt ikke i en inter-organisatorisk sammensetting, og enkelte medlemmer av møtet kan nok føle at de ikke

hadde utbytte av dette. «Det er litt av naturen som prosjektleder i vårt selskap, man skal på en måte flyte litt rundt og høste erfaringer». Her får vi en ide om at det er ikke nødvendigvis all møteaktivitet som gir utbytte mens man «flyter litt rundt» som respondenten påpeker.

De fleste møter i avdelingsform, eller internt innenfor prosjektorganisasjonen, kan antas å ha en større betydning for alle involverte, da det inviteres i større grad deltakere som utelukkende har noe der å gjøre. «Det største er jo fra person til person, altså møtes og snakke om det, også er det forankret i noe som blir skrevet ned, men det er kollegialt hvor man forsøker å overføre det fra person til person». Her fremkommer det i tillegg å være personavhengig hvorvidt man forsøker å overføre kunnskap eller erfaring. Personkjemi og fortrolighet medlemmene imellom spiller da antakelig en rolle, i forhold til om man ønsker å dele av seg, med ett eller flere medlemmer, overhodet.

De fleste møter referatføres, slik at informasjonen som fremkommer her er tilgjengelig for ettertiden, både for deltakerne og øvrig organisatorisk personell hos alle deltakende aktører. Dette betyr at informasjonen finnes loggført, men det betyr ikke at den automatisk benyttes eller høstes av øvrige som ikke deltok på møtet selv. Lagring av slike referat er naturlig å finne på nettdisker, innenfor det aktuelle prosjekt

4.2.2 Samlinger

Etter hva som nevnes av respondentene, er samlinger noe som hovedsakelig utøves innenfor organisatoriske enheter. Gjerne med flere enn hva som befinner seg i primærgruppen, de man daglig omgås, men innunder samme paraplyorganisasjon for større organisasjoner. Dette har nok en sammenheng med korrupsjon å gjøre, som har hatt ett sterkt fokus de senere årene. Det er ikke greit å gi inntrykk av å gi, eller motta fordeler, som kan bli negativt oppfattet av andre. Konkurransefortrinn basert på relasjoner, eller noe som kan oppfattes som ett fortrinn, er noe som må unngås.

Samlinger kan være en arena hvor man samler deler av organisasjonen for å dele av egne erfaringer, gjerne i forbindelse med internkurs som omhandler gitte tema. Ofte er det

gruppearbeid og liknende som knyttes til samlingene, hvor arbeidet blir presentert. I så måte er det rom for at deltakere kan få en god oversikt over hva som presenteres. Det er imidlertid normalt frivillig å delta, og det er ikke nødvendigvis alle som ønsker å dele av seg. «Det spenner hele veien fra de som deler alt, til de som deler ingenting. Og det er mange driftserfarne folk, som sitter og ikke deler noen ting» Hvorfor enkelte er motvillig innstilt til å dele av sin erfaring er vanskelig å si basert på dataunderlaget, i den grad jeg ikke har snakket med noen som ikke ønsker å dele av seg. Vi kan anta at dette har en sammenheng med at de enten ikke er trygge på seg selv og egen kunnskap, har lav selvtillit eller regelrett ikke er komfortabel med å ta ordet i forsamlinger.

En annen parameter som må betraktes i denne sammenheng, er at tilbakemeldinger som gis på slike samlinger er basert på personlige preferanser, og ikke nødvendigvis hverken vitenskapelig forankret eller alltid gjennomtenkt. Den som deler av seg kan nok ha opplevd positiv effekt av en løsning eller materialvalg, men det kan være situasjonsbetinget. «Sånne, kall det refleksjonssamlinger, så har vi veldig godt av å lytte til hverandre. Men det betyr ikke at min praksis, er den beste praksisen». Respondenten er ærlig i sin uttalelse, og fremstår selvreflekterende. Det betyr at han antakelig vil være forsiktig med å dele av seg, da han ikke er sikker på om hans bidrag er det beste, eller godt nok forankret vitenskapelig. Han vil antakelig også være selektiv ifht hva han tar med seg videre også.

Når det er sagt så er jo en av fordelene med slike samlinger å få frem erfaringer og diskutere dette i et bredt spekter, med mange kolleger. Slik kan kommentarer og innspill som fremstilles feilaktig antas å bli korrigeret, eller gjennomdiskutert, fortløpende.

«Man har ganske ofte samlinger, og det er mange muligheter for å nevne ting. Og spesielt hvis ett prosjekt forteller om sine erfaringer, under for eksempel fasader, så bidrar de andre i salen med hvilke erfaringer de har, hvorfor tar dere ikke heller og prøver det og det? Det er det veldig mye av, så det er veldig bra».

Samlinger som arena fremstår som ett potensielt godt bidrag til erfaringsutveksling, i alle fall er det initiativet. Mange har nok stort utbytte av slike samlinger, som kan beskrives som en refleksjons- og erfaringsarena. Arenaen baserer seg jo på at alle deler av sin erfaring, noe som fremkommer å ikke være tilfellet. Videre så vil samlingen være utelukkende for deltakerne, de

kommer ikke andre til gode med mindre det nedfelles læringsutbyttet og tilgjengeliggjøres for andre. Det virker ikke å være systemer for å bevare det i mappestruktur, annet enn selve foredragene.

4.2.3 Systemer

Avvikssystem er en måte å bevare erfaringer, da spesielt de man ønsker ikke skal gjenta seg. Men det er helt avhengig av at uønskede hendelser faktisk blir registrert og deretter forvaltet. En skulle anta at dette var noe alle organisasjoner brukte ressurser på, «men det er jo prisgitt at de ansatte faktisk gjør det, eller bruker det, eller registrerer det, og at ... det da blir tatt, ivaretatt av noen som setter det i system da.» Indikasjonen denne respondenten gir er i beste fall at det er noe å gå på. Noen er nok flinke til både å registrere og forvalte, men med henblikk til (Meld. St. 28, 2011 - 2012) så tror jeg vi kan hevde at mange kan bli langt bedre.

Det gjennomføres prosjektevalueringer, som må kunne sies å være en arena for kunnskapsoverføring, men «i varierende utstrekning. Det gjøres og vi har alt hatt en del av dem, men det gjøres dessverre for sjelden og det gjøres så langt utelukkende på prosjekt som går til, til helvete for å si det rett ut» Dette klare utspillet indikerer at vi har lett for å være tilfreds når noe går som det skal, og ikke bruker tid på å finne ut hvorfor det gikk slik. Det ville jo være bidrag til hva man faktisk ønsker som tidligere er fremhevet som en mangel, fremfor alle beskrivelser av hva man absolutt ikke skal. «Det høstes mye i prosjektene, men lite som bringes videre» hevdes det, og det er jo synd. Både gode og dårlige erfaringer er viktige å ta med seg videre.

De formaliserte kravene som organisasjonen setter som ledelsessystemer, eller styringssystemer, beskrives å fungere ved at:

«man må sette noen må-krav, som bedriften virkelig brenner for som er sånn absolutte. Mål-krav er jo en av de selvfølgelig, men så er det en del andre ting som også er må-krav for at andre skal kunne gjøre jobben sin. De er på en måte udiskutable, og de må på en måte klargjøres, dette her må være på plass og det er da ting som egner seg veldig godt for ledelsessystemet.»

En kan dermed undre seg hvorfor det ikke er nedfelt i ledelsessystemer at man skal jobbe med avvik, forbedringer og erfaringer i større grad, og at det avsettes ressurser til dette.

Organisatoriske krav fremkommer å være noe alle må forholde seg til som jobber i den enkelte organisasjon, og bør da være rett nivå å løfte dette til om det skal bli gjort noe med. Nå må det sies at jeg ikke har undersøkt hvorvidt det faktisk er krav, eller ikke, i de respektive organisasjoner som respondentene representerer.

