

Aslak Haugan

## Erfaringsoverføring i praksis

En kvalitativ studie av kunnskapsdeling og erfaringsoverføring i LinjePartner

Hovedoppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Jan Alexander Langlo

Januar 2024



Aslak Haugan

## **Erfaringsoverføring i praksis**

En kvalitativ studie av kunnskapsdeling og  
erfaringsoverføring i LinjePartner

Hovedoppgave i Organisasjon og ledelse  
Veileder: Jan Alexander Langlo  
Januar 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne oppgaven runder av et treårig studieløp ved NTNU Videre. Dette har vært meget lærerike år, og har bidratt til gode muligheter for refleksjoner og erfaringsdeling med studiemakkere fra andre bransjer.

Høsten 2020 gikk jeg løs på mine to første emner i masterprogrammet Organisasjon og ledelse ved NTNU. Nå står jeg på enden av hele utdanningsløpet, og har skrevet min avsluttende masteroppgave. Gjennom studiet master I organisasjon og ledelse, har jeg fått fordype meg i en bred samling av basis- og spesialiseringsemner. Denne kombinasjonen har gitt god faglig bredde og dybde, og det har tilført meg mye inn i arbeidslivet.

Her er det mange som skal takkes. Jeg ønsker å takke alle som har stilt opp og deltatt i undersøkelsen for oppgaven. Deres deling av erfaringer har sørget for underlaget og funnene i denne masteroppgaven. Takk til min veileder Jan Alexander Langlo for gode råd og diskusjoner i oppgaveperioden. Du har bidratt solid til min oppgave med relevant litteratur, muntret meg opp og motivert til videre arbeid. Det har vært givende å ha de jevne oppfølgingsmøtene, hvor det noen ganger har vært behov for å hjelpe meg på rett spor – og noen ganger støtte retningen som ble pekt ut.

Takk til min gode venn Ørjan, som har bistått solid i korrekturlesning av oppgaven min, og til å komme med gode innspill i hvordan oppgaven fremstår og bør «fortelles» til leseren. Et kjærkomment bidrag som verdsettes høyt, når en nå begynner å få en forståelse av hvor mye tid som går med på å utføre et slikt arbeid.

Til min kjære familie – det har vært mange lange kvelder hvor jeg har “logget av” og brukt mange timer foran skjerm og fordypet i faglitteratur. Camilla, du har støttet mitt studieløp siden før jeg i det hele tatt var i gang med søknaden. Du har heiet på meg, vært en solid sparringspartner og gjentatte ganger motivert og hjulpet meg opp av sumpen for å gjennomføre dette studieløpet. Takk til mine tre barn, slekt og venner som har vært satt til side – men dette til tross vært nysgjerrige på hvordan dette har gått underveis og opptredd støttende og positive til utdanningsløpet mitt.

Takk til mine to arbeidsgivere Tensio TN og LinjePartner gjennom dette studieløpet. Tensio TN ga meg muligheten til å starte på studieløpet, og har vært rause med innvilging av økonomisk dekning, studiedager og arbeidstid avsatt til studiesamlinger, reise og eksamener.

LinjePartner har gitt meg tid sammen med intervjukandidatene i undersøkelsen, og vært veldig positive til å la meg skrive en oppgave om selskapet og interne arbeidsprosesser. Det har vært en stor motivasjon å skrive noe som er høyst relevant for egen del, i tillegg til at det kan være med å forbedre metoder eller rutiner for min arbeidsgiver - og forhåpentligvis kan dette gi noe tilbake til organisasjonen.

Med tiden så har oppgaven tatt form, endret retning og innhold flere ganger. Til slutt sitter jeg her med en oppgave som gir meg en veldig god følelse, i kombinasjon med en del nye grå hår, slitsomme kvelder og netter - og en voldsom respekt til alle som kjører på med etterutdanning i kombinasjon med fulltids jobb og familieliv.

Steinkjer, januar 2024

Aslak Haugan

# Sammendrag

Metoder for kunnskapsdeling og erfaringsoverføring blir som regel nedprioritert til fordel for prosjektarbeid i organisasjoner. Det blir ikke prioritert tilstrekkelig tid og ressurser for å gjennomføre slike arbeidsprosesser. Ut fra teori og litteratur så kan fokus på – og arbeid med – kunnskapsdeling og erfaringsoverføring i en organisasjon gi en gevinst. Kunnskapsdeling og erfaringsoverføring på arbeidsplassen kan føre til en kontinuerlig lærlingsprosess, og at en får økt organisatorisk, kollektivt og individuelt kompetansenivå.

Denne masteroppgaven tar for seg kunnskapsdeling og erfaringsoverføring i selskapet LinjePartner, og ser på hvordan dette gjøres i organisasjonen. Problemstillingen i oppgaven er: «Hvordan sørger LinjePartner for erfaringsoverføring og kunnskapsdeling i organisasjonen, slik at dette kan benyttes i fremtidige prosjekter?»

Funnene er basert på kvalitativ forskningsmetode, med et fenomenologisk studiedesign. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer av fem informanter fra prosjektlederteamet og ledelsen i selskapet, og tilhørende analyse og drøfting av resultatene. Tilnærmingen i forskningsoppgaven er induktiv – det vil si at en tar utgangspunkt i empirien og knytter det mot teorien. Funnene i forskningen drøftes opp mot den teorien som benyttes i forskningsoppgaven, og hensikten er å få frem forskjellen mellom teori og empirien – altså hvordan informantenes opplevelse av selskapets arbeid og metode innenfor temaene gjøres.

Hovedfunnene i oppgaven er at det eksisterer mange former for deling av kunnskap og erfaringsoverføring i organisasjonen, både gjennom formelle rutiner i tillegg til mer uformelle metoder. Noe av dette er med å oppfylle regulative krav og kundekrav, mens noe kan knyttes til det interne utviklingsområdet.

Det er likevel flere områder det går an å gjøre tiltak for forbedringer og mer systematisk utøvelse av kunnskapsdeling og erfaringsoverføring. Det er også områder hvor det er mulighet for å få til bedre engasjement og møtearenaer for å oppnå større grad av erfaringsoverføring.

I siste del av oppgaven er det presentert noen forslag til mulige temaer for videre forskning på temaet. Blant annet ville det å benytte denne oppgavens funn til å se nærmere på hvilke metoder og verktøy som hadde vært optimale for LinjePartner i denne utviklingsprosessen, vært interessant.

# Abstract

Methods for knowledge sharing and experience transfer are usually deprioritized in favor of working on projects in organizations. Sufficient time and resources are not prioritized for implementing such work processes. Available research and theory suggests that focusing on and working with knowledge sharing and experience transfer in an organization can yield various benefits. Knowledge sharing and experience transfer in the workplace can lead to a continuous learning process, resulting in increased organizational, collective, and individual competence levels.

This master's thesis addresses knowledge sharing and experience transfer in the company LinjePartner, examining how this is done within the organization. The thesis question is: "How does LinjePartner ensure experience transfer and knowledge sharing in the organization, so that it can be utilized in future projects?"

The findings are based on qualitative research methodology, with a phenomenological research design. Semi-structured interviews were conducted with five informants from the project management team and the company's leadership, followed by analysis and discussion of the results. The approach in the research task is inductive, starting from the empirical data and linking it to theory. The qualitative data are then discussed in relation to the theory used in the research task, with the aim of highlighting the difference between theory and actual findings, that is, how the informants' experience of the company's working methods with regard to the thesis question is perceived.

The main findings in the thesis are that there are many forms of knowledge sharing and experience transfer in the organization, both through formal procedures as well as more informal methods. Some of this contributes to fulfilling regulatory and customer requirements, while some can be linked to internal development areas.

However, there are several areas where measures can be taken for improvements and more systematic practice of knowledge sharing and experience transfer. There are also areas where there is an opportunity to achieve better engagement and meeting arenas in order to improve the degree of experience transfer.



In the final part of the thesis, some suggestions for possible topics for further research on the subject are presented. For example, using the findings of this thesis to examine more closely which methods and tools would have been optimal for LinjePartner in this development process would be interesting to carry out.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	v
Sammendrag .....	vii
Abstract .....	viii
Figurer .....	xiii
Tabeller .....	xiv
Forkortelser/symboler (alfabetisk) .....	xv
1 Innledning .....	16
1.1 Innledning og bakgrunn .....	16
1.2 Hvorfor LinjePartner - aktualitet .....	16
1.2.1 Om Linjepartner .....	17
1.2.2 Eierskap og selskapsstruktur .....	18
1.3 Tidligere forskning .....	18
1.4 Valg av emne og problemstilling .....	19
1.4.1 Om temaet .....	19
1.4.2 Bakgrunnen for valg av problemstillingen .....	19
1.5 Problemstillingen .....	20
1.6 Presisering og avgrensning av problemstillingen .....	20
2 Innledning .....	22
2.1 Erfarings -og kunnskapsoverføring .....	22
2.1.1 Arenaer for læring .....	23
2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap .....	24
2.2 Kommunikasjon i organisasjoner og prosjekter .....	26
2.2.1 Valg av kommunikasjonskanal .....	28
2.3 Læring i organisasjoner .....	30

3	Metode.....	33
3.1	Forskningsdesign.....	33
3.2	Kvalitativ forskningsmetode.....	34
3.2.1	Fordeler og ulemper med kvalitativ metode .....	35
3.3	Datainnsamling.....	36
3.3.1	Intervju og informanter - utvalg.....	36
3.3.2	Intervjuguide .....	38
3.3.3	Fenomenologi som forskningsdesign.....	38
3.3.4	Dokumentasjon.....	39
3.3.5	Bearbeiding av data - dataanalyse.....	39
3.3.6	Etiske spørsmål og GDPR.....	41
3.3.7	Kommentarer til metoden.....	42
3.3.7.1	Pålitelighet.....	42
3.3.7.2	Troverdighet (intern gyldighet) .....	42
3.3.7.3	Overførbarhet (ekstern gyldighet) .....	43
3.3.8	Induktiv innholdsanalyse.....	43
3.3.9	Feilkilder i forskningen .....	44
4	Resultater.....	45
4.1	Innledende om resultatkapittelet.....	45
4.2	Organisasjonens utforming som premiss.....	45
4.3	Arenaer for kunnskapsdeling i organisasjonen.....	48
4.3.1	Avvikshåndtering .....	48
4.3.2	Evalueringer av prosjekter .....	48
4.3.3	Evaluering av tilbud .....	49
4.4	Kommunikasjonskanaler for deling og læring i organisasjonen .....	50
4.4.1	Toveis kommunikasjon .....	51

4.4.2	Felles informasjon ut til alle ansatte.....	51
4.4.3	Møteformat for deling og rapportering .....	52
4.4.3.1	Prosjektrapportering .....	52
4.4.3.2	Rapportering mellom prosjektleder, daglig leder og styret .....	53
4.5	Læring av impulser utenfor organisasjonen .....	54
4.5.1	Konkurransesituasjonen som rammebetingelse .....	54
4.5.2	Andre rammebetingelser utenfra.....	55
5	Drøfting av teori og empiri.....	56
5.1	Organisasjonskulturens og strukturens medvirkning til kunnskapsdeling .....	56
5.1.1	Ledelsens holdning til kunnskapsdeling .....	57
5.1.2	Kunnskapsdeling mellom prosjektlederne .....	58
5.1.3	Arenaer for kunnskapsdeling .....	58
5.2	Læring av feil i organisasjonen .....	60
5.2.1	Forskjellige grader av feil – læring ut fra alvorlighetsgrad.....	61
5.2.2	Holdningen til læring av feil .....	61
5.3	Erfaringsoverføringens betydning for læring i LinjePartner .....	62
6	Oppsummering .....	65
6.1	Konklusjon.....	65
6.2	Forslag til videre forskning.....	66
7	Referanser.....	68
	Vedlegg .....	71

# Figurer

Figur 1 - Selskapsstruktur i Linjepartner-gruppen .....	18
Figur 2 – Kommunikasjonsmodellen (Kaufmann, Kaufmann, 2009).....	27
Figur 3 - Gradering av informasjonsfylde (Kaufmann, Kauffmann, 2009).....	29
Figur 4 - Lærings sirkelen (Jacobsen, Thorsvik, 2021).....	32
Figur 5 - Forskningsperspektiver (Sander, K., 2023). Forskningsperspektivet – og designet velges ut fra studiens behov. ....	34

# Tabeller

Tabell 1 - Faktorer som styrker og svekker erfaringsoverføringen (Karlsen, 2018).....	25
Tabell 2 – Utdrag fra tilbudsarket til LinjePartner (teksten i tabellen er eksempler).....	50

## Forkortelser/symboler (alfabetisk)

HMS	Helse, miljø og sikkerhet
ISO	Navnet på Den internasjonale standardiseringsorganisasjonen – International Organization for Standardization
KTR	Kostnad, tidsbruk og ressursstyring. Begrep som brukes for prosjektstyring.
NPM	New Public Management
NSD	Norsk Senter for forskningsdata
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NVE	Norges Vassdrags- og Energidirektorat
NVIVO	Analyseverktøy for tekstanalyse
RME	Reguleringsmyndigheten for energi (avdeling i NVE)
RUH	Rapport om uønsket hendelse - avviksmelding
SMARTDOK	LinjePartners system for blant annet avvikshåndtering

# 1 Innledning

Innledningen tar for seg bakgrunnen for mitt valg av tema for forskningsoppgaven. I tillegg til dette, skal oppgavens aktualitet begrunnes, hvor tidligere forskning som har vært relevant for forskningstemaet blir presentert. Til slutt i kapittelet formuleres problemstillingen for oppgaven, med de tilhørende forskningsspørsmålene.

## 1.1 Innledning og bakgrunn

I et velfungerende konkurransemarked er det de best drevne selskapene som over tid vil lykkes. Kjennetegnene for slike selskaper er at de har fokus på læring og deling av kunnskap i organisasjonen. Wenger, Mcdermott og Snyder (2002) mener det er avgjørende for organisasjoner at de ansatte deler kunnskap, erfaringer og feil med hverandre. Å ha en læringskultur i organisasjonen, tilrettelegger for utvikling - samtidig som det kan være med på å forhindre at man bruker ressurser og energi på å gjøre samme feil flere ganger. Dette vurderes som et svært interessant område å forske videre på, fordi det ut fra egen erfaring virker å være store muligheter for slike besparelser. I tillegg er det svært relevant for de fleste organisasjoner med tanke på effektivisering av arbeidsprosesser - finne konkurransefortrinn som kan utnyttes og sørge for å bruke og forbedre den eksisterende kunnskapen og erfaringen gjennom hele organisasjonen.

Masteroppgaven min fokuserer på læringen, delingen og kommunikasjonen som skjer i en organisasjon, og hvordan denne læringen og kunnskapsdelingen kan benyttes som et konkurransefortrinn. Jeg har i løpet av denne forskningsperioden vektlagt prosjektgjennomføringsmodellen - og hvordan prosjektgjennomføringer og tilbudsprosesser kan gi kunnskap tilbake til organisasjonen. Ved å gjennomføre en kvalitativ studie innenfor en enkeltorganisasjon, er det mulig å kartlegge hvordan den oppfatter sin egen opptreden – med identifiserte styrker og svakheter - og hvordan den faktisk opptrer i praksis. Dette innebærer i utgangspunktet å sammenligne styringsdokumenter, ledelsens tanker om disse dokumentene og undersøke i hvilken grad disse stemmer overens med prosjektledernes erfaringer.