En respondent er ærlig i sin tilbakemelding når han sier at dette er noe som skal gjøres i deres organisasjon «blant annet så er det rutiner for sluttrapporter fra prosjektene. Jeg tror det er veldig varierende grad de, ja, hvor nøye det blir fulgt.» I dette utsagnet får vi jo en ide om at alle rutiner ikke nødvendigvis følges bestandig, om det er organisatorisk ulydighet eller at enkelte ikke rekker med alt sies det ingenting om. Jeg velger likevel å tro at de aller fleste ønsker å gjøre sitt beste, men at det kanskje er utfordringer underveis som kanskje gjør at noe glipper. I såfall er dette snakk om en ledelsesutfordring, da det må legges til rette for at medarbeidere har forutsetning for å gjøre en god jobb «Ja, det kan godt være det er en rutine. Men, jeg har ikke vært med og fulgt den i så fall, hvis den finnes...» Usikkerhet til hva som finnes, om det finnes, handler nok i dette tilfellet om at det kan være for mye krav og rutiner, til at den enkelte er godt nok kjent med alt.

Introduksjon til organisasjonen, som on-boarding og veiledning er jo en fin tilnærming til å lære av hverandre, men det blir mer på 1 – 1 nivå. En erfaren vil da jobbe tett med en nytilsatt under ett, eller flere, prosjekt, hvor målet er å løse oppgavene sammen og gi erfaring under observasjon. «Ny kunnskap kommer jo igjennom prosjektene, og sånn sett så blir jo det meste av erfaringen igjen i prosjektet, selv om man forsøker på å overføre til andre prosjekter, eller horisontalt i organisasjonen, så får man jo aldri overført så mye erfaring som man høster i eget prosjekt.» På tross av at det viser seg vanskelig å tilgjengeliggjøre all erfaring og kunnskap til øvrige i organisasjonen, så vil flere prosjektmedlemmer tilegne seg samme kunnskap når flere jobber sammen. Dette vektlegges som viktig for en av respondentene som er «veldig tilfreds med at vi løser det i fellesskap som første prosjektet, nettopp for å få inn hvordan vi jobber og tankesett og selv om hun er erfaren og kommer fra andre organisasjoner med masse fine

systemet og sånn, så må "vår-organisasjon" lærers». Det er her enda en parameter som her fremkommer i tillegg til det å løse oppgavene på fornuftig måte, og det er «vår organisasjon».

4.2.4 Utdanning

Erfaring tilegnes ved å prøve og feile, og de aller fleste lærer nok best av sine egne feil. Organisasjoner kan dermed oppleve at ulike medarbeidere gjør de samme feil uavhengig av hverandre, om vi ikke sprer disse erfaringene og forsøker lære kollektivt. «den beste læringen, det er av sine feil. Har du gått på ett tøft prosjekt med noen utfordringer så husker du jo det, og det er vel det man lærer, ja sånn for egen del, som man sitter igjen med, så er jo, hva skal jeg si, erfaringsbasert læring i det vi driver med, prosjekt» Feedback fra leder eller kollegaer underveis vil jo også være med på å gi de samme resultater, altså ved å prøve og deretter bli korrigert. Men det fordrer jo at det i større grad må diskuteres og rådspørres underveis. «Utfordringen er selvfølgelig at folk lærer på forskjellige måter, og de vektlegger forskjellige ting. Så det er jo ikke gitt at selv om prosjektleder X mener veldig sterkt noe, ... så er det ikke nødvendigvis at de erfaringene fungerer for meg. Det er det som er så vanskelig i dette her da». Det er mulig at prosjektledere er gitt for stort handlingsrom, når det fra organisasjonenes side tillates at det legges opp til egne preferanser i så stor grad. Autonomi ligger nok sterkt til denne type stillinger, og de måles primært basert på resultatoppnåelse.

Kursvirksomhet og andre formaliserte prosesser benyttes i stor grad for å sikre en grunnleggende kompetanse som er nødvendig for oppgavegjennomføringen, selv om utdanningsnivået nok i stor grad etablerer en god basis for de fleste. Likevel er det læring gjennom prosjekt som dominerer i denne bransjen. «En nyutdannet person som kommer inn og skal gjennomføre ett prosjekt, så får man høre alt man skal unngå, og hvilke feller man skal unngå, ... får noen tips på hva man absolutt ikke skal gjøre. Men hva du primært skal gjøre, det er det lite informasjon om». Det er kanskje lettere å beskrive alt man må unngå, for det er vel hva man selv har erfart tidligere. Og det man skal primært gjøre, det er vel alt det andre det da..? «Men det som kanskje er litt svakheten der, er at det blir veldig preget av det negative, eller den ene negative tingen i det enkelte prosjekt som det blir snakket om, og hvor mye

erfaringsoverføring som er i det, det ja...». Foretrukne løsninger og måter å jobbe på, er nok hyggeligere å rette seg etter, enn alle de negative erfaringer som man etter hvert besitter. Derfor kan nok systemer for gode erfaringer være vel så viktige som avvikssystemer, men det må likeledes forvaltes som en form for kunnskapskapital.

«Er ikke så nøye på de der stillingsinstruksene og alle skjema. Det er mer på sånn erfarenhet, det vet jeg fungere, da gjør jeg sånn også er ikke det kanskje nødvendigvis helt rett i forhold til alle skjema, men om det er nedfelt, det er jo en gråsoner om det er nedfelt eller ikke. Jeg har ikke noe konkrete ting, men ja. Jeg løser jo mye basert på det jeg har gjort tidligere, og da gjør jeg sånn her».

Dette sitatet vitner om en som søker å få jobben gjort basert på kjent metodikk, og han sier ikke om han er gjort kjent med preferanser i ulike skjema, eller ikke. Men uansett så kan det være erfaringer som er gjort av andre som ikke harmonerer med denne fremgangsmåten å jobbe på, eller nye krav og regler som medfører at det blir feil.

4.2.5 Mappestruktur på nett

Interne nettdisker som lokale servere eller skybaserte lagringsstasjoner er noe de fleste organisasjoner i dag er i besittelse av, i en eller annen form. Hvordan de driftes, og informasjonen de inneholder forvaltes, varierer nok i stor grad. Ikke bare mellom de ulike organisasjoner, men også blant de ulike organisasjonsmedlemmene. En respondent beskriver dette ved «det er jo da litt mere, hva skal jeg si, tilfeldig hvordan det blir tatt tak i og ikke. For det er klart at hvis evalueringsmøtene holdes, også legges rapporten i systemet, ... men det er opp til den enkelte hvorvidt man ønsker å lese disse rapportene eller ikke» Det vil være gjennom disse evalueringsmøtene at kunnskap overføres mellom de ulike prosjektmedlemmene, i ett prosjekt gjennom organisasjonen. Det vil være det samme både for interne- så vel som eksterne prosjektmedlemmer, da eksterne «er med i de samme møter». Så det at informasjon finnes og gjøres tilgjengelig er ikke nødvendigvis det samme som at den blir tatt imot av andre.

«Hvis man bare sitter og summer opp i ett dokument, og ikke får effektuert det tilbake igjen, eller ikke har deltakere som kan ta det med seg tilbake igjen, så er det kanskje nytteløst nærmest, for da må alle lese seg

opp, og forstå det som på en måte er delt, men så lenge det er de samme personene så vil man kunne, mener jeg da kunne dra godt nytte av det».

Det påpekes altså å være nødvendig at noen har ansvar for å dele den tilgjengelige informasjonen med sine, og noen i dette tilfellet kan antas å være nærmeste leder.

Systematiseringen av denne info kan også bli bedre, ifølge en respondent: «det er vanskeligere hvis jeg har et problem også gå ut på nettet og finne fram om det. Jeg føler at det ikke er noe system. Det har vært egentlig, vært etterlyst i mange år». Informasjonen ligger der, antakelig i rapporter og liknende uten søkefunksjon koplet til enkeltsaker. Det gjør det nok vanskelig å bruke videre, spesielt om ikke alle er like datakyndige. «Det er det å bruke det direkte, som er problemet. Vi mener jo selv, hvis du spør de som er ansvarlige for disse greiene, så mener nok de at det ligger det som trengs der, men vi skal bare ha noe å hente frem på PC'en». Slik dette kan tolkes er det bedringspotensiale, om den enkelte medarbeider skal kunne nyttiggjøre seg av den informasjonen som finnes og er tilgjengeliggjort.

4.3 HVORFOR FUNGERER DE PÅ DENNE MÅTEN?

Også kapittel 4.3 vil følge samme kapittelinnledning som tidligere, slik at det lettere bevares en link mellom temaene. Vi vil her betrakte forklaringene fra respondentene og i størst mulig grad forsøke å beskrive resultatene.

4.3.1 Møter

En tenker gjerne at møteaktivitet fører med seg resultater, i en eller annen form. Det er kanskje sant i mange tilfeller, men vi ser at jo større organisasjonene blir, desto vanskeligere er det å forankre enighet jo lenger bort fra ens egen enhet man kommer. «Vi har da også hatt samarbeidsprosjekter med ... andre selskaper som er i samme konsern, samme holdning selskap, og vi ser at det liksom, jo lenger, jo mer perifert, jo vanskeligere er både kommunikasjon og erfaringsdelinga, her da.» Hvorfor er det slik? Bedriftskultur og regionale ulikheter er selvsagt gjeldende, men hva annet spiller inn?

«Jeg vet man skal sette seg ned og lage en sluttrapport. Men egentlig den sluttrapporten, det er egentlig de personene som er med på møtet som tar den med seg videre selv». Dette utsagnet indikerer, som vi har sett gjentakende i kapittel 4.2, at det ikke nødvendigvis er noen som leser det som blir lagt ut tilgjengelig som rapporter. Respondenten her antar at det ikke er noen, overhodet, som kommer til å interessere seg for, eller lese rapporten som han bruker tid på å skrive. Og det har jo selvsagt innvirkning på motivasjonen til å skrive rapporten, hvorfor bruke tid på noe ingen bryr seg noe om? I en organisatorisk kontekst hvor man daglig må velge hva man ikke skal rekke å gjøre i dag, så er det lett å tenke at denne sluttrapporten blir halvhjertet i beste fall, om den utføres vel å bemerke.

«Det er prosjektbasert alt vi driver med så er det og, hva skal jeg si, prosjektleder eier 100% prosjektene så det er prosjektleder som bestemmer hva som skal, i sitt eget prosjekt, hvordan ting skal løses i bunn og grunn. Derfor så er det ikke noe som heter «man skal». Det er råd, og vink og erfaringer og tips det går på».

Dette utsagnet sier nok en del om hvorfor de prosjektbaserte organisasjoners evne til å lære av hverandre er tungt. Slik det påpekes er PL eier av sitt eget prosjekt, og danner da grunnlag for å være en liten organisasjon i organisasjonen han tilhører. Hans først fokus er å løse oppgavene sine, og rådspør seg gjerne uten at han nødvendigvis må lytte til hva som blir sagt. Det ligger dermed litt opplagt at med mindre det formaliseres som må-krav på overordnet nivå, eller økonomiske incitamenter av noen form, så vil antakelig ikke dette endres på kort sikt.

Samme feil vil fortsatt kunne gjøres av ulike individer i samme organisasjon, som det finurlig beskrives; «det er jo på grunn av at det er ikke bra nok informasjonsflyt, på tvers av prosjekt». Det påpekes at det utvikles erfaring eller praksis i ett prosjekt, som ikke nødvendigvis blir overført til andre i organisasjonen, som da åpner for at de samme feil kan gjøres igjen. Dette forklares med at «prosjektleder og de personers vilje til å dele og begrensningene som ligger i det, vi ser jo gang på gang at vi har, gjør erfaring i prosjekter som, og som ikke blir brukt, og så går vi på den samme smellen igjen fordi at man ikke har fått, ja, fått overført denne erfaringen da» På tvers av organisatoriske enheter blir det nok ikke akkurat enklere.

4.3.2 Samlinger

Samlinger presenteres som positivt for kunnskapsdeling, fordi det handler om å skape relasjoner til de man jobber med, i tillegg til å ha tid, der og da, til å dele, lytte og være til stede. Har man fått erfaring med noe, i positiv eller negativ forstand, og deler dette i åpne samlinger så er de øvrige deltakerne mer mottakelige:

«Har man vært med på noe som lykkes da, så da er det liksom det som skal til for å få til, å få en mye mer åpen dialog. Det er man helt avhengig av for å få gjort noen erfaringsutveksling, og å lære av hverandre. Så vi har jo lettere å lære, eller høre eller gi gehør for noen som, som man prater godt sammen med og, har positive opplevelser med da».

Her nevnes spesielt sosiale relasjoner som nødvendig for at denne interaksjonen skal inntreffe, og dette harmonerer bra med hva som beskrives gjennom litteraturen tidligere beskrevet.

En av respondentene fremhever at han hele tiden opplever å tilegne seg erfaringer som han mener kunne være til nytte for andre i sin organisasjon, men som ikke bringes videre på grunn av manglende tid til dette, «i utgangspunktet er det ikke satt av noen ting» til erfaringsutveksling, påpekes det. Hvorfor settes det da ikke av mer tid til dette kan man spørre seg, vel... «Det er også en jobb som skal gjøres» vil jeg tro mange vil svare. De fleste organisasjoner er konkurranseutsatt, og må dermed opprettholde produksjonskapasiteten for å overleve i det åpne marked. Her snakker vi altså om tidspress, både hos en enkelte ansatte, men også hos ledelse som skal forvalte disse etter beste evne som ressurser.

Ett annet aspekt som nevnes, som er veldig interessant, er selvsagt at medarbeiderne har ulike behov. En erfaren og selvgående medarbeider vil i mange tilfeller oppleve en samling som forstyrrende, om han selv ikke har noe utbytte fra den. De som har størst behov for å trekke til seg lærdom, har følgelig stor nytte av å ha de erfarne til stede, og de erfarne har ofte bedre ting fore, altså ett slags paradoks som en respondent her beskriver:

«Ja det tror jeg, nettopp fordi de har slitt med dette med erfaringsutveksling, og det er ikke alt som kommer frem i disse samlingene vi har, og også fordi det er en så stor organisasjon, så er det mange prosjekter. Det er klart det er veldig mye erfaring som finns, samlet sett, i disse prosjektene. Det er på en måte ikke, tid til at alt kommer frem, det er veldig omfattende. Og, for noen så vil det jo være kjent stoff, det andre mener kan være

viktig, andre kan ha erfart og synes ikke det er så viktig for andre igjen, så kan det være veldig viktig å få erfart om det, men det er, det vil være forskjellige erfaringsnivåer rundt om. Så det, noen har behov for mer enn andre, så det er ikke, det er ikke lett. Det er derfor vi har, slitt med det i alle år, å få til en sånn ordentlig metode for dette her»

En ærlig kommentar, som bekrefter at det er en utfordring de har jobbet med og ikke helt fått til gjennom årene. Som vi så under 4.2.2 er tanken at alle skal dele noe for at samlinger skal fungere optimalt, men de gjør ikke det. Det er avhengig av personene som deltar, og deres egen velvilje. I så måte så kan vi si at dette ikke fungerer så bra som det kunne.