## 1.2 Hvorfor LinjePartner - aktualitet

Motivasjonen for å skrive om dette temaet springer ut fra min interesse og mitt engasjement for å utvikle organisasjoner i rollen som prosjektleder i et mindre selskap. Å benytte



kommunikasjon, læring og deling av kunnskap som verktøy i dette arbeidet, er noe som er svært aktuelt i arbeidshverdagen. Inntrykket mitt er at de fleste organisasjoner har et utviklingspotensial i denne sammenhengen. Deling av kunnskap mellom forskjellige grener av organisasjonen er etter min mening en viktig faktor for å etablere en felles forståelse av ulike organisatoriske mål, og spiller også en rolle for å bygge samhold og en positiv kultur.

Som ansatt i LinjePartner var det praktisk å benytte organisasjonen som utgangspunkt for en oppgave. I tillegg har arbeidsgiver også vært tydelig interessert i å bidra til en oppgave – og gjerne innenfor et tema som kunne være med å bidra til å utvikle organisasjonen. Som relativt nyansatt (februar 2023) har dette også vært en fin anledning til å bli godt kjent med hvordan LinjePartner-organisasjonen jobber med - og tenker rundt - oppgavens problemstilling.

LinjePartner har gitt meg mulighet til å bruke organisasjonen og de ansatte som grunnlag for å skrive om erfaringsoverføring og kunnskapsdeling. Med dette grunnlaget har det vært mulig å gå dypere inn på tematikken, og få et tydelig bilde av organisasjonen gjennom kapitlene senere i denne oppgaven.

### 1.2.1 Om Linjepartner

LinjePartner er et entreprenørselskap i kraftbransjen med opphav i entreprenørsiden i NTE (Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk) AS. I 2012-2013 skjedde en større omstrukturering i NTE, og noen valgte å starte opp LinjePartner. I 2013 ble en god del utstyr, ansatte og kontrakter kjøpt ut fra NTE Entreprise AS. Dette var grobunnen for det som har vært 10 år med et selskap i vekst, med positive økonomiske resultater og økende omsetning. LinjePartners ekspertise er innenfor AUS-arbeid (arbeid under spenning), hvor man kan oppgradere kraftledningsnett uten å måtte koble ut nettanlegg. Hovedvirket ligger innenfor nybygging og spenningsoppgradering av kraftlinjer, men selskapet jobber også med bygging, vedlikehold og oppgraderinger av kraftkabelanlegg, stasjonsanlegg, kraftverk og hurtigladeranlegg.

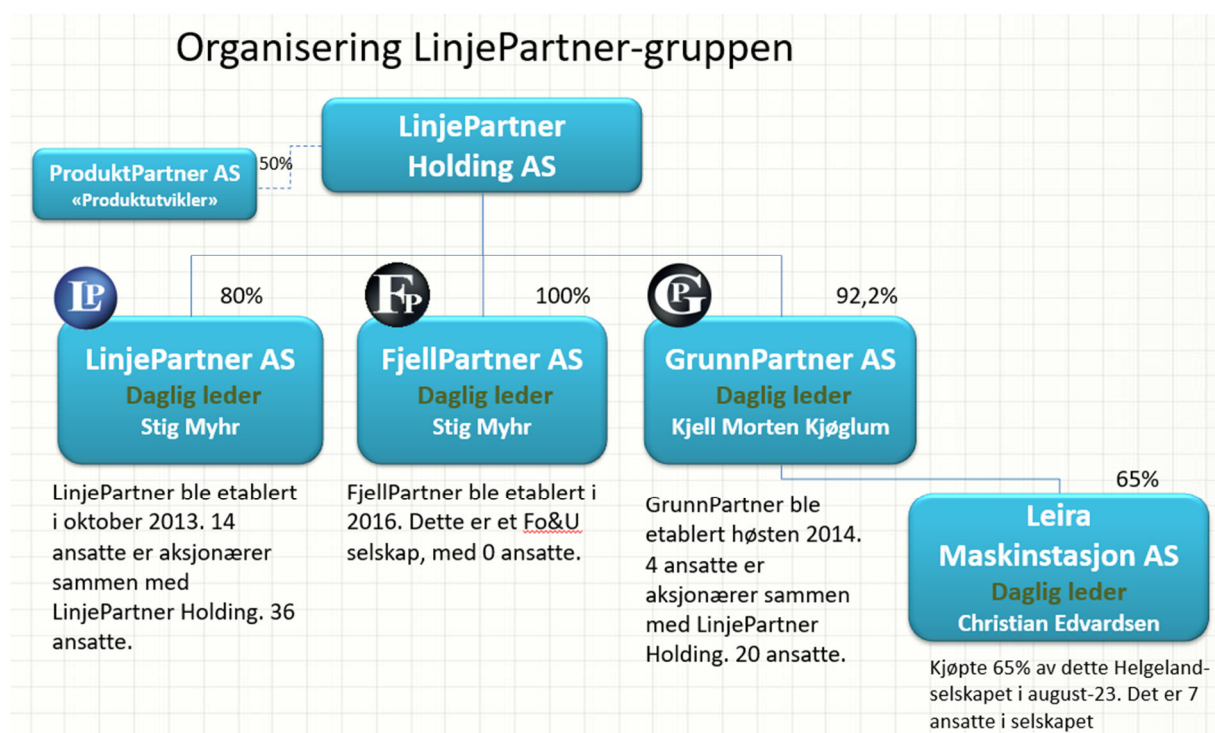
I tillegg til alt arbeid med prosjektutførelse, har LinjePartner også kontrakter med driftsansvar og beredskapsavtaler for flere forskjellige kraft- og industriselskaper i Norge. LinjePartner jobber landet rundt. De 25 anleggsarbeiderne er reisemontører som jobber skiftordning – normalt 12/9 (12 dager på arbeid 10 timer, 9 dager fri) eller 4/3 (fire dager på jobb 12 timer, 3 dager fri). Prosjektledertemaet er plassert på kontorer i Steinkjer og Levanger i Trøndelag fylke, og jobber hverdager i ordinær kontortid.

LinjePartner er det selskapet i Norge som de siste fem årene har bygget mest 132 kV linjenett, og er stolte av å være en relevant og interessant samarbeidspartner for de fleste nett -og kraftselskapene i Norge. Målet er å være Midt-Norges mest attraktive entreprenør innenfor sin bransje.

### 1.2.2 Eierskap og selskapsstruktur

LinjePartner Holding AS er eid av tre ansatte i tillegg til styreleder i LinjePartner AS. LinjePartner Holding eier 80% av LinjePartner AS – resterende 20% er eid av de ansatte i selskapet, som de siste 10 årene har kjøpt seg inn via emisjoner.

LinjePartner er en del av LinjePartner-Gruppen, som består av følgende selskaper:



Figur 1 - Selskapsstruktur i Linjepartner-gruppen

### 1.3 Tidligere forskning

Av relevant tidligere forskning innenfor dette temaet, så har Vaagaasar (2008) skrevet om erfaringsoverføring og personellutvikling i rapport fra forskningsprosjektet EPU. Flere andre masteroppgaver har også sett på erfaringsoverføring og kunnskapsdeling. Av disse fremheves Ilstad (2016), Lund (2016) og Jensen (2023) som oppgaver med tydelig relevans for min forskningsoppgave.

## 1.4 Valg av emne og problemstilling

### 1.4.1 Om temaet

Temaet for oppgaven er kommunikasjon og læring innenfor prosjekter og organisasjoner. Mer spesifikt er oppgaven rettet mot hvordan LinjePartner praktiserer erfaringsoverføring fra prosjekter tilbake til organisasjonen, sett opp mot hvordan dette er beskrevet i rutiner og systemer. Valg av emne og problemstilling er et resultat av ønsket om å se nærmere på organisasjonens evne til å lære, og ta med seg konstruktive elementer fra tidligere prosjekt. Her kommer både de formelle og uformelle strukturene i fokus, og målet er å kunne identifisere hvordan dette gjøres hos min egen arbeidsgiver. Dette kan spenne svært bredt, så det har vært nødvendig å snevre inn oppgaven til noen utvalgte prosesser.

### 1.4.2 Bakgrunnen for valg av problemstillingen

Bakgrunnen for å velge en oppgave som fokuserer på erfaringsoverføring, er sammenhengen mellom oppgavetemaet samt kultur og ledelse i en organisasjon. Deling av informasjon og læring i en organisasjon er viktig i en konkurransesituasjon, og også i en ren organisatorisk kontekst. Jeg har gjennom min profesjonelle arbeidskarriere erfart at det å lære av ting som skjer, både i arbeidslivet eller i den private sfære, er en viktig egenskap for å utvikle seg. Dette gjør at man neste gang vil være en erfaring rikere, og ha med dette underveis når vurderinger skal tas – og når forskjellige problemstillinger skal håndteres. Etter å ha prøvd rollen som konsulent, byggherre og nå entreprenør i min yrkesaktive karriere, så er det nyttig å se det store bildet og hva som går igjen i prosjektgjennomføringer uavhengig av hvilken «side av bordet» en sitter på. Eksempler på dette er den kontinuerlige kampen om ressurser fra organisasjonen for gjennomføring av sitt eget prosjekt, undervurdering av tidsbruk for de forskjellige prosjektoppgavene og erkjennelsen av for dårlig planlegging når utførelsen ikke går på skinner.

Kort oppsummert så kan det oppstå organisasjonskulturer som ikke vektlegger læring, noe som kan føre til at samme feil gjentas. Mulige årsaker til dette kan være at det ikke er etablert verktøy eller retningslinjer som muliggjør utvikling gjennom erfaringsoverføring. Som ansatt i en konkurranseutsatt organisasjon, er læringsaspektet svært viktig for å kunne lykkes forretningsmessig. Effektivisering av arbeidsoppgaver, håndtering av dialog og kommunikasjon underveis er noen eksempler på hvordan utviklingen bør skje for hvert prosjekt

som gjennomføres. Dette er et spennende tema innenfor organisasjonslære og prosjektering, som oppmuntrer til et helhetlig perspektiv på linjebransjen og generell organisasjonsledelse.

## 1.5 Problemstillingen

Utgangspunktet for oppgaven, hvor målet har vært å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse av LinjePartners prosjektlederteam og ledelse, gjorde at jeg kom fram til følgende problemstilling:

**Hvordan sørger LinjePartner for erfaringsoverføring og kunnskapsdeling i organisasjonen, slik at dette kan benyttes i fremtidige prosjekt?**

Problemstillingen er avgrenset og ytterligere definert i følgende spørsmål:

- I. Hvordan er selskapets kultur og struktur med på å medvirke til kunnskapsdeling?
- II. Hvordan er tilnærmingen til bedriften med tanke på læring av feil?
- III. Hvilken betydning har erfaringsoverføring for hvordan de ansatte i bedriften lærer?

Disse tre spørsmålene vil utgjøre grunnlaget for utspørringen i intervjuene. Et av målene er å undersøke om det finnes fellesnevner hos intervjuobjektene. Vil det eksempelvis være individuelle forskjeller når det gjelder det å sørge for at organisasjonen lærer gjennom erfaringsoverføring? Hvordan ser intervjuobjektene på selskapets styringssystem som verktøy og veileder for å tilrettelegge for erfaringsoverføring?

## 1.6 Presisering og avgrensning av problemstillingen

Denne oppgaven tar for seg LinjePartner som organisasjon. Prosjektene som intervjuobjektene jobber med til daglig vil ikke vektlegges, bortsett fra når de brukes som grunnlag for informantene sine besvarelser. Hovedfokuset i oppgaven er å se på hvordan erfaringsoverføringen og kunnskapsdelingen fungerer i LinjePartner, og sammenligne dette med hvordan det er nedfelt i selskapets styringsdokumenter. I neste ledd vil jeg undersøke hvordan dette håndteres i praksis.

I denne oppgaven vil fokuset også ligge på kommunikasjon innad i organisasjonen. Erfaringsoverføring og læring skjer gjennom kommunikasjon, og kan opptre i mange former. Eksempel er evalueringsmøter hvor sluttproduktet kan være et notat som arkiveres, eller at man gjennomgår avsluttede prosjekter i møter eller samlinger. Det er viktig for en organisasjon å

være bevisst på hvilke arenaer som egner seg best for kunnskapsdeling, og hvordan disse kan benyttes effektivt.

## 2 Innledning

Formålet med teorien som presenteres her, er å sammenligne den med empirien som framkommer i intervjuene. Dette vil være utgangspunktet for videre drøfting av forskningsresultatene.

Teoriers rolle varierer avhengig av type forskningsarbeid, både innenfor kvalitativ og kvantitativ forskning (Tjora, 2021). For kvalitativ forskningsmetode så vil det legges til grunn én eller flere teoretiske prinsipper innenfor det angitte fagfeltet.

Johannesen, Tufte, & Christoffersen (2021) skriver at samfunnsvitenskapelig forskning fungerer på flere måter. Teorien benyttes som et middel for å få en presis forståelse av aktuelle begrep eller fenomen. Med dette som fundament, kan en gripe fatt i empirien og se på sammenhenger og forskjeller, altså forskjellen mellom teori og praksis.

I dette kapittelet vil de teoretiske perspektivene fremlegges for erfarings -og kunnskapsoverføring, kommunikasjon i organisasjoner og prosjekter og til slutt kunnskapsdeling. Disse tre temaene knyttes inn mot problemstillingen, fordi de henger naturlig sammen – og bidrar til å vise en større sammenheng når dette i senere kapittel skal vurderes opp mot empirien.

### 2.1 Erfarings -og kunnskapsoverføring

Erfaring er noe som tilegnes gjennom arbeidet som utføres, og etter hvert vil man bygge opp en kunnskap og kompetanse som kan ha en verdi for organisasjonen. Erfaringen kan deles på forskjellige måter, hvor spørsmålet er hvilken løsning som egner seg best. Karlsen (2018) beskriver det som et problem når mye av erfaringen som samles inn, blir gjort tilgjengelig passivt for andre som kan ha nytte av den. Dette kan også bli svært ressurskrevende, på et slikt nivå at kostnaden overstiger effekten man oppnår. Denne type utfordringer kan stå i veien for å få til erfaringsoverføringer, så fokus på prosessen eller retningslinjene for å gjennomføre slikt bør vektlegges.

I forbindelse med læring i prosjekter, bør en ordne en helhetlig oversikt over disse. Med utgangspunkt i prosjektene skal de identifiserte læringsmomentene ideelt sett tas med tilbake

til organisasjonen, hvor organisasjonen sorterer ut hva som vil være relevant å ta med videre. For nye prosjekter kan læringen benyttes som utgangspunkt for vurdering av:

- Prising av prosjekt
- Utførelsesmetode for prosjekt
- Valg av arbeidsressurser for prosjekt
- Realisme i prosjektets beskrivelse, fremdrift og antatt kostnad

Karlsen (2018) beskriver erfaringsoverføring som en viktig mekanisme i prosjekter. Dette har både faglig og forretningsmessig alibi, og et ganske universelt mantra; tankegangen om å kontinuerlig sørge for å utvikle det produktet en leverer til sine kunder, og evne å ta lærdom av feil og erfaringer underveis i prosjektgjennomføringen. Like viktig er det da å ha *verktøy* og *rutiner* for hvordan erfaringene skal fanges opp, dokumenteres og tas tilbake til organisasjonen.