4.3.3 Systemer

Avvikssystem er fungerende i og for seg, det vil si at det eksisterer for de fleste. Det er en plass å registrere uønskede hendelser, men potensialet er mye større. Opplevelsen av at det er en uforvaltet dumpingplass er nevnt, «så verktøyene er der, men pr nå så mangler på en måte selskapet ett system for å ta tak i det». Om vi kaller dette avvik, forbedringsforslag eller ønskede hendelser, så kan dette felles defineres som forbedringsarbeid, det er nettopp dette som har som mål å ivareta våre gode erfaringer, eller sørge for at andre ikke gjør de samme feil om igjen. Som en respondent elegant formulerte dette: «det er klart at forbedringsarbeid, bør man lage systemer for», har man egentlig råd til å la være? Man ser kanskje ikke økonomiske resultat der og da, direkte, men det betyr ikke at det på sikt ikke tjener seg inn. «Vi måles jo på to ting, det er økonomi og HMS, det er de to tingene vi måles på. Så det er veldig enkelt å måle oss, men det betyr ikke at de målene er riktig vurdering på om vi gjør en god jobb eller ikke». Kort fortalt er det gevinst på det enkelte prosjekt som betyr noe, og det er dermed ikke noe økonomisk incitament eller målkrav å gjøre noe mer. Spesielt ikke om man midlertidig kommer dårligere økonomisk ut i prosjektet, da er det snakk om motstridende interesser mellom å plukke raske resultater og høste avkastning over tid. «Pressa framdrift, presset økonomi. Det er jo også, det er jo bonussystemer og sånn her som gjør at man, det blir ett press da, det er en, det blir en viss indre justis på ting og det, det kommer til overflata titt og ofte» Det er tilsynelatende ikke noe økonomisk incitament til å overføre kunnskap.

Det kan også være system på for mye, at den enkelte mister oversikt på hva som skal og bør gjøres til enhver tid som denne respondenten påpeker:

«ikke alle rutiner vi har som blir fullt like slavisk. Det tror jeg nok, eller er helt sikker på at det ikke er. Så det er et, veldig omfattende system, og det blir stadig gjort oppdateringer og det er en, omfattende jobb å prøve å holde seg orientert om alle nye versjoner av rutiner som ligger der, eller helt nye rutiner. Det er jo, egne mennesker som jobber med dette her, men det er ikke helt enkelt å følge med i alt, og det er klart det er alltid en fare for at det kan bli for voluminøs, for mye av det, slik at det blir litt skremmende»

Om dette skyldes at den enkelte har for mye å gjøre i sitt daglige virke til å følge med på hva nytt som skjer, eller om det virkelig genereres for mye av systemforvaltere vites ikke. Kanskje en kombinasjon. Det positive er jo at det er egne folk som forvalter og lager systemer, oppdaterer disse og sørger for å hjelpe med å ha rutiner på stell. Det må påpekes at dette er normalt noe som bare de større selskap har råd til å gjøre.

Det er jo også de som kvier seg noe for å jobbe med systemer og tekst, da de er mer praktisk anlagt. «jeg heller er ikke så flink til å formulere meg på et skjema, og det er jo ikke det artigste jeg gjør, å fylle ut et skjema. Så da, da blir du kanskje litt motstander av det». Motstand nevnes her som ett nøkkelbegrep, og kan selvsagt også være en forklaring på hvorfor ikke alle rutiner følges. Det kan selvsagt være snakk om at respondenten ikke har tid til alt, og enkelt sagt bare ikke tar seg tid til det han eller hun synes er mindre artig. «vi har et veldig stort system, med rutiner, og det er utrolig mye som finnes der. Alt blir kanskje ikke fullt like nøye, men, men systemet er der». Videre så kan det utvikles erfaring eller praksis i ett prosjekt som ikke blir overført til andre på tvers i organisasjonen «fordi vi er forskjellige, vi har forskjellige prosjekter, og alle prosjektene har sin dynamikk». Her nevnes altså ytterligere en faktor som kompliserer kunnskapsoverføringen, det at selve prosjektene også er ulike i tillegg prosjektsammensettingen. Hvordan skal man klare å ta med seg noe videre, med så mange variabler? Det er kanskje derfor det er så lite som er diktert av hva man skal gjøre i enhver situasjon: «det er veldig lite som er beskrevet arbeidsmetodikk, det er det. Det som på en måte er nedfelt, det er maler, altså hjelpemidler. Du har, det er jo, der ligger det jo en god jobb, men hvordan bruke det og utøve det, er ikke nedfelt». Kanskje vi må innse at ikke alt kan nedfelles,

at ikke alt er standardisert. Jobben er slik at det er mye variabler som må hensyntas fra gang til gang, og det krever erfarent personell?

4.3.4 Utdanning

Nå har vi tidligere sett at utdanningsnivået i gruppen er forholdsvis godt, og man skulle jo da tro at de i stor grad var istand til å utføre jobben på en kvalifisert god måte. Utdanningsnivået gir nok en god basiskunnskap, men de fleste trenger likevel å tilegne seg erfaring. Det er vel som med mye annet, man skal gjøre det noen ganger før man blir god på det, og gjerne også se effektene av de valgene man gjør underveis.

«Men det vi ser da, sånn i prosjekteringsgruppe eller prosjekt, man klarer ikke...vi har jo både ingeniører, teknikkere, siv.ingeniører som kommer inn med utdanning, og med veldig retta, riktig utdanning, prosjektledelse, altså masse fag i dag som er retta mot det vi driver med, men allikevel det er dem, dem trenger 2, 3, 5 år før dem er i nærheten av å være selvgående på å drive ett prosjekt. Rett og slett fordi det er så mange fag og kunnskap som du skal ha erfaring rundt for at du skal kunne klare å gjøre de rette valgene sånn totalt sett i ett byggeprosjekt da. Så det, det vi ser jo at de som kommer gjennom håndtverkernesiden gjør jo mye bedre jobb de fem første åra, enn de som kommer rett fra skolen, men så tar de fra skolen etter hvert over når de får dratt på seg erfaringa, så tar de igjen de som kommer håndtverksiden»

Det er altså slik jobben oppleves å være. Man trenger kompetanse, gjerne på flere fagområder enn sin egen bakgrunn, og det tar tid å erverve seg dette. Dermed er nok de som besitter en allsidig erfaring verdt en del på arbeidsmarkedet, og mange selskap som trenger å knytte til seg kompetanse velger dermed å kjøpe, enten individ eller selskap, fremfor å bruke tid på å tilegne seg erfaringen eller kunnskapen selv. Denne kunnskapskapitalen som den enkelte besitter, er i de fleste tilfeller taus kunnskap som han eller hun tar meg seg når han eventuelt måtte finne det for godt å skifte organisasjon, og det er derfor nødvendig for ethvert selskap å få nedfelt så mye som mulig. Det er imidlertid vanskelig å systematisere ferdighetskunnskap, og det er også vanskelig å ta tak i all taus kunnskap. Organisatoriske dynamikker, som sosiale bånd og tillitt, må være etablert i tilstrekkelig grad, slik at den enkelte ønsker å dele av seg.

Motstand mot endring fremheves som en parameter på hvorfor enkelte er motvillig innstilt på å følge rutiner og anvisninger for nye måter å jobbe på, «det skal jo være motstand i en avdeling, skal på en måte ikke hoppe blindt på alle erfaringer, ... og av og til er det jo for stor motstand mot endring også». Her hevdes det altså at det er både sunt og forventet at det er noe motstand, i en avdeling eller hos enkeltindivider. Det er mange måter å se dette på, men de fleste er nok litt sene med å rette seg etter endringer av hensyn til at man mener å gjøre det på en god måte allerede: «det er jo sånn man har en del år, så har man jo lært seg til en del både vaner og uvaner og måter å jobbe på, men det er ikke alltid like lette å endre på det, og hvis man mener at det er en effektiv måte å jobbe på, så fortsetter man vel ofte i de baner». Respondenten sier at det ikke handler om å være vrang, men gjør det allerede effektivt. I den grad man måles på resultatoppgjør så er det jo viktig å være effektiv, «det er det som er vanskelig da. Det er ingen instruks på hva vi skal gjøre. Vi har, altså, vi har en vag stillingsbeskrivelse».

Siden det ikke er faste rammer på hvordan oppgavene skal løses, så resonneres det ofte ut ifra beste tilgjengelig informasjon på det gitte tidspunkt, og med de rette involverte parter. Et utsagn fra en av respondentene poengterer noe veldig viktig: «det har jeg også lært opp gjennom alle år, når du går på forskjellige byggeplasser så, så, det er jo forskjellige måter å løse ting på. Det er veldig viktig å dra med seg driften, for da, da kan de være med å prege det bygget de selv skal bygge». Å involvere de med praktisk bakgrunn for å ta beslutning om noe de selv skal gjøre er jo lurt, og en måte å selv skaffe praktisk innsikt. Det er ikke bare fornuftig som måte å tenke på, men også en fin metode for å ha ryggen noe mer fri om noe ikke går som ønsket. Man har tatt beslutning i fellesskap, og ja, iblant er man nødt til å forsøke nye metoder eller løsninger på noe som fremstår unikt. Da er det lite som er bedre en å kunne si; vi var i fellesskap enige om at dette fremsto som det beste alternativet vi hadde, på den gitte utfordring.

Det er dessverre mange som enten velger å ikke rådføre seg, eller gå imot råd som gis kanskje fordi det finnes rimeligere løsninger som en går for i stedet. Som tidligere nevnt er økonomi en måleparameter og suksessfaktor, og da er det nærliggende å tenke at mange faller for fristelsen

til å spare der de kan for å få tilfredsstillende resultat. Dette alene er nok ikke utslagsgivende for om noe får virkelig galt, men det kan være det:

«når man kun evaluerer de prosjektene som, som virkelig gikk gæli, så er jo det veldig, hva skal si, det er masse følelser, det er masse personal, ting inn, som årsaker, altså når man skal prøve å skrive en sånn konklusjon på hvorfor det gikk gæli, så har det med personer å gjøre, og sånn sett så er mye av de evalueringene unntatt fra offentligheten»

I denne forklaringen henger mye usagt, men jeg vil velge å tro at de fleste arbeidsgivere vil måtte tenke seg godt om, før de kan si at en gruppe som har fattet beslutning sammen har opptrådt uaktsomt. Dette handler nok i større grad om enkeltindivider som gjør feil vurdering, eller beslutter på feil grunnlag, ikke overholder frister eller leverer med dårlig kvalitet. Mye som kunne være unngått med bedre samarbeide, som sterkere sosiale bånd til de man jobber med vil kunne gi.

4.3.5 Mappedstruktur på nett

Det nevnes mange praktiske utfordringer med de ulike mappedstrukturer på nett, som har mål om å bevare erfaringer og kunnskap. Det hevdes at: «altså rutinen er på at det skal gjennomføres, men det er ikke noe rutine på hvordan det skal ivaretas etterpå ... annet enn at det skal lagres ett spesielt sted». Det er kanskje noe som i tillegg oppleves som meningsløst å bruke tiden på, da man har en formening om at det ikke er til interesse for andre uansett:

«Ja, men det er helt klart ett potensiale på de interne rutiner og det vi har på jobbing in der, det blir veldig sånn når man har tid så blir det utarbeidet noen dokumenter også blir de liggende i ro til noen har tid igjen, også tar man tak i det. Det er ikke en jevn prosess på dette, det er mer en skippertaksmetode, som om man har gått på en ordentlig smell på noe liksom, så må man få det inn der også blir det gjort, også ligger det det igjen. Ehh og det, ja og man kunne gjort en større jobb ifht det å få kunnskapen ut i org. Man lager dokumenter, men det er jo begrenset hvor mange som setter seg ned og leser, leser det etterpå»

Så hvorfor skal man da bruke tid på dette, utover at rutinen sier det skal gjøres? Organisatoriske dynamikker som strukturer og maktforhold, altså de som sier at noe skal gjøres i denne forbindelse, settes opp mot tillitt og sosiale bånd som motsetninger. Hvorfor det er slik, kan ha

sammenheng med at man utleverer seg generelt. Det er nok lettere å dele av seg med noen man snakker godt med og har tillitt til, da har en selv lyst til å hjelpe. Hvis ikke hjelper man jo bare fordi noen sier man skal gjøre det, og effekten av det er antakelig at man gjør akkurat bare det man er forventet å gjøre. Derfor kan det tenkes at det er lett å utsettes, og man finner unnskyldninger for å la være:

«folk er i prosjekter og det er mye å gjøre så, tar man seg ikke tid til å grave å lese i erfaringsrapporter fra andre prosjekter, for vi har et system hvor man skal lage noe slutt- rapporter fra prosjektene og lagre de spesielle steder, og så er det opp til den andre å lete litt her, men det er vist seg vanskelig å fungere, fungerer i praksis»

Informasjonen legges ut og er gjort tilgjengelig for andre, men det antas at bare et fåtall tar seg tid til å lese. Men vi kan jo tenke at det også er litt av meningen med det hele, at man har mulighet for å lese om man skulle ha et behov som kommer siden. Liknende prosjekt kommer igjen og kunnskapen er blitt borte siden sist, er jo en gyllen mulighet til å sette seg ned og grave i gamle rapporter. Det vil i alle fall være et godt alternativ, om det ikke er noen å spørre.

Et annet eksempel på mappestrukturer, kan gjelde standardløsninger og detaljer som organisasjonen ønsker skal benyttes såfremt det er mulig. Det kan være de er godt utprøvde med tilfredsstillende kvalitet over tid, har vist seg å være tidsmessig fordelaktig eller teknisk overlegen i gitte situasjoner.

«vi hadde jo for mange år siden, at man skulle legge ut standardløsninger, ... Gjaldt balkonger og det ene og det andre. Problemet med sånne ting, er at det er, det kan være, for det første så må det sjekkes ut av noen at dette er en løsning som vi står for. For ikke sant, det at man har brukt det på et prosjekt, det beviser jo ikke noe. Så er det at man, at det, i hvert fall erfaringen min da, på, etter alle disse årene som jeg har skjønnt, det er at hvis man oppretter slike sider så må det administreres, det tar tid»

Tidsaspektet nevnes igjen. Det er ikke nok å opprette en mappe med detaljer, den skal vurderes fortløpende mot nye tekniske krav og kvalitetssikres. Utover det så er det nødvendigvis en erfaren person som er nødt til å gjøre dette, og dette er da en ressurs som må gis slipp på i forbindelse med annet prosjektrelatert arbeide. Igjen ser vi det er motsetninger som spiller inn, og som kan forklare hvorfor dette ikke er rettet mer fokus.

Maler og annet halvfabrikkert rammeverk man kan bruke som hjelp, vil jo da være nærliggende å tenke er et bra alternativ. Maler vil ikke oppleves å være absolutte og man trenger dermed ikke forvalte de i like stor grad, som standardløsninger og detaljer. «Sånn som jeg sitter og forteller her, så har vi alle ønsker at man kan gå ut og hente mer ting som kan jobbe direkte videre på. Men, spør du noen i ledelsen, så kan det hende at de mener at det ligger der, men det er ikke, det er ikke konkret nok for meg da». Vi kan her forstå at det er noe motsetningsfylt mellom hva ledelsen mener, og hva de ansatte ønsker seg for å jobbe mer effektivt. I alle fall hva denne respondenten trenger. Det beskrives å være bevisste valg om hvorfor det er slik, og det forklares med at det «har vært en sånn vegring mot det at man skal ha liggende noe som kan hente frem, og klippe og lime på. For du skal på en måte, du skal eie ditt eget prosjekt og det du driver med».