### 2.1.1 Arenaer for læring

Klev & Levin (2021) påpeker at selve grunnpillaren for å stimulere til læring i en organisasjon vil være å finne møteplasser for sosial utveksling. Disse møteplassene vil være arenaer for læring, hvor selve arenabegrepet kommer fra Elden & Levin (1991).

En grunnleggende faktor er å sørge for nødvendige læringsarenaer hvor dialog mellom aktører i prosjekt, organisasjoner, fagforum o.l. kan foregå. Dialogen vil rette seg mot tilrettelegging og utvikling av forståelse mellom de ulike partene, og hvordan denne forståelsen bidrar til å danne mulighetsrom og identifisere ideer som er med på å videreutvikle forståelsen samt produktet som det tas utgangspunkt i.

Faglitteraturen sammenligner to ståsted, der Argyris & Schön (1978, 1986) har bidratt til å utfordre tradisjonelle idéer om at organisasjonens kompetanse og erfaring er summen av alle ansattes individuelle erfaring. Arbeidet deres har løftet fram et fokus på begrepene organisasjonslæring og lærende organisasjoner, noe som har gjort at man nå ser på organisasjonen som en helhetlig aktør som kan utvikle og endre både tankegang og handlingsrom (Klev & Levin, 2021).

### 2.1.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Kunnskap kan deles inn i to kategorier – *taus* og *eksplisitt* (Planyi, 1966). De representerer to forskjellige sider av kunnskapsbegrepet, der taus kunnskap kan knyttes til en prosjektleders arbeidsoppgaver og praktisk utførelse, mens eksplisitt kunnskap kan referere til faglitteraturen tilknyttet eksempelvis prosjektledelse som fagfelt. Eksplisitt kunnskap er faktakunnskap som eksisterer uavhengig av kontekster (Klev & Levin, 2021). Den vil kunne forklares gjennom eksempelvis tekster, og er typisk enkelt å overføre eller utveksle til en annen.

Taus kunnskap er den mer operative dimensjonen av kunnskap – der en kan se på eksempelvis trening. Det går fint an å lese seg opp på hva som er den beste treningen tilpasset kjønn, alder, kroppsfasong, fysisk form. Selve treningen er likevel noe som krever en del grunnleggende elementer som en ikke kan lese seg til forståelse av:

- Fysisk bevegelse
- Koordinering av kroppsdelene
- Fysisk anstrengelse
- Selvoppfatning av kroppens reaksjon på treningen

Dette var bare noen av mange egenskaper og elementer som vil behøves i løpet av en treningsøkt. Dette er synlig nettopp gjennom hva en er i stand til å gjøre – og ikke hva en kommuniserer. Taus kunnskap identifiserer denne dimensjonen av kunnskap.

Skyttermoen & Vaagasar (2020) og Høiland (2021) skriver om tilrettelegging for erfaringsoverføring, og hvordan denne kan knyttes inn mot noen punkter eller dimensjoner slik de beskrives under:

- Kunnskapsdimensjon:  
Det første leddet i tilretteleggingen vil være å sørge for en kartlegging av hvilken kunnskap prosjektmedarbeiderne besitter. Ut fra dette er det mulig å velge ut hva som er essensielt for den tenkte øvelsen, eller den bestemte formen som er ønsket.
- Tillitsdimensjon:  
Prosjektmedarbeiderne må ha tillit til hverandre eller utvikle denne tilliten. Tillit vil være grobunnen for å skape åpen dialog i prosjektgruppen, og tilrettelegge for gruppen



åpner opp gjennom blant annet å stille spørsmål og dele erfaringer.

- Adgangsdimensjon:

Adgangsdimensjonen peker ut noe som det til enhver tid er rift om i organisasjoner og prosjekter, nemlig tid og ressurser. Det må settes av tilstrekkelig tid og ressurser for å få utført erfaringsoverføringen, slik at rammene tilrettelegger for at dette kan utføres som en seriøs øvelse som kan pågå i et tilstrekkelig tidsrom.

- Engasjementdimensjon:

Prosjektmedarbeiderne som skal dele sine erfaringer, må ha en vilje til, og et ønske om, å dele sine erfaringer. Hele denne prosessen avhenger av engasjement for å få til et godt resultat basert på erfaringsoverføringen.

For å få klargjort sluttresultatet av en erfaringsoverføringsprosess, må det gjøres en vurdering av hvilke faktorer som kan påvirke denne underveis. Det vil være flere faktorer som kan slå inn på positivt og negativt vis. Karlsen (2018) beskriver i tabellen under noen av disse elementene:

Tabell 1 - Faktorer som styrker og svekker erfaringsoverføringen (Karlsen, 2018)

<b>Faktorer som styrker overføringen</b>	<b>Faktorer som svekker overføringen</b>
Evaluerer – analyserer gjennomføringen under og etter	Innleid personell – kompetanse forsvinner ut av bedriften
Homogene grupper	Manglende system og rutiner
God prosjektkultur	Manglende ansvarsforhold
Sterkt fremtidsfokus	Tidspress – prioriterer kortsiktige mål
Felles språk	Feil fokus – ser ikke nytten av erfaringsoverføring

Tillit til prosjektmedarbeiderne – sosiale relasjoner og kjennskap til hverandres kompetanse og opplevelse av felles mål	Man venter for lenge – verdifull erfaring kan bli glemt
Ledere med fokus på individuell og organisatorisk utvikling	Maktbase – kompetanse som makt
Gode rutiner og prosedyrer	Manglende ressurser
Motivasjon	Komplekse organisasjoner
Interesse og engasjement	Geografisk distanse
Ansatte med god absorpsjonsevne	Tilbakeholdenhet – ønsker ikke å sette fokus på det negative
	Organisatorisk kontekst – organisasjonen støtter ikke overføringsprosjektet

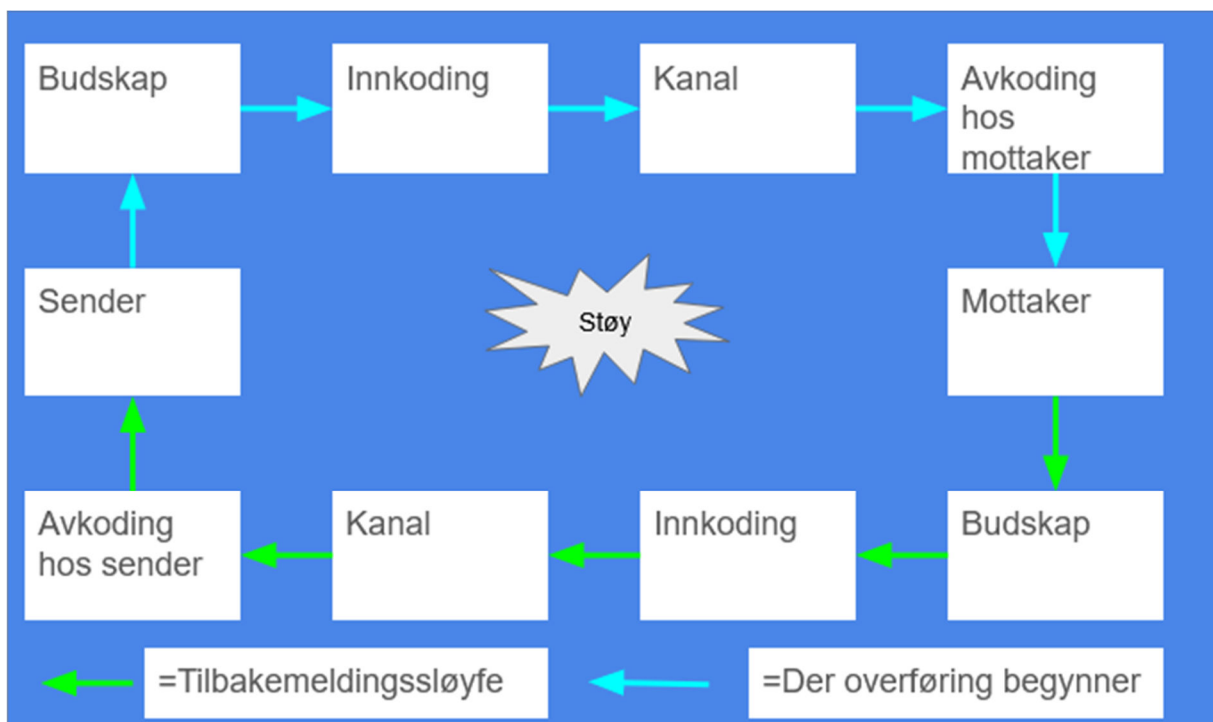
## 2.2 Kommunikasjon i organisasjoner og prosjekter

Kommunikasjon er en viktig parameter når det skal fattes beslutninger og handlinger i en organisasjon – eller på vegne av organisasjonen. Det er med å påvirke informasjonsgrunnlaget når organisasjoner skal etablere, revidere eller tilføye sine mål og sin strategi. Kluge et. al (2001) og Steward (2001) påpeker at kompetanseutviklingen i en organisasjon kan knyttes inn mot viktigheten av kommunikasjon, fordi kompetanse kan utvikles som følge av korrekt bruk av kommunikasjon og benyttelse av samarbeidsformer som kan legge til rette for økt motivasjon. Ut fra dette kan kommunikasjon ses på som en strategisk viktig del av organisasjonen.

Kommunikasjon i organisasjoner er med å holde alt sammen som et lim, og er med å bygge grunnlaget for læring og meningsdelinger. Dette er et viktig felt både innad i organisasjonen,

utad mot kunder og tredjepartsaktører. Der en ser at et behov er planlagt eller utført feil, er kommunikasjon som regel en kilde til årsaken - at det er kommunisert for dårlig, at det ikke er kommunisert hyppig nok eller at det feil ressurser det er kommunisert med. Når en ser hvor bredt dette favner, er det derfor viktig å ha et bevisst forhold til *hvordan* det skal kommuniseres, uavhengig av om det er i en prosjektorganisasjon eller i en selskapsorganisasjon. Tidligere forskning kan også tilkjennegi hvor hyppig kommunikasjon utøves i lederroller; Mintzberg (1973) hevder at ledere bruker opptil 80% av arbeidstiden sin på kommunikasjon i skriftlig og muntlig form. Viktigheten av å motta den relevante informasjonen til rett tid, kan knyttes inn mot sikkerhet i arbeidsutførelse, kvalitet på utførelsen og at utførelsen er i samsvar med behovet.

I forsøket på å definere en modell for kommunikasjon som viser de forskjellige fasene i kommunikasjonsprosessen, så skriver Kaufmann & Kaufmann (2009) om den informasjonsteoretiske modell. Den informasjonsteoretiske modell viser veldig helt grunnleggende hvordan kommunikasjonsprosessen utøves, og videre hvordan denne kan detaljeres inn i en visualisering av kommunikasjonsprosessens komponenter (figur under).



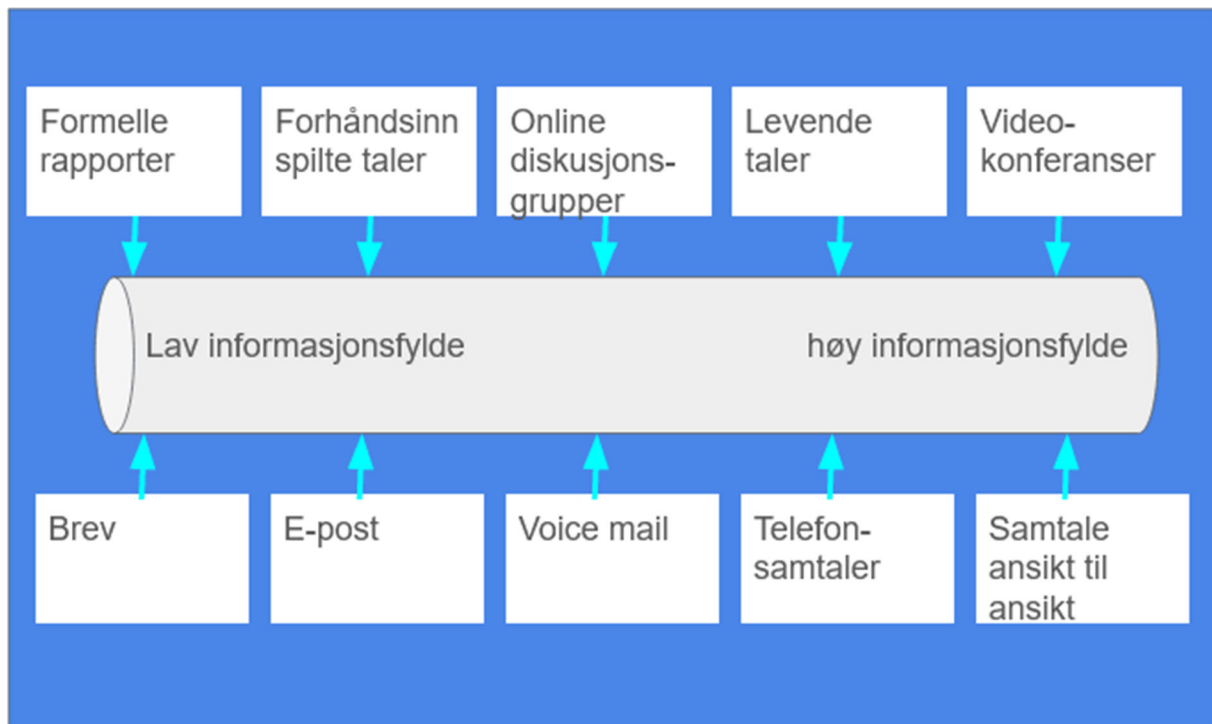
Figur 2 – Kommunikasjonsmodellen (Kaufmann, Kaufmann, 2009)

Kommunikasjonsmodellen har fire hovedkomponenter – *innkoding*, *kommunikasjonskanalen*, *avkodingen* og *tilbakemelding*. Kort beskrevet, har de følgende funksjoner:

- *Innkodingen* er budskapet eller intensjonen som skal overføres fra den som har noe som skal formidles til en annen person. Dette kan være forbedringsforslag fra en ansatt til sin leder, eller et innspill i prosjektet mellom to prosjektmedarbeidere.
- *Kommunikasjonskanalen* er i hvilket «format» budskapet eller intensjonen overleveres. Dette kan formidles som en e-post /brev, telefonsamtale, samtale ansikt til ansikt – her finnes mange forskjellige tilnærminger. I tillegg kan formidlingen også skje ved hjelp av visuell informasjon, eksempelvis som bilder eller videoer.
- *Avkodingen* er prosessen som mottaker går gjennom når budskapet er mottatt. Innholdet i budskapet skal tolkes av mottaker – bilder, tekst/muntlig, språk. I tillegg vil tilhørende effekter som mottas kunne gi kontekst til innholdet. Eksempelvis vil et smil kunne si noe om det er et positivt eller hyggelig budskap som mottas.
- *Tilbakemelding* er mottakerens reaksjon eller beskjed tilbake til avsender etter at budskapet er tolket. Tilbakemeldingsprosessen kan foregå videre mellom partene frem til det foreligger en enighet eller en forståelse mellom partene.

### 2.2.1 Valg av kommunikasjonskanal

Det foreligger mange forskjellige kommunikasjonskanaler som benyttes i privat og profesjonell sammenheng. En samtale mellom to personer ansikt til ansikt kan være en kanal som gir stor følelse av tilstedeværelse – samtidig kan den også bidra til høy informasjonsfylde (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Den tilkjenner en personlig tone, og gjør det mulig for partene å utveksle informasjon mellom hverandre raskt og fleksibelt. I den andre enden av skalaen for informasjonsfylde, kan mer formelle informasjonskanaler som e-post, videoinnspillinger og rapporter identifiseres. Disse har til felles at de kan nå ut til mange samtidig, men ikke byr opp til en toveis kommunikasjon tilsvarende som når to personer møter hverandre eller tilsvarende kanaler. Figur 3 under visualiserer gradering av forskjellige kommunikasjonskanaler ut fra informasjonsfylde.



Figur 3 - Gradering av informasjonsfylde (Kaufmann, Kauffmann, 2009)

Lengel & Daft (1983) vurderer de mer personlige og levende kommunikasjonskanalene som de som gir høyest informasjonsfylde. I den andre siden av skalaen ser en de kanalene som kan passe bedre til å treffe flere samtidig og passer godt inn i rutinepreget kontekst. Det er ingen fasit på hva som vil være beste kommunikasjonskanal. Her må det gjøres en vurdering hva formålet med kommunikasjonen er, hvor mange som skal nås – og om det er behov for en fleksibel meningsutveksling underveis. Jacobsen & Thorsvik (2021) peker på følgende forhold som må tas i betraktningen ved valg av kommunikasjonskanal:

- Behov for å få rask tilbakemelding (tidspres).
- Behov for personlig kontakt (budskap med innslag av følelsesladet innhold).
- Behov for konfidensialitet (informasjonen må ikke lekke ut til uvedkommende).
- Etterprøvbarehet (at informasjon kan hentes frem igjen i tilfelle noen skal holdes ansvarlig).

Det vil altså gi godt utbytte å sette av tid til vurdering av hvilken kommunikasjonskanal som er best egnet for formålet.

## 2.3 Læring i organisasjoner

Læring i organisasjoner kan bidra til å illustrere utviklingstendenser i konkurransemarkedet for de fleste bedrifter det siste tiåret. Der det tidligere var forutsigbarhet og forholdsvis stabile markeder, må de fleste bransjer nå i større grad håndtere og ta hensyn til dynamiske og skiftende konkurransevilkår. De ytre rammebetingelsene er i større grad premissgiver for at organisasjonene må bli mer innovative, hvor omstillinger og tilpasning står sentralt. Covid-19 og nedstengning av samfunnet i Norge krevde at nødvendig møtevirksomhet på tvers av geografiske områder måtte håndteres med tilgjengelige digitale verktøy, og i dag ser man at hjemmekontor og digitale møter har vedvart og blitt en del av arbeidshverdagen for mange.

Jacobsen & Thorsvik (2021) nevner fem viktige grunner til å studere læring i organisasjoner:

- Tilpasning til omgivelsene  
Omgivelsene og de ytre rammebetingelsene har blitt en viktig faktor for de fleste organisasjoner når man skal gjøre tilpasninger. En mer bevisst tilnærming til at en må ta hensyn til og planlegge ut fra hva som skjer rundt seg, har blitt viktig når man skal evaluere status. Det er viktig at organisasjonen evner å lære av omgivelsene og bruke det for å tilpasse mål og strategi.
- Langsiktige konkurransefortrinn  
Evnen til å ivareta og bruke den læringen som organisasjonen med sine ressurser samler inn, kan være et konkurransefortrinn i seg selv. Dette forutsetter at læring i seg ikke er nok, men må brukes strukturert og være med å underbygge organisasjonskulturen.
- Innovasjon  
Læring kan brukes til å fremme innovasjon i organisasjonen. Her kan kunnskapen bl.a benyttes til å se nye forretningsmuligheter og kundebehov. Skjer det endringer i rammebetingelser eller verktøy, kan dette også innebære muligheter gjennom innovasjon. Innovasjon krever tid og ressurser internt i organisasjonen, men er en viktig faktor for å sikre langsiktig konkurransefortrinn.
- Effektivisering:  
Private bedrifter jobber alltid under konkurranse, og ser kontinuerlig på muligheter for

å spare inn kostnad og tid ved å effektivisere og forenkle arbeidsprosesser. Her er en del av forretningsmodellen å være effektiv for å overleve i sin bransje. I offentlig sektor er det gjort flere forsøk på å sørge for samme fokus på effektivitet, blant annet reformer som New Public Management (Hansen, T.,2022). New Public Management, forkortet NPM, er en samlebetegnelse på forskjellige tilnærminger for hvordan offentlig virksomhet styres, da med særskilt fokus på effektivisering. Med NPM stesstestet offentlige organisasjoners evne til effektiv drift og ledelse med krav om å finne mer effektive tilnærminger til produksjonen. I Norge ser vi at det på politisk nivå er en diskusjon om større enheter i forskjellige bransjer, og at det kan nyttes med synergieffekter ved å slå sammen mindre enheter til større.

Et eksempel på hvordan NPM og effektivitetsfokus påvirker eksisterende tradisjonelle bransjer, er kraftnettbransjen. I en tid hvor alt skal elektrifiseres, så skal regionale netteiere også konkurrere med hverandre om fusjoner og strategiske allianser for å bli større og mer økonomisk effektive enheter. De har direkte økonomiske incentiver gjennom dagens nettleiemodell som NVE eier, hvor kostnaden per nettkunde er et viktig element i tallgrunnet for hvert nettselskaps årlige tilskudd.

- Endring:

Endring i organisasjoner er en kontinuerlig prosess som skjer i både stor og liten skala, og kan være både planlagt og tilfeldig. Planlagt endring er noe som inntreffer som følge av at organisasjonen kan lære og være bevisst på hvordan læring foregår. Dette kan som nevnt skje gjennom å foreta vurderinger av det som gjennomføres samt kartlegge forbedringspotensialet.

Læring i organisasjoner skjer både på organisasjonsnivå og på individnivå. Disse to læringsmåtene henger sammen slik Jacobsen & Thorsvik (2021) viser i egen figur for lærings sirkelen under.



Figur 4 - Læringssirkelen (Jacobsen, Thorsvik, 2021)



## 3 Metode

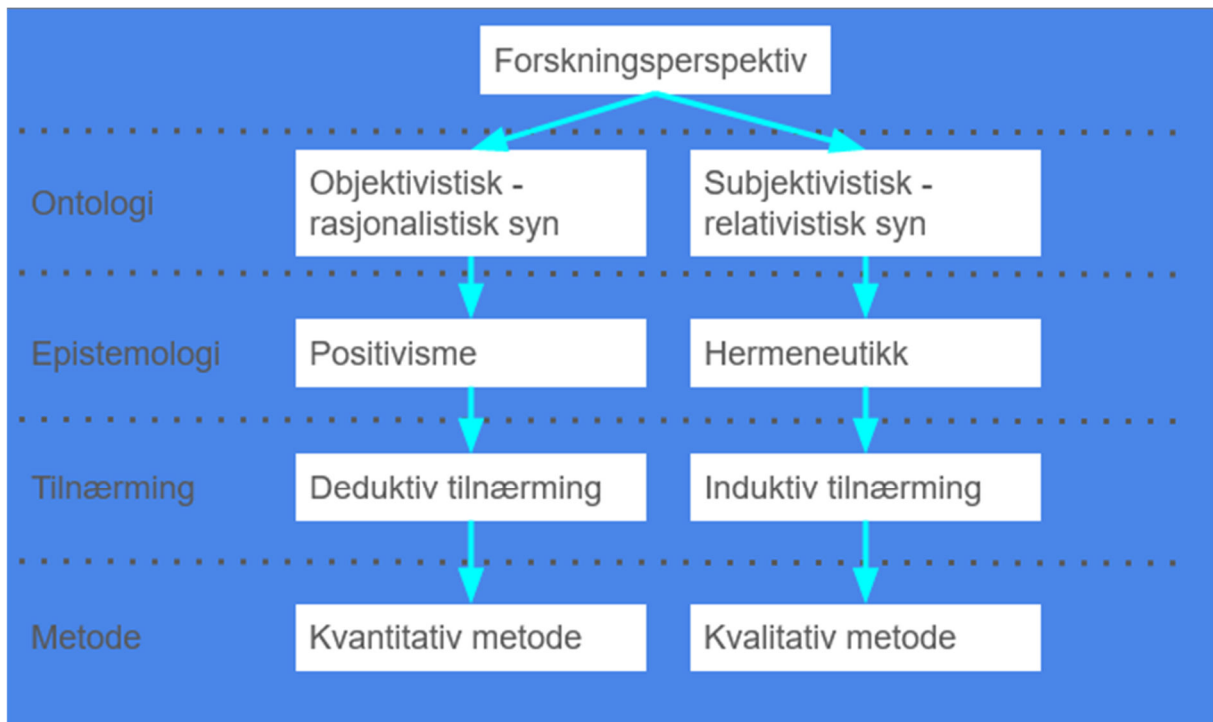
Kapittel 3 tar for seg studiens forskningsdesign og metode. Her vil jeg begrunne den metodiske tilnærmingen og gi en beskrivelse av den.

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2021) skriver at det å gjennomføre samfunnsvitenskapelige undersøkelser omhandler å samle inn data, analysere den og til slutt tolke dataunderlaget. Forskeren har en foranliggende tanke om det som skal undersøkes, og som regel også det som antas å være funn og sluttprodukt i forskningen. Dette vil være knyttet til forskerens bakgrunn og kunnskap om emnet.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet vil for studien være «kartet som viser veien til målet». Her vil skjelettet til kroppen bli bygget opp, og ut fra dette vil resten av kroppen få sin struktur. Formålet er å sørge for en maksimering av sannsynligheten for å få besvart problemstillingen.

Forskningsdesignet avgjøres av studiens problemstilling og hvilket databehov som kreves for å besvare problemstillingen. I tillegg må det gjøres noen veivalg knyttet til forskningsperspektiv, tilnærming til teori og empiri, valg av metode for datainnsamling samt krav til validitet og reliabilitet (Sander, K, 2023).



Figur 5 - Forskningsperspektiver (Sander, K., 2023). Forskningsperspektivet – og designet velges ut fra studiens behov.

Figur 5 visualiserer hvordan forskningsperspektivet og forskningsdesignet velges ut fra selve studiets behov. Og denne figuren har vært til god hjelp underveis i uformingen av denne oppgaven – både for forståelsens skyld innenfor forskningsdesign, men også for å finne utfallet av valgene til undertegnede.

Dette er en kvalitativ studie som fokuserer på hvordan deling av kunnskap og erfaringsoverføring skjer i LinjePartner. Informantene er prosjektlederne og ledelsen, noe som vil være med på å styre retningen til oppgaven. Årsaken til at jeg benytter en kvalitativ i stedet for kvantitativ tilnærming, er fordi jeg ønsker å få frem de subjektive meningene og erfaringene til informantene.

### 3.2 Kvalitativ forskningsmetode

For å få en dypere kunnskap om problemstillingen i denne oppgaven, så er det benyttet kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer. I et slikt intervju har forskeren / intervjueren et sett med spørsmål som benyttes som utgangspunkt i intervjuet. Disse spørsmålene skal kunne gi handlingsrom til å gå utenfor manus hvis det er behov for oppfølgingsspørsmål, eller at man ser nye innfallsvinkler som er relevante i forskningssammenhengen. På denne måten er det noe

frihet i semistrukturerte intervjuer, som kan gi en mer løssluppen dynamikk til tross for at det settes en klar ramme som utgangspunkt.

Kvalitativ forskningsmetode omhandler det å få en innsikt i og forståelse av forskningsdeltakernes perspektiv (Postholm, 2010). Gjennom semistrukturerte intervjuer kan man få en innsikt i hvordan arbeidshverdagen til deltakerne foregår.

### 3.2.1 Fordeler og ulemper med kvalitativ metode

For denne oppgaven har jeg vurdert kvalitativ metode som mest aktuell å bruke. Kjennskap til fordeler og ulemper med kvalitativ metode er viktig når denne skal benyttes i forskningssammenheng. Dette kan være nyttig for å vite når man bør være kritisk, og hvor en kan anta at det er størst sannsynlighet for svakheter i både resultat og drøfting.

Kvalitativ forskningsmetode gir fleksibilitet gjennom hele arbeidsprosessen fordi datainnsamlingen og dataanalysen kan tilpasses ut fra observasjoner underveis. Det kan dukke opp nye ideer og tilnærminger, som igjen kan gjøre det nødvendig å tilpasse forutsetningene til oppgaven. Hvis det dukker opp nye spørsmål, er det mulig å inkludere dem eller tilpasse de man allerede har.

Målet med forskningen er å få kjennskap til deltakernes opplevelser og meninger rundt temaet, og i en intervjusammenheng sørge for å bevare deres perspektiv. Datainnsamlingen innebærer at man trår inn i et miljø hvor det kan være mulig å få innsikt i den organisatoriske kulturen og strukturen. Dette er med å sikre pålitelige resultat. Kvalitativ analyse kan sies å være mindre rigid enn en kvantitativ analyse, noe som muliggjør kreative tolkninger samt forsøk på å finne ideer som kan bidra i utvikling.

På en annen side må en også se på mulige negative aspekter ved kvalitativ forskningsmetode. Forskeren vil i arbeidet sitt være delvis subjektiv ved inngangen til arbeidet og under innsamlingen og analysen av datamaterialet. Tolkningmulighetene og friheten kvalitativ metode gir, medfører at det ikke vil være mulig å etterprøve sluttresultatet i like stor grad. Siden utvalget er relativt lite for å holde datamengden på et overkommelig nivå, kan det være utfordrende å finne generelle trekk ved materialet. Kvaliteten på analysen kan være grundig gjennomført, men overførbarheten til fenomener eller eventuelle funn begrenset. Dette skyldes at dataene kan være subjektive, og ikke nødvendigvis representative innenfor andre kontekster.

### 3.3 Datainnsamling

Dette delkapitlet beskriver hvordan jeg i forskningen min har gjennomført vurdering av *hvem* som skal være kilden til data, *hva* slags data jeg ønsker å samle inn og *hvordan* dataen bearbeides.

#### 3.3.1 Intervju og informanter - utvalg

Utvalg av informanter spiller en viktig rolle i forskningen, og man bør bruke tilstrekkelig tid og ressurser på å sørge for at dette blir nøye gjennomført. Jacobsen (2022) påpeker utfordringen med at kvalitative innsamlingsmetoder er ressurskrevende, og man får ikke mulighet til å undersøke alle man gjerne skulle hatt med i forskningen. Selv i organisasjonen til LinjePartner ville det vært utfordrende å inkludere mange informanter. Det må derfor vurderes nøye hva som kan være tilstrekkelig antall informanter for å ha en god nok seleksjon ut fra kriteriene som er satt, og samtidig et passende antall med tanke på hvor mye etterarbeid som kreves for hvert intervju.

I min oppgave er det 5 ansatte i LinjePartner som har vært informanter. I forkant av intervjuene ba jeg om tillatelse fra daglig leder til å henvende meg til de aktuelle informantene.