4.4 DISKUSJON OG DRØFTING

Før vi diskuterer hva som kan gjøres for å få det bedre, ønsker jeg å gjengi forskningsspørsmålene, for å klargjøre om det er gitt svar på disse:

- **Hvilke kunnskapsarenaer finnes?** Gjennom respondentene har vi fått identifisert og kategorisert følgende kunnskapsarenaer som benyttes:
 - Møter
 - Samlinger
 - Systemer
 - Utdanning
 - Mappestruktur på nett

Det ble i teorikapittelet påpekt at «Det er et ledelsesansvar å tilrettelegge for, og ha nødvendig fokus på læring i en organisasjon, som igjen vil gi nødvendig kunnskapsdeling og organisatorisk kompetanse.» (Filstad, 2016, s. 260). Det kan fortolkes som at ledelsen må sørge for at arenaene er til stede, og stimulere de ansatte til å benytte seg av dem. Altså trenger medarbeiderne en motivasjon til å lære / lære bort, utover det at det faktisk skal være mulig.

- **Hvordan fungerer disse arenaene?** Ifølge respondentene, fungerer enkelte bra, men de aller fleste sies å fungere tilsynelatende dårlig. I alle fall i forhold til deres opplevde behov.

Dette kan forklares med at det virker å være dels motstridende hva som litteraturen om organisatorisk læring, og hva enkelte av respondentene påpeker å være ønskelig.

Desentralisering av kunnskap hevdes å være nøkkel til suksess, og harmonerer godt med ønsket om høy grad av autonomi blant kunnskapsmedarbeidere. «I mye av litteraturen om organisatorisk læring understrekes viktigheten av desentraliserte strukturer. Desentralisering øker muligheten for at den enkelte faktisk ser resultater av jobben som gjøres, og samtidig har muligheten til å gjøre noe med den.» (Jacobsen, 2016, s. 99). Med dette menes at oppgaver kan spres til ulike enheter som delegeres ansvar, og får eierskap til resultatet. Dette fører da til at informasjonen spres til de nærmeste kollegene, og stimulerer til økt læring. «Læringsledelse er ledelse for, organisering av og tilrettelegging av læringsaktiviteter, både formelle og uformelle. Det kreves ferdigheter å lære fra seg, men også, og enda viktigere, krever det ferdigheter å kunne lede og tilrettelegge for læring» (Filstad, 2016, s. 260)

- **Hvorfor fungerer de på denne måten?** Overordnet kan nok det forklares, ifølge respondentenes utsagn, med at kunnskapen ikke blir forvaltet og dermed blir værende hos medarbeiderne i for stor grad. Den fanges ikke av en klar struktur, og blir dermed for personavheng.

«Det er på mange måter medarbeiderinvolvering og medarbeideransvar som blir forutsetningene for en læringskultur. For eksempel må lederen ta ansvar for å motivere sine ansatte til å dele kunnskap, men det er den enkelte medarbeider som aktivt må delta i prosesser og praksis for kunnskapsdeling» (Filstad, 2016, s. 260).

Det virker som svært utfordrende for selskap å ta lærdom av hverandre, spesielt som det påpekes at mye av beslutninger som fattes er situasjonsbetinget. Bare det å lære av hverandre internt i en organisasjon er krevende, og avstand fra kunnskapens «episenter» ser ut til å forverre delingen. Å betrakte en stor organisasjon bestående av mange enheter spredd over

landet, kan på mange måter betraktes som inter-organisatorisk deling. Flere enheter som jobber under en paraplyorganisasjon, og forsøker å gjøre hverandre bedre. I en slik kontekst er nok desentralisering nødvendig som det påpekes,

Tillit var antatt å ha en stor betydning for effekten av kunnskapsdeling, men ingen av respondentene påpeker at de som spørres om råd ikke ønsker å dele med seg. Det kan ha en sammenheng med at tilliten faktisk er til stede i organisasjonene respondentene tilhører, slik at dette ikke oppleves som noe problem. «På mange måter kan tillit betraktes som en basis for alt samarbeid. Når aktører stoler på hverandre, blir kommunikasjonen mellom dem mer åpen, det blir mindre innslag av strategisk adferd (underslå informasjon, lyve), konfliktnivået dempes, og engasjementet øker» (Jacobsen, 2016). Dette er i alle fall en klar indikasjon på hvor viktig tillit er antatt å være for alle former for samarbeid, deriblant deling av kunnskap. Modellen til Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, Figur 2, viser også til tillit & risiko som en faktor under inter-organisatoriske dynamikker.

«Organisasjonslæring forankret i verdier, initiering av læringsaktiviteter, refleksjon i etablert praksis for læring, etablering av læringsforhold og en ledelse med nødvendig fokus på læring og kunnskap er avgjørende og forutsetter gode leder-medarbeider-relasjoner og gode medarbeider-medarbeider-relasjoner» (Filstad, 2016, s. 260).

Relasjoner er her nevnt, eller sosiale bånd som modellen viser til under organisatoriske dynamikker, som nødvendig for organisasjonslæring og dermed en fremmer. Distanser, derimot, påpekes å være en hemmer for utveksling av erfaringer og gode løsningsvalg. Det bør tillegges oppmerksomhet på at nærhet eller en kaffeprat med de man jobber med på kontorlokasjonen fremmer i stor grad.

«å diskutere våre løsninga hele tida, det er jo en del av hverdagen egentlig, skulle vi gjort det sånn her, og så er det en annen som mener, også diskuter vi og finner bra løsninger, eller annen løsning. På prosjektbasis, fungerer det meget bra. Men fra prosjekt og videre til anna prosjekt, den e ikke enkel pr no, det liksom mangla noe»

Av dette kan vi forstå at det er krevende å forvente en god kunnskapsoverføring på tvers av organisatoriske enheter, da dette normalt vil være distansert fra ens egen tilstedeværelse. «Når

ett prosjekt endrer måten det arbeider på fordi det har fått informasjon om at de kan gjøre noe bedre eller at det man driver med ikke er den beste måten, kan vi si at et prosjekt lærer» (Jacobsen, 2016, s. 99). Det samme tenkes være gjeldene for prosjektets medlemmer enkeltvis, så vel som organisasjonene de tilhører. Så når vi snakker om kunnskapsoverføring, så handler det jo om hvordan denne informasjonen som enkeltmedlemmer erverver seg kan gjøres tilgjengelig for andre, i best mulig grad. En respondent påpeker at det ville være fordelaktig

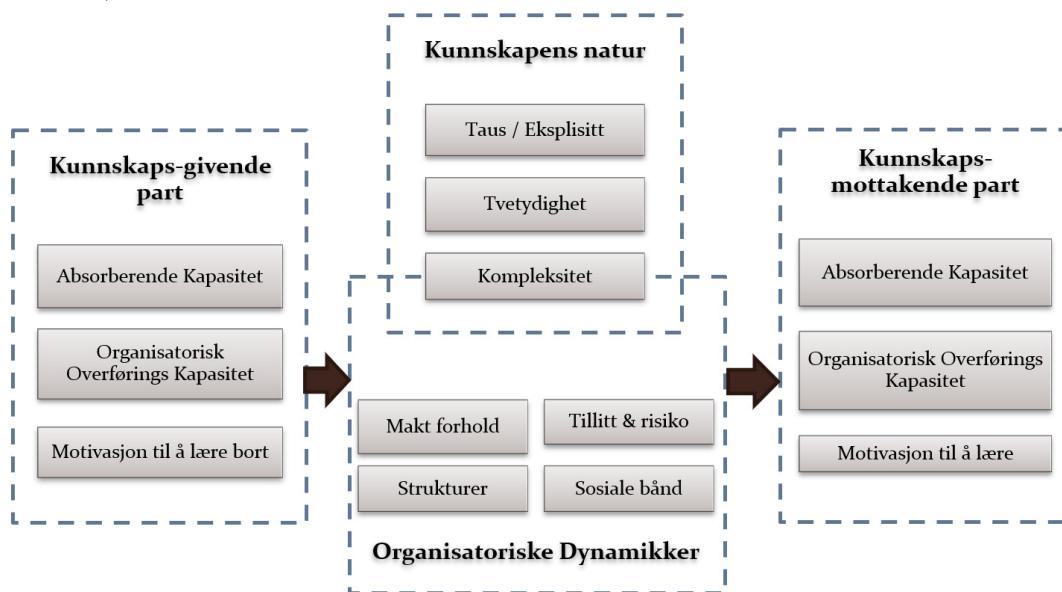
«å ha noen som ... følger opp prosjektevalueringene, og tar med seg på en måte, altså man bygger prosjektevalueringene sånn at man for eksempel har med seg tre gode og tre dårlige ting da. Som spyttes inn en database som forplikter avdelingen til å jobbe med det, og spre den kunnskapen. Og gjennom det jobbe med trender og utvikling, så det er jo det også ha noen, eller noe som har ansvar for å bearbeide prosjektevalueringene».