Det ble sendt ut en e-post med informasjon om studien og informantenes rettigheter hvis de skulle akseptere å bli intervjuet. Av de 6 informantene som ble spurt, så sa 5 seg villig til å delta. Dette er en prosentvis høy andel, og et akseptabelt antall ut fra min studie og størrelsen på studien. Brinkmann & Tanggaard (2012) skriver at det er bedre at man gjennomfører et lavere antall og analyserer disse i stedet for å ha et høyt antall intervjuer med tilhørende risiko for å få overflod av data, og dermed utfordringer med å utarbeide en god og sammenhengende analyse. Min vurdering er at 5 informanter er et passende antall ut fra størrelsen på organisasjonen til LinjePartner. Et bredere utvalg ville innbefattet flere roller, og det i seg selv kunne vært interessant for å finne flere synspunkt rundt temaet. Men oppgaven må som nevnt begrenses. Det ble avtalt tidspunkt og sted for gjennomføring av intervjuene med hver enkelt informant. I forkant av gjennomføringen fikk informantene tilsendt en egen e-post med en praktisk beskrivelse av hvordan intervjuet ville gå for seg, i tillegg til å påpeke frivilligheten med deltakelsen. Det var fullt mulig at man når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Intervjuguiden ble vedlagt, og oppfordret til å lese gjennom som en forberedelse til selve

gjennomføringen. Grunnet stor geografisk avstand til enkelte informanter, ble det tilbudt at alle kunne få gjennomføre intervjuet via Teams for å gi et likt tilbud.

I utgangspunktet hadde jeg tilbudt meg å reise til informantenes arbeidssted og gjennomføre intervjuet i arbeidstiden på et møterom tilknyttet kontorfasilitetene. Det var et ønske om å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt der det var mulig. Tre intervjuer ble avholdt fysisk, to ble gjennomført via Teams. Dette tilsvarer ikke helt det å sitte én til én i et rom, men man fikk likevel med seg det meste av informantens kroppsspråk. Teams vurderes å være en god erstatning for intervju/samtaler én til én, og påvirket ikke intervjuene negativt. Teams gir mulighet for videooverføring og tale, og dermed vil responsen til informantene ikke bli redusert i nevneverdig grad sammenlignet med fysisk oppmøte. Teams har også opptaksfunksjon med transkriberingsmulighet, slik at det muliggjorde effektivt etterarbeid.

Alle intervjuene ble gjennomført løpet av fem uker. Her måtte det tas hensyn til arbeidshverdagen til hver informant, og sikre at det var noe tidsrom før og etter i kalenderen for å ha en viss margin med tanke på både forberedelser og etterarbeid / oppsummering.

De tre første intervjuene ble holdt samme uke med noen dagers mellomrom. Det var i utgangspunktet planlagt 1 time til intervjuene, og tidsplanen var passende fra første intervju. Tiden som gikk med til hoveddelen, gjorde at jeg fikk en bedre forståelse av dynamikken mellom meg som intervjuer og informanten. I hvert intervju merket jeg at jeg klarte å frigjøre meg mer og mer fra intervjuguiden og fokusere på relevante oppfølgingsspørsmål. Dette resulterte i bedre flyt, og sannsynligvis også en bedre opplevelse for informanten. Det ble en stor forskjell på den «ferske» intervjueren den første runden, og en gradvis mer rutinert intervjuer med mer selvtillit i rollen mot de neste informantene.

Å la informanten være i fokus og være den som i hovedsak snakker under intervjuet, var en interessant øvelse. Det er viktig å unngå å legge ord i munnen på informanten, samt unngå ledende spørsmål i intervjuguiden og i oppfølgingsspørsmålene underveis.

Det ble benyttet opptaker på telefon under intervjuene. Informantene fikk velge om opptaker var OK eller ikke, men alle aksepterte det. Jeg holdt fokus på øyekontakt med informantene, og sørget for at det var mer fokus på deres besvarelse enn på spørsmålene mine.

Til slutt ble det gjort en oppsummering, hvor informantene fikk muligheten til å gå gjennom hovedmomentene som ble fanget opp i intervjuet sammen med meg og si sin mening om gjennomføringen.

### 3.3.2 Intervjuguide

Det henvises til Vedlegg 3 - Intervjuguide. For intervjuene valgte jeg å benytte en semistrukturert intervjuguide med relativt mange spørsmål. Årsaken til dette er sammensatt:

- Jeg har lite erfaring med forberedelser til og gjennomføring av intervjuer. Det var dermed en god støtte å ha med en tydelig og velfylt intervjuguide. Den største usikkerheten i forkant lå på om det var nok spørsmål, og om man ville treffe på anslått tidsbruk for intervjuet.
- Mange spørsmål kunne forhåpentligvis lede til at man traff godt mot informantene på noen av spørsmålene, og finne forskjellige områder som ville være mer interessante.
- Semistrukturert guide gir et godt fundament for intervjuets gang, samtidig som det tilrettelegges for å kunne tilføye oppfølgingsspørsmål og / eller vinkle noen av spørsmålene inn mot tidligere besvarelser.

Intervjuguidens utgangspunkt er problemstillingen og de underliggende teamene i studiet. Ut fra dette begynte jeg å bygge opp en struktur som ville sørge for en rød tråd hele veien, og også gi mulighet til å bruke litt tid på eventuelle utdypinger av noen av spørsmålene.

### 3.3.3 Fenomenologi som forskningsdesign

En fenomenologisk tilnærming innebærer å benytte menneskers subjektive erfaringer for å forstå et fenomen. Nettopp det å se på *forståelse* kontra å *forklare* et fenomen er en viktig presisering. Dette er ønskelig for å få en forståelse innenfra gjennom andre mennesker i informantroller. Her vil forskeren med sine erfaringer ha en potensielt påvirkende kraft på informantene, og dermed ha en indirekte effekt på sluttresultatet.

Johannessen, Tuft & Christoffersen (2021) beskriver fenomenologisk filosofi som «læren om tingene eller begivenhetene slik de «viser seg» eller «fremstår» for oss gjennom sansene våre». Dermed er det naturlig at fenomenologien, med ønske om å *forstå* fenomenet og tilhørende begrep, benyttes i forskningsdesignet for denne oppgaven.

### 3.3.4 Dokumentasjon

Etter at jeg hadde gjennomført hvert intervju, så ble taleopptakene transkribert. I etterkant av intervjuene, tok jeg en liten gjennomgang i hodet og memorterte noen av inntrykkene jeg hadde fått – og noen av de svarene jeg så størst forskjell på hos informantene. Dette ble notert ned, og benyttet i analysefasen.

Jacobsen (2022) beskriver bruk av annotering som et greit verktøy for å finne frem i rådata. Denne gir en kort beskrivelse av:

- *Hvem* som ble intervjuet.
- *Når og hvor* ble intervjuet gjennomført? Varighet.
- Hvilke temaer ble tatt opp?
- Informantens svar på intervjuguiden.
- Hva var merkbart eller interessant ved dette intervjuet?
- Ble det gjort noen observasjoner som kunne bli brukt i senere intervjuer?

Med annotering så har en i dokumentasjonen en slags referanse eller indeks for å benytte videre. Dette er fremdeles mengder med ubehandlet tekst, men nå klart til videre bearbeidelse.

Når alle transkripsjonene var på plass fra intervjuene, ble disse lastet inn i dataprogrammet Nvivo, som er et analyseverktøy tilgjengelig for studenter gjennom NTNU. Med dette kan en analysere tekstdata på en ganske oversiktlig måte. Her ble det utført tekstanalyse som er nærmere beskrevet i delkapitlet under.

### 3.3.5 Bearbeiding av data - dataanalyse

Hovedformålet med intervjuene har vært å få informantenes meninger om de temaene som ble omtalt. Til sammen vil dette være med å gi tilstrekkelige data for analysen, og et bidrag til mitt forsøk på å besvare problemstillingen.

Jacobsen (2022) påpeker at kvalitative kilder stort sett består av tekster. Det jeg sitter igjen med etter intervjuene er transkripsjonene, og det er disse som benyttes som grunnlag for videre analyse. Dette medfører også at den kvalitative analysen er en tekstanalyse.

Før den innsamlede dataen kan analyseres, må den bearbeides. All informasjonen som har kommet ut av intervjuet, må reduseres til en passende mengde slik at det er håndterbart for analysefasen.

For fenomenologisk metode, så er det meningsinnholdet som skal analyseres i de innsamlede dataene. Informantenes besvarelser i intervjuet, altså den underliggende datamengden fra datainnsamlingen, må fortolkes for å få innsikt i deres erfaringer og meninger innenfor temaet. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2021) påpeker at handlingen eller ytringen må ses i den konteksten den besvares ut fra. Å ta dette ut av sammenheng, vil kunne føre til at meningen mister sin opprinnelige intensjon, og dermed ikke kan brukes. Fangen (2004) mener dette sier noe om at et sett av begreper kan ha forskjellige betydninger ut fra hvilken sammenheng de brukes.

Det er viktig for meg som forsker å ha forståelse for og kjennskap til de forutsetningene jeg tar med meg inn i forskningen. Dette vil ha betydning for hvordan jeg tolker svarene til informantene, hvordan jeg analyserer transkripsjonene og til slutt hvordan jeg gjør mine drøftinger ut fra sammenligningen mellom empiri og anvendt teori. Viktigheten av å ha forståelse for dette, er noe som kan påvirke kvaliteten på oppgaven. Utgangspunktet mitt er at jeg jobber i samme organisasjon som informantene, og har formet mine meninger om organisasjonen fra før. Det å gå inn i intervjuer og erfare de forskjellige informantenes besvarelser og erfaringer, er en utfordrende tilnærming når en selv i minst mulig grad skal påvirke datagrunnlaget for analysen.

Malterud (2017) har beskrevet fenomenologisk analyse som en prosess hvor meningsinnholdet bearbeides i fire hovedfaser:

- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – fra villniss til temaer; her sorteres teksten i transkripsjonene og settes inn i tilhørende interessante temaer. I utgangspunktet skal en ikke gå ned på detaljnivå, men få på plass ovennevnte temaer fra dataunderlaget. Meningsbærende enheter – fra temaer til koder; i denne fasen går en dypere inn i tekstene, og etablerer koder knyttet til tekstutdrag. Kodene vil vise meningsbærende informasjon, og gjør at vi kan dele de inn i induktive eller deduktive koder. Dette arbeidet er tidkrevende. Ifølge Thagaard (2018) vil denne prosessen gjøre at forskeren går fra beskrivende koder over til mer tolkende eller teoretiske koder, altså



overgangen til et grunnlag som gjør at tendensene kan tolkes opp mot temaet.

- Kondensering – fra kode til mening; i denne fasen utvikles det kategorier ut fra kodene. Kategoriene vil være relevante for problemstillingen og temaet, og en videreføring av de meningsbærende enhetene som er kodet. Dette er en slags komprimering av datagrunnlaget som helhet.
- Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper; i denne fasen så skal det komprimerte datagrunnlaget med kategorier og eventuelle underkategorier knyttes til nye beskrivelser. Hensikten med denne prosessen er å komme frem til hvordan informantenes beskrivelser er relevante for det aktuelle fenomenet som blir studert i oppgaven.

### 3.3.6 Ethiske spørsmål og GDPR

Studien har hatt som formål å studere informantenes kunnskap og erfaringer knyttet til temaet, ikke informantene i seg selv. På bakgrunn av det, har det vært viktig å sørge for at de anonymiseres. De ble gjort trygge på at den informasjonen de har bidratt med, behandles forsvarlig. Siden dette studiet baserer seg på intervjuer, så går mange av de etiske spørsmålene inn på hvordan dataunderlaget er produsert.

Tidlig i prosessen ble det gjort en vurdering av om innholdet i intervjuene ville være søknadspliktige. I denne sammenhengen er det Sikt som er personverntjenesten for behandling av personsensitive opplysninger, og vurderer hvordan personvernet skal håndteres i forskningsprosjekter. Kriteriet for å bruke Sikt er følgende:

- Jeg skal behandle personopplysninger i forbindelse med et forskningsprosjekt.
- Institusjonen jeg tilhører har avtale med Sikt om personverntjenester.

I mitt tilfelle er begge kriterier innfridd. Jeg har gått gjennom Sikt sitt hjelpemiddel for å se om den informasjonen jeg har samlet inn er meldepliktig eller ikke i henhold til deres kriterier. Arbeidet mitt er meldt inn til Sikt/NSD og godkjent (se vedlegg 4 - Godkjent søknad NSD).

I forkant av gjennomføringen av intervjuene, ble informantene informert om at deltakelsen var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg under intervjuet eller trekke seg fra intervjuets

transkripsjon i etterkant. Det ble oversendt et informasjonsskriv hvor dette ble poengtert, i tillegg til bakenforliggende informasjon om studiet. I tillegg mottok hver informant et samtykkeskjema hvor de signerte på at de aksepterte at data innhentet fra intervjuet, ble brukt som en del av analysen og sluttresultatet for oppgaven.

### 3.3.7 Kommentarer til metoden

Oppgavens troverdighet må vurderes ved å se på pålitelighet (reliabilitet) og intern / ekstern validitet. I følgende underkapitler forklares disse konseptene i relasjon til oppgaven, hvor vurderingens konklusjon kommer etterpå.

#### 3.3.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet er et element som er knyttet til innsamlet data. Den sier gjerne *hvilke* data som blir benyttet, *hvordan* de i forskningen blir samlet inn av forskeren og til slutt *hvordan* forskeren jobber med dataene.

Pålitelighet i kvalitative undersøkelser er annerledes enn i kvantitative undersøkelser. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2021) beskriver pålitelighet i kvantitative undersøkelser som kritiske, og fokuserer på hvilke metoder som kan benyttes for å teste dette. Årsaken til testing, er at forskningen skal være etterprøvbare. For kvalitative undersøkelser er definisjonen annerledes; innsamlet data fra intervjuobjekter ut fra en kvalitativ undersøkelse vil være unikt fra forskningsprosjekt til forskningsprosjekt. Utgangspunktet vil settes ut fra forskerens standpunkt, forhåndserfaring og kompetanse, både som premissgiver for inngangen til intervjuet og i rollen som datainnsamler. Selve intervjuet vil formes av den samtalen som avholdes mellom intervjuer/forsker og informant. Denne relasjonen kan ikke gjenskapes nøyaktig i senere forskning.

I en kvalitativ undersøkelse vil *validiteten* styrkes ved å sørge for å gjøre oppgaven informativ og beskrivende. Det må presenteres en kontekst for utgangspunktet og problemstillingen, og hele forskningsprosessen fra start til slutt må være redegjort og tilgjengelig i oppgaven.

#### 3.3.7.2 Troverdighet (intern gyldighet)

Troverdighet sier noe om det finnes en sammenheng mellom fenomenet som blir undersøkt i oppgaven og dataene som er samlet inn. I en kvalitativ studie vil definisjonen måtte tilpasses,

da de ikke er målbare slik dette beskrives (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021). Her må man undersøke om de utvalgte informantene representerer virkeligheten i området for forskningen, altså om de er passende kilder. Og selv om det er passende kilder, trenger de ikke gi fra seg riktig informasjon (Alvesson, 2011).

I denne oppgaven har jeg intervjuet 5 informanter. Disse er fra organisasjonens prosjektleder - eller lederstab. Dette er en høy andel av alle prosjektledere i LinjePartner, og sørger for god representasjon blant disse ressursene. Det kan påpekes at det totalt er 36 ansatte i LinjePartner, hvor den største andelen er montørene. Det som svekker oppgavens interne gyldighet, er at den ikke representerer anleggsledere eller montører. Det er derfor ikke mulig å få noen oppfatning fra dem.

### **3.3.7.3 Overførbarhet (ekstern gyldighet)**

Overførbarhet handler om å undersøke om oppgavens resultat kan generaliseres (Jacobsen, 2018). Det bør da undersøkes om resultatet kan generaliseres til andre caser eller enheter. Kvale & Brinkmann (2015) ser på generalisering i kvalitativ forskning som en mulighet til å overføre kunnskap fra en situasjon til en annen fremfor å få etablert universell generalisering.

Denne studien består av fem personer som jobbet med ledelse og prosjektledelse. Å si at resultatet fra oppgaven kan generaliseres til å gjelde for andre ledere og prosjektledere, er vanskelig å si for sikkert. Det kan nok argumenteres for at det går an å finne flere felles trekk ut fra spørsmålssammensettingen; siden erfaringsoverføring, kunnskapsdeling og kommunikasjon er ganske universelle og generelle begrep innen prosjekt- og organisasjonsfeltet. Det påpekes at oppgavens begrensning er satt slik at den i utgangspunktet gir innsikt i informantenes kjennskap og forståelse for bransjen og fagfeltet som LinjePartner jobber innenfor.

### **3.3.8 Induktiv innholdsanalyse**

Angående innholdsanalysen i oppgaven, har jeg valgt å benytte induktiv tilnærming. Prosedyren vil følge forrige kapittel i beskrivelsen av fenomenologisk metode, men tar utgangspunkt i datamaterialet fra intervjuene. Fra tekstenes innhold med meninger og beskrivelser fra informantene vil det stegvis utføres koding av tekst samt kategorisering for å finne strukturer og sammenhenger fra teksten som kan knyttes inn mot teorien. Logikken i

induktiv innholdsanalyse beskrives av Corbin & Strauss (1998) som noe som beveger seg fra empirien til teorien. Dette er en innfallsvinkel jeg mener vil passe godt for mitt utgangspunkt, og kan være med å gi det beste grunnlaget for videre drøfting. Det påpekes at valget er tatt ut fra kjennskapen til teorien knyttet til induktiv, deduktiv og andre metoder, og at det tas høyde for at et annet veivalg kunne gitt samme eller bedre resultat.

### 3.3.9 Feilkilder i forskningen

Denne forskningsoppgaven er min første i rollen som forsker og intervjuer. Om jeg som forsker, med min forhåndskunnskap til temaet og kjennskap til organisasjonen, har påvirket intervjuene og informantene på en negativ måte, er vanskelig å vurdere. Dette kan selvfølgelig ikke utelukkes, og kan derfor svekke påliteligheten. Andre feilkilder kan være analysefasen med håndtering og etablering av koder og kategorier. Kanskje kunne kodingen og de tilhørende kategoriene vært utført mer presist med mer erfaring på dette området. Dette er noe av ulempene med kvalitativ forskning slik det er beskrevet tidligere i kapittelet. Denne forskningsoppgaven kan ikke etterprøves, og er påvirket av forskerens forhåndskunnskap og innsatsfaktorer.

## 4 Resultater

### 4.1 Innledende om resultatkapittelet

I kapittel 4 presenteres resultatene fra analysen av de 5 intervjuene. Kategoriene som er blitt identifisert i løpet av analysen blir presentert og gjennomgått med tilhørende underkategorier. Resultatkapittelet vil være med å illustrere hva som har blitt identifisert i løpet av analysen, hvor utvalgte deler vil behandles videre i drøftingen (Kapittel 5).

### 4.2 Organisasjonens utforming som premiss

LinjePartner er en organisasjon som er bygget for prosjektgjennomføring; alle kontoransatte fungerer som prosjektledere eller i forskjellige støttefunksjoner i prosjektene. Montørene tilknyttes prosjekter løpende, og reiser direkte til prosjektene fra sin hjemplass. Flere av informantene vektlegger dette som en av utfordringene i organisasjonen; det er få felles møteplasser for alle ansatte i løpet av et år. For et privat selskap i en konkurransesituasjon, er felles samlinger noe som slår direkte inn på bunnlinja, og det er en bevisst tilnærming å finne disse møtearenaene i løpet av året. Selve oppbyggingen av organisasjonen legges som grunnlag for videre argumentasjon rundt flere utfordringer og fordeler med dette.

*«LinjePartner har en klassisk organisasjonsstruktur for prosjektgjennomføring. Det er vårt virke, og slik bør det også være for at vi skal drive bedriften godt.»*

De felles møtepunktene i løpet av et år er begrenset. Samlinger for alle ansatte er normalt 1 årlig kursuke i tillegg til sommersamling. Dette er de sosiale arenaene hvor det tas opp faglig innhold; HMS-status, prosjektstatus, RUH og andre avvik i tillegg til kursing etter behov. Her ser en bort fra julebord/årsfest, som er mer en sosial sammenkomst. Når medlemmer av organisasjonen ikke møtes oftere enn dette, gjør det noe med de sosiale arenaene og hvor disse finner sted.

*«Som privat aktør er vi formet for å være kostnadseffektive, og dette gjør det litt krevende med tanke på å få samlet alle i løpet av året. Vi har to samlinger årlig, før hadde vi tre. Kanskje bør vi tilbake dit.»*

Sitatet over viser en refleksjon rundt utfordringen med å måtte tenke forretningsdrift samtidig som at en har flere arenaer å samles på, hvor tidsbruken ved disse arenaene er ikke-fakturerbar tid.

Energimontørene i selskapet arbeider turnusarbeid, og er i arbeidsperiodene på anleggsplass hvor prosjektene gjennomføres. De er lite til stede på selskapets kontorer. Under friperiodene deres, benyttes tiden selvfølgelig til andre aktiviteter, og de bor spredt rundt i Norge. Det er ingen naturlig møteplass annet enn lageret i Steinkjer, men lageret er mer en startplass for å hente nødvendig utstyr og gjøre klart for neste prosjekt, eller for tilbakelevering av utstyr brukt i forrige prosjekt. Dette gjør at interaksjonen på kontorarealene mellom montører, prosjektledere og ledelsen foregår i korte tidsintervaller, og fokuset ligger på forestående prosjektutførelse.

*«Vi på kontoret møter jo i liten grad de som gjør arbeidet ute på prosjektene – og selv montørene kan gå årevis mellom at de jobber på samme prosjekt. Det blir lang tid mellom hvert møte, og dette har noe å si for hvordan de sosiale relasjonene bygges internt i selskapet. Vi som arbeider ordinære arbeidsuker på kontor, møtes jo ukentlig – og har sånn sett en grei kjennskap til hva vi holder på med fra uke til uke.»*

De som er ansatt og i hovedsak jobber på kontor, har som hovedoppgave å sørge for at prosjektene går sin gang fra start til slutt, i tillegg til å få inn nye prosjekter gjennom tilbuds- og markedsarbeid. I en liten organisasjon som LinjePartner så skal alle deler av prosjektstyringen utføres av prosjektlederne. Det er også viktig å komme seg ut på prosjektene for å få observere og få tilbakemeldinger på hvordan ting faktisk utføres i felt. Gjengangeren blant informantene er at de mener det vies for lite tid i løpet av prosjektets gang, til tross for at de fleste er enige om viktigheten av nettopp dette. Dette virker som et paradoks i skillet mellom prioriteringene som hver enkelt har for leveranser i prosjekt og tilbud. Det er naturlig at det blir høyt arbeidspress med få kontoransatte, og kanskje medvirker dette til at nettopp kontortjenesten prioriteres foran oppmøte i felt.

Flere av informantene mener at organisasjonsstrukturen er viktig for hvordan LinjePartner som selskap kan være konkurransedyktig. Å være en liten organisasjon gir mange driftsfordeler med veldig kort hierarkisk avstand mellom ledelsen og produksjon, med tilsvarende muligheter for raske beslutninger. Noe annet som blir identifisert, er personlighetstypene -og trekkene som

beskrives for å gi et bilde av hvordan organisasjonskulturen kan bidra til å fremme kunnskapsdeling.

*«Heldigvis – vil jeg si – så er LinjePartner som firma tilsatt med folk som er opptatt av at vi skal ha skikkelig økonomisk styring. Min erfaring er at det ikke er opplagt i større firmaer.»*

En interessant tilføyelse fra en av informantene er fokuset på den sosiale relasjonen mellom montørene og hvordan dette kan være med å påvirke organisasjonen.

*«Jeg vet ikke, altså, det er jo alltid det som er vanskelig. Da vet du det er jo kunnskapsdeling om mer sosiale forhold som ikke fungerer. Det er bestandig det vanskeligste. Du kan jo si at den traktoren her virker ikke så bra, verktøy virker dårlig og helikopteret går greit det. Det er veldig enkelt, men å si at Per og Pål de fikk ikke det der til å bli så bra. Det er jo veldig vanskeleg å håndtere, og du kan jo spørre om hvorfor fikk de ikke til det da og så videre. Men sånne forhold har jeg lurt litt på, fordi at det er klart det er folk som bor på brakke sammen og. Det virker jo som om forholdene er bra. Stemningen er god og. Men det er jo viktig å følge med på det, altså.»*

Oppgaven har ikke fokus på dette i problemstillingen, men jeg vil likevel påpeke at dette er en svært interessant observasjon som også vies oppmerksomhet i Kapittel 6.

### 4.3 Arenaer for kunnskapsdeling i organisasjonen

Kapittel 4.2 påpeker de grunnleggende premissene for kunnskapsdeling ut fra organisasjonens utforming. Videre er det viktig å se nærmere på hvor det er kunnskapsdelingen foregår. Tilbakemeldingene fra informantene gir begrepet kunnskapsdeling en bred betydning; hvordan selskapet utøver rapportering av avvik innenfor kvalitet og HMS, tilbuds- og prosjektevalueringer samt rapporteringsstruktur i hierarkiet. I dette delkapittelet vil det presenteres hvordan disse vurderes.

#### 4.3.1 Avvikshåndtering

Informantene har en tydelig oppfatning av at avvikshåndtering er noe selskapet håndterer godt, og har klare retningslinjer på. Her benyttes et fagsystem (SMARTDOK), hvor det er tilhørende føringer i styringssystemet. Fagsystemet i seg selv er intuitivt og lett å bruke, og har et brukergrensesnitt som muliggjør prosjekttilpassede rapporteringsformater. Det er videre en felles oppfatning at SMARTDOK brukes mye både av montører og prosjektledere, og det er også gode rutiner for hvordan selskapet håndterer avvikene som rapporteres.

Kvartalsvis har ledelsen en gjennomgang av disse, og håndterer sammen videre oppfølging av avvikene som er meldt inn. Det påpekes av noen at det bør komme inn flere avviksmeldinger, mens andre mener nivået er akseptabelt. Videre brukes avvikene også som eksempler under de årlige fellessamlingene for deling av erfaringer og feil for å unngå at dette skjer igjen.

#### 4.3.2 Evalueringer av prosjekter

For evalueringer av prosjekter er det spredning blant informantene på besvarelsen av hvordan dette utføres. Det gis ingen klare svar på om dette er forankret i styringssystemet eller om det finnes maler som er egnet for formålet, og som er tilgjengelig for alle. Flere av informantene beskriver hvordan de på sitt vis gjennomfører prosjektevalueringer:

- Noen ganger settes det av tid til at alle prosjektdeltakerne samles for en felles evaluering. Sporbarhet tilbake til dokumentarkivet er varierende fra prosjektleder til prosjektleder.
- Noen ganger har en ikke tid. Her identifiseres flere årsaker.
  - o Ikke avsatt tid; ikke prioritert.
  - o Har ikke tid grunnet flere parallelt pågående prosjekter/tilbud.



- Evaluering glemmes, og man går videre til neste prosjekt.

Underveis i intervjuene påpekes det av flere at det er «lettere» å forklare hvordan avvikshåndtering utføres. Dette fordi det håndteres gjennom et konkret dataprogram, med klare føringer slik det er nevnt tidligere i kapittelet. Flere av informantene mener dette er viktig arbeid, men at det mangler verktøy som er egnet til formålet. Én av informantene diskuterer verdien av prosjektrapporter som en mulighet for å få innsikt i prosjektene og om dette bør inn i et eget format ettersom det uansett rapporteres til kunden etter utvalgte parametere.

*«Prosjektlederne rapporterer jo til kundene uansett, men spørsmålet er hvor mye vi skal ha av dette til intern bruk. Kundene har jo forskjellige ønsker, og rapportene gir kanskje mer nytte for hver kunde og prosjekt.»*

En annen evaluering av prosjektene er den jevnlige rapporteringen som finner sted i organisasjonen. Hver uke avholdes det Ukeslutt; et møte hvor hver prosjektleder avgir status for pågående prosjekter, aktive og innkommende tilbud går gjennom og fordeles. I tillegg blir ressursstyringen for hvert prosjekt belyst. Månedlig holdes KTR, hvor det gjøres opp status for prosjektene med tanke på kostnad, tidsbruk og ressursbehovet.

#### 4.3.3 Evaluering av tilbud

Prosjektlederne som er intervjuet, mener at det brukes mye tid på tilbudsarbeid i løpet av et år. Dette er ufakturerbar tid som er nødvendig og viktig for å sørge for at organisasjonen får inn nye prosjekter. Angående utarbeidelse av tilbud er oppfatningen jevnt over at det eksisterer gode maler, og de benyttes til tilbudsarbeidet.

Når tilbudet er vunnet eller tapt, er det naturlig å ha en evaluering av dette, som med prosjekter. Tilbakemeldingene på hvordan dette gjøres, kan oppsummeres med følgende sitater:

*«Evaluering er jo viktig, og sett opp mot tidsbruken i et tilbud så kunne vi nok brukt mer tid på denne evalueringen. Vi følger jo opp byggherren for å få tilbakemelding om vi taper et tilbud, så vi får vite hvor vi lå an i konkurransen. Men om vi vinner, så går vi rett over i prosjektforberedelsene. Kanskje bør vi også se litt på hva som gjorde at vi vant – kanskje var vi egentlig for billig?»*

«Jeg tror ikke vi tar oss god nok tid her. Normalt er største vektning på tildelingskriteriene på pris, og det styres litt av markedet. Det vi bør klare, er å unngå å tape på øvrige tildelingskriterier som typisk er kvalitet, HMS, beskrivelser av organisering og prosjektgjennomføring.»

Den eneste evalueringen som påpekes, er at tilbudsarket med oversikt over alle forespørsler mottatt i det angitte året, oppdateres med følgende parametere:

Tabell 2 – Utdrag fra tilbudsarket til LinjePartner (teksten i tabellen er eksempler)

Vunnet [JA/NEI]	Hvem vant	Kommentarer / differanse pris
NEI	Selskap X	
JA	LinjePartner	

Tabell 3 gir et inntrykk av at det er lite informasjon som samles inn gjennom tilbudsarket når det kommer til evalueringsfasen etter at utfallet er gitt (tap/vinn). Tilbakemeldingen fra informantene er ganske tydelige og samstemte når det gjelder refleksjonen rundt tilbudsarbeidet, og at det bør brukes mer tid på evaluering av de tilbud som gis. Videre må dette stå i samsvar med den tiden som brukes på utarbeidelse av tilbudene. Noen informanter poengterer at det bør stilles krav til tilbakemeldingene som gis fra byggherren på samme måte som at det stilles visse krav til innholdet i et tilbud som gis. Dette vil gi kunne gjøre det enklere å finne gode målbare parametere for den interne evalueringen som gjøres.