En form for administrasjon og forvaltning hevdes altså å være nødvendig, og nevnes av flere «å skape arenaer for evalueringsmøter, de må evt redesignes og så må man ha oppfølging av dette da, noen som holder tak i det». Igjen ser vi her at det påpekes behov for at det administreres, holder idet og tar ansvar for at oppgaven gjøres

Handlingsrom og tid er selvsagt nødvendig, dette påpekes fra en respondent og fremstilles som motsetningsfylt mot den økonomiske måle-parameteren:

«jeg tror en robust organisasjon, det er det jeg har primært tru på. At man har såpass mye folk i organisasjonen at man kan være godt bemannet, da kan man reflektere mye i egne prosjekter, få mer ut av læringen i egne prosjekter, og dele dem på flere. Rent økonomisk er ikke det bra, men rent for læringen sin del og robustheten i prosjektet og for kreativiteten og alt dette her, så hadde det vært... så har jeg trua på det. Vi lever hele tiden med en økende omsetning og hele tiden, kall det underbemannet, og i de tilfellene vi ser at vi er godt bemannet får vi veldig god effekt av det, av å lære av hverandre. Få råd og tips på tvers i eget prosjekt, for hvordan vi løser ting.»

Det er altså hele tiden motsetninger som ligger til grunn, som gjør at det ikke er en klar retning for den enkelte medarbeider å forholde seg til. Det er etter hva jeg kan se ingen klare strukturer, eller strukturer som er godt nok forankret som hjelper til med å ta tak i det hele.



Figur 3: Modellen til Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, i generalisert form.

I det store og hele finner vi igjen kategoriene i denne modellen i respondentene, både på personlig og organisatoriske nivåer. Det er klart at den tause kunnskapen er mer krevende å forvalte, enn den eksplisitte. Sosiale bånd er klart vist til gjennom flere eksempler. Vi har gjennomført en undersøkelse hvor vi har sett på strukturene som finnes under organisatorisk dynamikker, i tillegg til de som skapes underveis i prosessen som varierende prosjektpraksis, møter etc. Vi har gjennom dette sett at dynamikken og forholdet mellom kunnskapsgivende- og mottakende part påvirkes av disse strukturene, og forholdet blir uklart.

Dette kunne være forbedret, eller styrket, om ulike typer strukturer defineres og finnes under kategorien «Strukturer». Dette kan bidra til å øke forståelsen av den strukturelle sammenhengen i situasjoner med kunnskapsoverføring.

5.0 Konklusjon

Kunnskapsmedarbeidere, og ledelse av denne gruppe medarbeidere, må sies å være relativt komplekst. Det er en gruppe som forventer stor grad av autonomi, altså handlingsfrihet og mulighet til å bestemme over egne prosjekt. De blir deretter målt på prestasjon, gjerne i form av økonomiske resultater og evne til å levere i henhold til avtale. De som er flinke bevarer jobben, og de som ikke leverer gjentatte ganger må finne seg annet arbeide, som resultat av at de ikke tar de rette valgene eller at kvaliteten er for dårlig. Det ligger da implisitt noen begrensninger i å ha nedfelte beskrivelser på hvordan jobben skal gjøres, annet enn hva som skal gjøres og hva som forventes. Læringsstrukturen er gjerne å være deltakende prosjektmedlem for å tilegne seg erfaring gjennom en rekke prosjekter, før individene som har potensiale blir forfremmet til anleggsleder, prosjekteringsleder eller prosjektleder. «Gi rom for læring, også ved å holde seg på avstand. Det kan være lettere å hindre læring enn å tilrettelegge for det. Ved å tilrettelegge, men samtidig holde seg på avstand vil medarbeiderne selv ta nødvendig ansvar for læring og endringer» (Filstad, 2016, s. 261).

Oppgavens bidrag er fremfor alt empirisk, og beskriver hvordan kunnskap deles i- og mellom organisasjoner, samt hvorvidt dette er mulig eller ikke. Det er videre bragt på det rene at utforming av strukturer har stor betydning for kunnskapsoverføring. At komplekse engangsorganisasjoner, eller prosjektorganisasjoner, ikke har faste strukturer fra begynnelsen, men skapes underveis. Respondentene har bekreftet mistanken om at kunnskapsoverføring fungerer forholdsvis dårlig, med noen unntak. Dette var jo utgangspunktet i (Meld. St. 28, 2011 - 2012). Oppgaven har dermed bekreftet dette gjennom empirien, i tillegg til å knytte den teoretiske modellen til (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008) og hevde denne kan generaliseres til å gjelde kunnskapsoverføring generelt i prosjektbaserte organisasjoner, samt at strukturer bedre defineres for å øke forståelsen av den strukturelle sammenhengen i situasjoner med kunnskapsoverføring.

Oppgavens svakhet må sies å være den store variasjonen i respondenter, altså med tanke på deres bakgrunn. Dette oppdaget jeg gjennom analyseringen av det transkriberte materialet. Det var tenkt at det skulle kunne gi et rikt innblikk i hvordan kunnskapsoverføring foregår på de

ulike nivåer, men i stedet sitter jeg med en følelse at jeg bommet på dette. Der prosjektlederen er tilfreds, og vet hvor han kan henvende seg, så er anleggslederen mer usikker og rådvill. Anleggslederen har selvsagt ikke den samme erfaringen som prosjektlederen, og er dermed i behov for kunnskapsdatabaser i mye større grad.

Min opprinnelige interesse i oppgaven var praktisk orientert, og jeg har lært at det er svært krevende å få til kunnskapsoverføring om man jobber distansert fra hverandre. Bør man formalisere arenaer, eller se nærmere på strukturene? Vel, det kan kanskje videre forskning kunne gjøre noe med?

Ett forslag til videre forskning kan være å gjøre liknende undersøkelse for grupper på like organisatoriske nivå, og avdekke hva de gruppevis behøver for å ha best forutsetning for å tilegne seg kunnskap på det nivå de tilhører. Men kanskje enda bedre, å jobbe frem de ulike typer strukturer slik at disse defineres og finnes under kategorien «Strukturer», i modellen til (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008).

Referanser

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (2003). *Organizational Misbehaviour*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bakke, E. (1966). *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Hamden: Archon.
- Bertelsen, S. (2004). LEAN Construction: Where are we and how to proceed? *LEAN Construction Journal*, 46-69.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Brunsson, K., & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bygballe, L. E., & Goldeng, E. L. (2012). Innovasjon i byggenæringen. *Magma*, pp. 51-60.
- Bøhn, H., & Dypedahl, M. (2013). *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2007, 02 17). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 245-264.
- Coffey, V. (2010). *Understanding Organizational Culture in the Construction Industry*. New York: Spon Press.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management & Economics*, 621-631.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008, Juni 4). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, pp. 677-690.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012, (4)). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management* 38, pp. 1167-1230.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005, Jan.). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, pp. 146-165.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Engangsorganisasjonen - Organisering og ledelse av prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsson, J. C., & Bergmann, A. (2017). *Methods for Social Theory*. London and New York: Routledge.