#### 4.4 Kommunikasjonskanaler for deling og læring i organisasjonen

I prosesser for kunnskapsdeling og læring i organisasjoner, vil det være nyttig å ha et inntrykk av hvilke felles kommunikasjonskanaler som kan benyttes, og som fortrinnsvis er påkrevd benyttet i organisasjonen. I tillegg er det aktuelt å undersøke *når* kommunikasjonskanalene benyttes.

#### 4.4.1 Toveis kommunikasjon

I hele organisasjonshierarkiet er det enighet blant informantene om at det meste håndteres godt gjennom telefonkontakt, og at dette er en foretrukken måte å kommunisere. Fordelen med en relativt liten organisasjon er det at alle kjenner til alle, fra energimontør til styreleder. Det foreligger likevel noen ganske tydelige trekk internt i organisasjonen på hvordan det kommuniseres, og en tydelighet på valg av kommunikasjonskanaler ut fra hva som skal informeres. Noen av informantene understreker viktigheten av å ha toveis kommunikasjon i tilbudsfasen, prosjektgjennomføring og i den daglige praten internt på kontoret. E-post benyttes som verktøy for å dokumentere dialogen internt og eksternt, men som regel opprettes selve dialogen i forkant muntlig mellom parter. Årsaken til dette er at de fleste har erfart at motparten som kontaktes, får et større eierskap til problemstillingen når det i første runde foregår en mer uformell dialog.

#### 4.4.2 Felles informasjon ut til alle ansatte

Når det gjelder felles informasjon som skal nå ut til alle, så legges dette ut på LinjePartners interne Teams-kanal «Intranett LinjePartner». Kunngjøringer om nye prosjekter, ressursplanlegging, hendelser gjennom året og mer generell informasjon legges ut som enkeltposter. De er lett tilgjengelige og synlige for alle ansatte. Det påpekes av de fleste informantene at Teams som kommunikasjonskanal fungerer veldig godt til å sende ut slike beskjeder, fordi de fleste følger med på hva som publiseres der. Noen mener det er mye å hente i bruken av Teams, og at det i større grad også bør benyttes for hvert prosjekt med tanke på informasjonsflyt og tilgang til informasjon. Det som er til hinder for å komme i gang, er å sette seg ned og bruke tid på å finne ut hvordan dette skal gjøres, og at selskapet finner en beste praksis som alle kan benyttes i prosjektene.

*«For meg er Teams et opplagt prosjektverktøy, og jeg bruker det til å dele informasjonen med montørene i prosjektene mine og andre kolleger. At vi bruker dette både i organisasjonen og for hvert prosjekt, tror jeg er med på å underbygge at vi optimaliserer bruken og vil gjøre det enklere å benytte for alle.»*

Sitatet over fra viser at det er forskjell på kunnskapsnivået til prosjektlederne når det gjelder bruk av digitale verktøy som Teams. Dette er naturlig i en organisasjon der hvert individ har forskjellig erfaring og kompetanse de tar med seg i rollen sin. Noen av oppfølgingsspørsmålene

kom mer inn på hvordan kunnskapen deles mellom prosjektlederne, og et av svarene kan settes i sammenheng med hvordan nettopp kunnskap om slike verktøy deles.

*«For meg er ikke Teams noe nytt, men det ikke helt gitt for meg hvor og når det bør benyttes. Nå har vi fått inn to nye unge prosjektledere med mye kunnskap til slike verktøy, og vi ser allerede at de har bidratt godt til hvordan vi skal og bør bruke Teams videre.»*

Her beskrives utvikling i selskapet ved hjelp av ny kunnskap som tilfaller organisasjonen gjennom organisk vekst gjennom nyansettelser. Nyansatte bidrar til å se nye sider med eksisterende arbeidsverktøy, og tar med seg erfaringer fra andre roller inn i LinjePartner. Det samme gjelder for montørene som tilsettes. Siden det er utfordrende å få inn erfarne montører utad, så er dette en bevisst holdning i organisasjonen når det kommer til rekruttering og god opplæring av lærlinger. Det er generelt unge personer som kommer inn i organisasjonen, med god kjennskap til bruk av PC og mobil. Dette tilfører også positive impulser til en stadig mer digital verden.

#### 4.4.3 Møteformat for deling og rapportering

Rapportering i organisasjonen skjer i prosjekter og ved jevnlig oppdateringer. Det har tidligere vært påpekt KTR, Ukeslutt og ledelsens gjennomgang. I tillegg til dette, har intervjuene også avdekket spesifikke møter som arenaer for deling og rapportering mellom de forskjellige hierarkiske leddene i LinjePartner.

##### 4.4.3.1 Prosjektrapportering

Rapportering i prosjekter skjer på flere måter og på ulike nivå i løpet av en prosjektgjennomføring. Anleggsleder og energimontørene har daglige morgenmøter for å dele informasjon, evaluere status på gårsdagens arbeid og klargjøre dagens beskjeftigelse. Dette meddeles videre fra anleggsleder til prosjektleder i jevnlig samtaler. Flere av informantene forteller om en god og jevn dialog med anleggsleder i sine prosjekter.

*«Nå er jeg i et prosjekt hvor [...] er anleggsleder. Vi har dialog fra 6 om morgenen til 12 om kvelden. Jeg merker at jeg liker denne måten å arbeide på, og det samme virker det som om anleggslederen mener. At jeg er tilgjengelig om han trenger å få tak i meg.»*

Videre skal prosjektleder i flere ledd rapportere jevnlig om prosjektene, både til kunden via prosjektrapporter og til ledelsen via KTR og Ukeslutt. Nivået på oppfølging av prosjektene justeres ut fra prosjektets størrelse. Noen av prosjektlederne kjører store prosjekter over flere år, mens andre har mindre prosjekter med en tidshorisont på et visst antall arbeidsperioder. Dette påvirker i stor grad hvor mye administrativ tid som bør brukes på hvert prosjekt og hvor mange fra kontoret som medvirker i prosjektet. I store prosjekter er det tilsvarende større risiko for selskapet ut fra prosjektets totale verdi. Her er gjerne daglig leder med som prosjektstøtte, og rapportering skjer i en uformell setting i form av jevnlig samtaler underveis eller kortere statusmøter.

#### **4.4.3.2 Rapportering mellom prosjektleder, daglig leder og styret**

I organisasjonen spesifiseres noen tydelige, formelle rapporteringskanaler mellom prosjektleder, daglig leder og styret. Prosjektleder skal gi jevnlig status fra prosjektene sine i tidligere nevnte møtearenaer (KTR, Ukeslutt).

Daglig leder rapporterer til styret om status for prosjekter, økonomi og personell i tillegg til flere andre målbare parametere. Denne inputen blir ikke bedre enn hva daglig leder gjennom de faste møtepunktene mottar fra prosjektlederne, og her ser en at prosjektlederne har en svært viktig rolle i korrekt formidling av informasjon. I tillegg kan noe av informasjonen være tidskritisk med tanke på for eksempel avvik og behandling av avvikene til rett tid.

*«Det skal jo være prosjektmøter med jevne mellomrom, og så ser spørsmålet hvordan får du informasjon løftet oppover i organisasjonen. [...] En ting er at prosjektleder mottar informasjonen, men hvordan sikrer vi oss at det blir videreført oppover i systemet? Stig (daglig leder) er jo neste nivå der. Hvem er det som sorterer ut og sørger for at det blir løftet frem? Akkurat dette er et tema vi bør diskutere mer.»*

Sitatet viser hvordan prosjektlederen kan være et mulig hinder i informasjonsflyten. Det viser også at temaet ikke er ferdig diskutert i organisasjonen, og at det kan ha vært framhevet tidligere. Daglig leder svarer til styret for oppfølging av prosjektenes økonomi, fremdrift og ressursstyring. Det er jevnlig styremøter, og styret er noen ganger ut på prosjektene for å observere arbeidet som utføres. Dette beskrives som en naturlig tilnærming, da styrets medlemmer er ansatte i LinjePartner – i forskjellige roller. Den eneste eksterne parten i organisasjonen, er styrets leder.

I tillegg til jevnlige styremøter, møtes styret noen ganger for ekstraordinære møter, eksempelvis ved styrebehandling av tilbud som er over en angitt terskel. Her brukes det tid på å gjennomgå og vurdere tilbudets omfang, risiko, økonomi, ressursstyring og plan for gjennomføring. Dette møtet beskrives av flere informanter som en av de beste arenaene for en kvalitetssikring av et produkt som LinjePartner forplikter seg til å levere. Dette er en arena hvor styret, daglig leder og prosjektleder får snakket sammen og brukt erfaringene sine fra tidligere tilbud til å optimalisere og, om nødvendig, tilpasse det som blir presentert i møtet.

## 4.5 Læring av impulser utenfor organisasjonen

### 4.5.1 Konkurransesituasjonen som rammebetingelse

På flere forskjellige måter i intervjuene kommer flere av informantene inn på ytre faktorer som er med å påvirke organisasjonen. Alle informantene er bevisste på å jobbe i privat sektor som tjenesteyter og hvordan dette er med å påvirke det daglige fokuset for de ansatte – og hvilke krav som stilles for å levere godt nok til rett tid. Noen påpeker at de arenaene som tidligere er nevnt, er med å opprettholde dette fokuset, og sørger for at alle prosjektlederne har et felles fokus og felles målsetninger i hvert prosjekt. Disse arenaene vurderes jevnt over å fungere godt for kommunikasjonen internt, og de forskjellige dokumentene lagres tilgjengelig for alle prosjektlederne. Det beskrives en god og åpen tilnærming i statusmøtene, hvor det finnes muligheter for å be om tilbakemelding fra de andre med en generelt høy takhøyde.

Konkurransesituasjonen er også aktuell i tilbudsarbeidet som til enhver tid pågår. Her benyttes også de jevnlige møtearenaene til å snakke om de innkommende og pågående tilbudene. Noen innspill i intervjuene går på å vurdere om en bør være mer synlig for kundene, og at dette kan ha en nytteeffekt. Samtidig påpekes det at mange av forespørslene kommer ut via offentlige anbudsportaler, og at det er usikkert om en får noe igjen for å kjenne kundene bedre.

*«Det må hvertfall være et mål å øke tilslagsprosenten på de tilbudene vi gir, og at vi kanskje gir færre tilbud som vi legger mer arbeid ned i hvert tilbud. Heller det enn at vi gir veldig mange tilbud og kanskje bare satser på at det ikke skal gå igjennom, men med mindre innsats per tilbud. Kanskje er et en nøkkel her å ha mer kontakt med kunden for å i det hele tatt komme i en posisjon.»*

Sitatet viser et fokus og åpen spørring fra informanten rundt beste tilnærming i markedet mot kundene, og at det ikke finnes noen åpenbar fasit for hvordan dette skal gjøres.

#### 4.5.2 Andre rammebetingelser utenfra

I et forsøk på å få inntrykk av hva informantene ser på som ytre rammebetingelser for LinjePartner, kommer det noen tilbakemeldinger på hvor skoen virker å trykke. Flere informanter snakker om jevnlig revisjoner og oppfølging i forbindelse med at LinjePartner er ISO-sertifisert innenfor tre standarder; 9001 (kvalitetssystem), 14001 (miljøledelse) og 45001 (HMS). Dette gjør at det benyttes et eksternt revisorfirma (Kiwa) til å vurdere LinjePartners styringssystem ut fra kravene som stilles av ISO-standardene, og en tydelig motivasjon og påvirkning til utvikling av styringssystemet og formelle rutiner. Flere informanter viser til at dette ble utført sist høsten 2023, og at revisjon tar stikkprøver av et prosjekt og hovedlageret. Det stilles høye krav, og både ledelsen og prosjektlederne blir utfordret underveis i revisjonen.

## 5 Drøfting av teori og empiri

I dette kapitlet skal resultatet fra kapittel 4 vurderes og sammenlignes med teorien som er presentert i kapittel 2. Målet for kapitlet er å drøfte empirien som foreligger, og hvordan den står seg mot den utvalgte teorien. Anvendelighet i dette kapitlet er viktig, siden det er vel så interessant å forsøke å finne ut hvordan elementene kan brukes videre.

I drøftingskapitlet benyttes litteraturen som er referert til i teorikapitlet. Utgangspunktet for teorien er temaene kunnskapsdeling, erfaringsoverføring og kommunikasjon i organisasjon og prosjekter. Empirien tilsvarende intervjuene med de fem informantene i LinjePartner samt analysen av dette i kapittel 4.

### 5.1 Organisasjonskulturens og strukturens medvirkning til kunnskapsdeling

LinjePartner beskrives som en smal, prosjektbasert organisasjon som er bygd opp for å gjennomføre prosjekter på en kostnadseffektiv måte. Styringssystemet og strukturen er utformet for en mellomstor entreprenør som utfører prosjekter med verdi opp til ca. 150M NOK. Dette betyr at organisasjonsstrukturen er dimensjonert for å tåle et slikt økonomisk nivå, og ikke prosjekter i større skala. De ansatte som har sine arbeidsoppgaver på kontoret, har mange forskjellige roller i tillegg til å være prosjektledere. Dette kjennetegner et kostnadseffektivt selskap med fokus på å ha minimalt med stabsfunksjoner. Mest mulig av arbeidet som utføres, skal være fakturerbart eller sporbart i timeføringen. Den ene informanten mener at det er viktig å se styringssystemet og retningslinjen i sammenheng med størrelsen til selskapet, da dette også må balanseres. Skaleringen av antall ansatte på kontoret og hvilke funksjoner de har, viser at det er en bevisst tilnærming å ikke ha noen som sitter med mer administrative oppgaver. De administrative oppgavene som utføres, håndteres med oppgavefordeling mellom de ansatte. Dette gjør at alle har ansvar og medvirkningsmulighet for utviklingen.

En vurdering av selve organiseringen, er at det ser ut til at det blir for lite fokus og tid til videreutvikling av eksisterende, og utvikling av nye, arenaer for kunnskapsdeling. Samtidig kan det argumenteres for at skillet mellom utviklingen av organisasjonen og inntjeningsfokus ikke er unikt for noen selskaper. Det må kunne forsvares at en har konkrete kostnadselementer i deltids -eller fulltidsstillinger som jobber med interne arbeidsprosesser. Da er det kanskje like



fornuftig å se på om det finnes tilstrekkelig med tid i løpet av året til å kunne prioritere *hva* som skal utvikles i organisasjonen.

Det påpekes at noen av mulighetene for kunnskapsdeling ikke nødvendigvis er formelt på plass i strukturen, men er påtenkt og vurdert tidligere. Her ser det ut til å være potensiale for å kunne etablere gode, effektive metoder og verktøy for kunnskapsdeling, men først må det tydelig identifiseres hva en ønsker å dele, og med hvem. Det er nok ikke like viktig for en montør å få vite hvordan LinjePartners styringsverktøy fungerer for å optimalisere fremtiden som for prosjektlederen. Tilsvarende vil kanskje prosjektleder ha mindre nytte enn montørene av detaljer knyttet til utførelsen i felt.