- Koskela, L. (2000). *An exploration towards a production theory and its application to construction*. VVT Technical Research Center of Finland.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995, (3)). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20, pp. 709-734.
- Meld. St. 28. (2011 - 2012). *Regjeringa.no*. Retrieved from Gode bygg for eit betre samfunn: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-28-20112012/id685179>
- Mooradian, T., Renzel, B., & Matzler, K. (2006, 4). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning* 37, pp. 523-540.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skår, A. F. (2018). *Betydningen av tillit mellom byggherre og entreprenør*. NTNU.
- Srivastava, M., Rogers, H., & Lettice, F. (2013, (7 / 8)). Past, current and future trends. *Team Performance management* 19, pp. 352-362.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, pp. 1475-1489.
- Taylor, F. W. (2005). *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*. Oslo: Vidarforlaget.

Appendix

VEDLEGG: Intervjuguide

Bakgrunn	
Navn:	
Hvilket firma:	
Stillingstittel:	
Hvor lenge har du hatt denne stillingen?	
Kapasitet (Absorberende og Overførende)	
1	Hvordan har du fått opplæring?
2	Hvordan håndterer dere erfaringer med nye idéer eller arbeidsprosesser? Er det rutine for nedfelling av dette? Er det system på hvordan denne informasjonen skal bringes videre?
3	Mener du at det tilegnes mest ny kunnskap på det enkelte prosjekt, eller på tvers av ulike prosjekter? Hvordan får dere eventuelt denne kunnskap fra andre prosjekt? Mener du det er måter denne kunnskap kunne være formidlet annerledes, for å komme flere til gode?
4	Samarbeider dere med personer fra andre prosjektgrupper, og hvordan?
5	Hva er den beste læringen? Hvordan mener du at denne lærdom best kan ivaretas?
6	Hvor mye ressurser er avsatt til erfaringsutveksling?
Motivasjon (til å lære / lære bort)	
1	Har du noen gang opplevd å tilegne deg erfaring som du mener kunne være til nytte for andre i din organisasjon, men som ikke er brakt videre? Hvorfor skjedde ikke dette? Hvordan kunne dette vært håndtert annerledes?
2	Hvordan stimuleres kontraktørene / UE til å utøve godt samarbeid?
3	Hvordan blir erfaringer overført internt i din organisasjon, på tvers av de ulike prosjekt? Er det nedfelte rutiner for hvordan dette skal gjøres? Er enkelte motvillig innstilt til å følge disse evt rutiner eller anvisninger? Opplever du at enkelte ikke ønsker å dele av sin erfaring? Finnes arenaer som skiller seg ut, som fremmer kunnskapsdeling? Er det dedikerte personer i din organisasjon som har ansvar for ivaretagelse og distribusjon av erfaring og kunnskap?

4	Hvordan involveres de ansatte i egen læring? Hvilke prosedyrer benyttes? Hvordan har dere jobbet med konstruktiv kritikk?	
Kunnskapens Natur (Taus/Eksplisitt, Tvetydighet og Kompleksitet)		
1	Hvor kan du finne nødvendig informasjon og kunnskap om oppgavene som skal utføres?	
2	Bruker du interne kunnskapskilder? Bruker andre de samme kildene, eller varierer dette? Bruker du ofte eksterne kunnskapskilder, eks konsulenter? Hva er å foretrekke, og hvorfor?	
3	Har du tilegnet deg en arbeidsmetodikk som ikke direkte er nedfelt i din organisasjon? Hvorfor mener du at din egen metode er bedre? Kan andre i din organisasjon ha nytte av dette?	
4	Tror du det utvikles erfaring eller praksis i et prosjekt som ikke blir overført til andre på tvers i din organisasjon? Hvorfor tror du evt dette? Hva kan gjøres annerledes for å bedre bevare dette?	
Inter-Organisatoriske Dynamikker (Maktforhold, Tillitt & Risiko, Strukturer og Sosiale bånd)		
1	Finnes det nettverk på tvers av avdelingene i din organisasjon?	
2	Har du gjort erfaringer i et prosjekt som har ført til endringer i måten dere jobber på? Hvordan er denne kunnskapen i så fall brakt videre til din organisasjon?	
3	Gjennomfører dere prosjektevalueringer? Hvordan dokumenteres i så fall dette? Er dette informasjon som organisasjonen utnytter i andre prosjekt?	
4	Hvordan overføres kunnskap mellom de ulike prosjektmedlemmene i et prosjekt, fra din organisasjon?	
5	Hvordan overføres kunnskap, eller nødvendig informasjon, til andre involverte i prosjektet som ikke er del av din egen organisasjon? Følger de alltid deres anvisninger, eller gjør de likevel ting på sin egen måte? Kan det på noen måte føre til ugunstige effekter, eller taler dette oftest til prosjektets beste sett i etterpå-klokskapens lys?	
6	Overføres også kunnskap på tvers av regioner eller landegrenser, eller bare mellom aktører tilknyttet ditt kontor eller region?	

Er det noe av relevans til erfaringsoverføring som du opplever at vi ikke har snakket om, og som du ønsker å dele?

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Kunnskapsoverføring mellom prosjektgrupper og organisasjoner i byggebransjen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hva som gjøres med kunnskapen som tilegnes i byggeprosjekter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Byggebransjen i Norge hevder at bedriftene har utfordringer med å ta med seg det de har lært fra de ulike prosjektene og føre det tilbake til organisasjonen igjen. Dette resulterer i at prosjektdeltakerne og arbeiderne ute på byggeplass, eller i prosjekteringsgrupper, tar lærdom av prosjektet, men at det er krevende å få formidlet dette videre til resten av deres respektive organisasjoner. I hvilken grad kunnskapsoverføring og lagring av kunnskap foregår i de norske byggebedriftene er det lite forskning på, dette gjelder også deling av kunnskap mellom byggebedriftene. Denne studien kan gi bedre innsikt i hvordan kunnskapsoverføring faktisk skjer.

Problemstillingen som skal analyseres i denne masteroppgaven er: Hvordan overføres kunnskap fra prosjektorganisasjoner i inter- og intra-organisatoriske kontekster i den norske byggebransje, og hvilke barrierer og muligheter foreligger?

For å svare på dette overhengende spørsmålet, er det formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker tillitt mellom aktørene kunnskapsoverføring i byggebransjen?
- Hvordan påvirker formelle og uformelle organisatoriske trekk kunnskapsoverføring i byggebransjen?
- Hvordan opplever organisasjonsledere, anleggsledere og prosjektledere, at kunnskapsoverføring fungerer?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold, Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Fordi du tilhører en organisasjon som treffer på kriterier nevnt punktvis under, og er ansatt som prosjektleder eller anleggsleder, er du en kandidat jeg gjerne ønsker å snakke med.

- Organisasjoner med omsetning over 1,0 mrd NOK i det norske markedet.
- Prosjektorganisasjoner satt sammen for oppføring av byggverk i Norge, med total byggekostnad for enkeltstående prosjekt i størrelsesorden 0,7 – 1,5 mrd NOK.

Hva innebærer det for deg å delta?

- «Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i ett intervju. Det vil ta deg ca. 60-90 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om dine erfaringer knyttet til

kunnskapsoverføring og nærliggende tema. Intervjuet blir tatt opp med båndopptaker, og siden anonymisert»

Både prosjektledere og anleggsledere er med i utvalget, og vil stilles de samme spørsmål.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være intervjuende student og veiledende professor ved behandlingsansvarlig institusjon som vil ha tilgang til dine opplysninger.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet lagres på forskningsserver og er ikke tilgjengelig for andre.

Ingen av deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon, ei heller hvilken organisasjon den enkelte respondent tilhører.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2020. Personopplysninger og eventuelle opptak vil etter vurdering av oppgaven bli slettet og anonymisert ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold, Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Østfold, Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk ved Professor Magnus Frostenson på e-post: (magnus.frostenson@hiof.no)
- Vårt personvernombud: Martin G. Jakobsen, på epost martin.g.jakobsen@hiof.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Magnus Frostenson

Student
Thomas R. Andersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Juni 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)