### 5.1.1 Ledelsens holdning til kunnskapsdeling

Ut fra tilbakemeldinger i intervjuene, er ledelsen bevisst på ønsket om å få til god kunnskapsdeling og erfaringsoverføring i LinjePartner. Det påpekes hvilke formelle rutiner som er på plass og hvordan de fungerer. Samtidig erkjennes det at det kan brukes mer tid og ressurser på mer formelle evalueringer både i prosjekt -og tilbudsfasen. Det påpekes gode poeng rundt hva som er godt nok for en organisasjon som LinjePartner. Det er ikke anledning til å ansette rendyrkede ressurser for forskning og utvikling eller benytte konsulenter for å utvikle organisasjonen videre.

Den flate hierarkiske strukturen til LinjePartner, med kort avstand fra daglig leder til montørene, bidrar til at ledelsen er tett på produksjonen. Med høy grad av deltakelse på alle arenaer hvor alle ansatte i selskapet møtes, indikerer dette tilstedeværelse og synlighet. I tillegg viser dette en vilje til å prioritere disse faktorene, og at man har fokus på at erfaringer skal deles med alle og benyttes som grunnlag for temaer i kursuke og samlinger. Prosjektene som utføres, legges til grunn for kunnskapsdelingen i ledelsen, og dette understreker at fokuset på prosjektgjennomføring er viktig.

Når det gjelder de identifiserte evalueringsformene i organisasjonen, kommuniseres en vilje til å ha fokus på det. Likevel må det manglende underlaget for grundigere evalueringer også være et svar i seg selv på at det ikke er tatt tilstrekkelig tak i dette. Det er også en diskusjon blant noen av informantene rundt nytten av dette som verktøy, mer spesifikt om tiden som burde vært brukt på dette, kan forsvares sammenlignet med det en sitter igjen med.

### 5.1.2 Kunnskapsdeling mellom prosjektlederne

Informantenes beskrivelse av kunnskapsdeling og erfaringsoverføring mellom prosjektlederne tyder på en bevisst og åpen holdning til de formelle rutene for avviksrapportering og håndtering av disse. Å være prosjektleder er noe som læres gjennom deltakelse i prosjekter i forskjellige roller, så de fleste har ulike innfallsvinkler ut fra egen bakgrunn. Dette kan karakteriseres som en type taus kunnskap (Klev & Levin, 2021), hvor det vil være viktig at de deler sine erfaringer ut fra kjennskap til de andres bakgrunn. Inngangsfaktoren her vil være lengde på erfaring og type erfaring. Det er vanskelig å diskutere fremgangsmåte for innfesting av en travers eller terminering av kabelanlegg med en prosjektleder som ikke har praktisk bakgrunn.

Prosjektlederne treffes jevnlig fysisk, i tillegg til at de møtes i andre kommunikasjonskanaler som Teams og via telefonkontakt. Det å møtes jevnlig er en viktig bidragsfaktor som kan være med å senke terskelen for å spørre hverandre og bruke tid sammen til både deling av og søken mot kunnskap. Kluge et. al (2001) og Steward (2001) skriver at kompetanseutviklingen i en organisasjon kan knyttes til viktigheten av kommunikasjon, fordi kompetanse kan utvikles som følge av korrekt bruk av kommunikasjon og benyttelse av samarbeidsformer som kan legge til rette for økt motivasjon. Det påpekes noe dissens mellom prosjektlederne rundt hvorvidt det er en kultur for deling av kunnskap, men her mener flertallet av informantene at organisasjonen er flink til å dele kunnskap. Inntrykket er at det er en bevissthet rundt ønsket om å dele, men at flere mener det ikke tillegges nok tid og ressurser til å gjennomføre det godt nok. Inntrykket en får etter intervjuene, er at det er et fagmiljø blant prosjektlederne som er ganske direkte og støttende. Om en av prosjektlederne får utfordringer, trenger innspill eller bistand, har de sine prefererte kontaktpersoner. Dette er ut til å komme av den geografiske plasseringen til hver enkelt. Dette er logisk siden man ofte kontakter den man ser eller vet er i nærheten. Uten å anse det som en terskel, så dannes det nok tettere relasjoner mellom de som møter hverandre i hverdagen enn de som møtes sjeldnere. Dette kan også knyttes til den hverdagslige småpraten, som også vil være med å knytte tettere bånd. Det eksisterer forskjellige sosiale miljøer og grupperinger på arbeidsstedene.

### 5.1.3 Arenaer for kunnskapsdeling

De arenaene som beskrives i intervjuene, og som eksisterer i organisasjonen i dag, har ifølge informantene klare formål. Enkelte har som formål å rapportere formelt i gitte intervall mellom de hierarkiske nivåene, noen sørger for å samle de ansatte til gitte tidspunkt med forskjellige

grad av sosial karakter. De fleste av disse er rutinepregede, og gjentar seg i løpet av uke/måned/år. Dette baserer seg på at organisasjonen er konstruert for å håndtere prosjektstyring effektivt. Dermed er også rutinene tilpasset dette. Organisasjonen vet hva de måles på, og har utarbeidet rutiner og arbeidsprosedyrer ut fra dette.

Gjennomføring av prosjektevalueringer gjøres i forskjellig grad ut fra besvarelsene i intervjuene. Her bør det kanskje ses litt mer på en rendyrket struktur for hvordan dette skal gjennomføres likt i organisasjonen, og kanskje med mulighet for skalering ut fra prosjektenes størrelse. Det er en reell utfordring å få samlet alle prosjektdeltakerne for felles evalueringsmøter når prosjektet er ferdigstilt, men digitale samlingspunkt; som for eksempel Teams, kunne vært benyttet for gjennomføring av slike. Et annet poeng er at en også kunne valgt ut noen prosjektdeltakere for gjennomføring av evalueringer for å få til effektive og praktisk nyttige møter med et passende antall deltakere. Karlsen (2018) sin identifisering av faktorer som styrker og svekker erfaringsoverføring (Tabell 1), viser viktige elementer som trekker i negativ retning med tanke på å gjennomføre evaluering til rett tid. Tidspress og fokus på neste prosjekt er også med å trekke i negativ retning. Geografisk avstand mellom prosjektdeltakerne er med å gjøre at en ikke får samlet de enkelt hvis evaluering strekkes ut i tid, noe som også kan gi negativ effekt. På den positive siden kan man nevne tilliten som beskrives i organisasjonen, hvor alle hjelper hverandre for å få til en best mulig gjennomføring av prosjektene. Rutiner og prosedyrer beskrives også som gode, så det er et vesentlig antall positive momenter som kan tas ut av Tabell 1. Det er naturlig at det dukker opp elementer som både styrker og svekker erfaringsoverføring, men fokuset bør være å identifisere og luke ut de negative i slike prosesser fremover.

Forslagskassen som er tilgjengelig på intranettet, benyttes iblant, men fungerer mer som en portal for nye ideer fra de ansatte. Ut fra besvarelsene rundt evalueringer og forslagskassetilskottet ser det ut til å være en arena eller et område som mangler i organisasjonen, altså et område som kan få ut potensialet, kunnskapen og erfaringen til de ansatte gjennom alle prosjektutførelsene og tilbudsprosessene som pågår og er ferdigstilt. Dette er noe flere av informantene vurderer som et område det kan jobbes mer bevisst og målrettet mot. Her kan elementer fra læringssirkelen til Jacobsen og Thorsvik (2021) være relevante i overføring av kunnskap fra individet til organisasjonen. Når det kommer til forslagskassen, beskriver Karlsen (2018) dette med passiv tilgjengeliggjøring av kunnskap og erfaringer som et problem for andre

som kan ha nytte av erfaringene. Dette kan gjøre det unødvendig ressurskrevende også, på et slikt nivå at kostnaden overstiger effekten man oppnår. Og hvis nytten er borte, er også dette verktøyet ikke lenger relevant.

Et vesentlig poeng i prosjektgjennomføringer er å kunne ta med seg kunnskap og læring ikke bare i avslutningsfasen. I alle faser av prosjekter oppstår det situasjoner hvor en kan lære, og dette poenget er viktig for å se omfanget av all læring som bør tas med videre i organisasjonen. I tillegg kommer all læringen som skjer gjennom de organisatoriske og mer administrative arbeidene gjennom et år.

## 5.2 Læring av feil i organisasjonen

Læring av feil i organisasjonen er en viktig faktor som kan være med å sørge for at bedriften blir bedre rustet til neste prosjekt, og er et element hvor det bør være takhøyde for å kunne gi innsyn og dele hendelser fra prosjekter. Her har LinjePartner mange formelle rutiner på plass gjennom avvikshåndtering, både i beskrevne rutiner i styringssystemet og gjennom verktøyet SMARTDOK. Informantene er tydelige på at dette er et område der det arbeides bra, både i form av etablerte møtearenaer for rapportering og deling av dette, og også i den proaktive tilnærmingen med å bruke tidligere feil for å unngå at disse feilene oppstår igjen. Hva som er årsaken til at nettopp læring av feil er en tydelig positiv faktor i empirien, kan blant annet skyldes at kundene har et høyt fokus på dette også. Det er viktig med en felles plattform for kunde, entreprenør og andre aktører hvor det jobbes mye for å unngå at feil/skader/uhell oppstår i prosjekter. Jacobsen & Thorsvik (2021) påpeker viktigheten av å forholde seg til omgivelsene og de ytre rammebetingelsene. Her er kunder og myndigheter med å legge forutsetninger som gjør at organisasjonen har fokus på dette.

Når det bevisste kundefokuset hos informantene også tilkjennegis ved å beskrive viktighet av tildelingskriterier i anbudskonkurranser, er dette også et direkte incentiv til å kunne ha fokus på det i egen organisasjon. Prosjektgjennomføring baserer seg mye på kjente rutiner og prosedyrer som foreligger, altså eksplisitt kunnskap slik Klev & Levin (2021) definerer det.

Samtidig går det også an å peke på at mye av håndteringen av avviksbehandling er knyttet til lovkrav som må håndteres, og sånn sett helt nødvendige rutiner som må være på plass i organisasjonen.

### 5.2.1 Forskjellige grader av feil – læring ut fra alvorlighetsgrad

Feil opptrer i forskjellige størrelse, alt fra mindre feil som kanskje ikke må avviksbehandles, til store feil som kan gi alvorlige konsekvenser innen HMS, økonomi eller omdømme. Slike store feil kan gi utfordringer for en organisasjon, og bør unngås. Læring av slike feil er også viktig, da en må identifisere hva som har skjedd og hvordan dette ikke skal skje igjen. I intervjuet avdekkes det fra informantene flere eksempler på feil av varierende størrelse, og en åpen tilnærming til evalueringsform og etterarbeid. Noen har vært med på feil som har medført økonomisk og omdømmemessig tap, og brukt det til å endre arbeidsmetoder og rutiner for fremtidige prosjekter. Feil blir også tatt opp i de felles arenaene i løpet av året, og benyttet for felles læring i organisasjonen.

Det er ikke observert noen vurderinger av alvorlighetsgraden ut fra intervjuene. Det blir nevnt noen eksempler som viser at det er forståelse for viktigheten av å differensiere ut fra alvorlighetsgrad, men ut over dette var det få funn som kunne knytte seg til dette området.

Ut fra empirien, så er det noen trekk som tydelig kan knyttes inn mot lærings sirkelen (Figur 4, Jacobsen & Thorsvik, 2021). På feil og avvik så fremkommer det eksempler på at LinjePartner i sine rutiner og prosedyrer følger teorien i form av at det går an å knytte læringsmåtene på organisasjonsnivå og individnivå, slik Jacobsen & Thorsvik (2021) fremviser i lærings sirkelen. De har samlinger hvor feil og avvik tas opp i plenum, disse diskuteres og man får en kollektiv enighet om å endre praksisen ut fra hvordan feilene skjer. Dette medfører at LinjePartner endrer sin praksis. Inngangen til dette kommer fra individnivået, og resultatet og tilpasningen skjer på organisasjonsnivå.

### 5.2.2 Holdningen til læring av feil

Det generelle inntrykket ut fra intervjuene og de tolkede data, er at læring av feil er et viktig område for prosjektlederne og ledelsen. Fokus på risiko og eliminering av risiko i både tilbudsfasen og prosjektutførelse er besvart bevisst og konsekvent av samtlige informanter. Det finnes en tydelig kultur og holdning til å benytte feilene som skjer for å utvikle kjennskap til årsak og bruke tilstrekkelige ressurser til å sørge for at dette gjøres kjent i organisasjonen. Feil brukes direkte som en læringsmetode, hvor det velges ut hvilke feil som bør tas opp og drøftes i plenum. Denne holdningen tilkjennegir en positiv side av organisasjonen. Feil vil skje i de fleste prosjekter, men det er hvordan disse rettes opp som vil være med å definere hvilket

inntrykk kunder og andre tredjeparter sitter igjen med underveis. Dette tar oss tilbake til Tabell 1 (Karlsen, 2018), hvor god prosjektkultur er en styrke for erfaringsoverføring.

### 5.3 Erfaringsoverføringens betydning for læring i LinjePartner

LinjePartner får impulser og inntrykk fra samarbeidspartnere, kunder og andre aktører som indirekte har en påvirkningskraft gjennom prosjekter eller i organisasjonen. For å være en relevant leverandør av tjenester for sine kunder, er det viktig å kunne ta inn over seg disse impulsene og inntrykkene. De eksterne rammebetingelsene er det svært viktig å være bevisst på, både for å sørge for en sunn forretningsdrift og for utvikling av organisasjonen. Erfaringsoverføring er en viktig faktor knyttet til å kunne utvikle seg i konkurranse med andre organisasjoner og sørge for å finne fortrinn og fordeler som kan benyttes i de tjenestene som leveres.

For å kunne få til erfaringsoverføringen skikkelig, må organisasjonen tilrettelegge for at dette kan skje, og det er hvordan dette gjøres i LinjePartner som tematiseres i dette delkapittelet.

De fire dimensjonene beskrevet av Skyttermoen & Vaagar (2021) og Høiland (2021) for erfaringsoverføring, kan brukes for å undersøke hvordan LinjePartners empiri knytter seg til teorien her.

- Kunnskapsdimensjonen er ut fra empirien grunnleggende pillar i LinjePartner, hvor alle ressurser benyttes ut fra hva de har kompetanse på. Dette følger også strukturen i selskapet, med montører for utførelse, anleggsledere med ansvar for planlegging og gjennomføring av utførelsen, prosjektledere med helhetlig ansvar for gjennomføring av prosjektene og ledelsen med overordnet ansvar for organisasjonen. Ved oppstart av nye prosjekter, kartlegges det hvem som kan være aktuell for å være med i de forskjellige rollene ut fra hvilken kompetanse de har, og hva det er ønskelig å være med på. Det påpekes at den til enhver tid gjeldende ressursplanleggingen er med å påvirke utfallet, men organisasjonen ser ut til å ønske å tilrettelegge for individuelt fokus med tanke på kunnskap og fordypning.
- Tillitsdimensjonen i LinjePartner gir inntrykk av å være god, med fokus på dialog mellom prosjektdeltakerne, mulighet for å stille spørsmål gjennom hele organisasjonshierarkiet og erfaringsdeling i både prosjekter og andre arenaer gjennom

et år. Klev og Levin (2021) påpeker at det å finne møteplasser for sosial utveksling er selve grunnpillaren for å stimulere til læring. Her vurderes det at det eksisterer slike møteplasser, men spørsmålet er om det finnes tilstrekkelig antall av dem.

- Adgangsdimensjonen, med en påpekning av viktigheten av å sette av tilstrekkelig tid og ressurser for å få utført erfaringsoverføringen, er nok en av områdene hvor empirien viser at det er et forbedringspotensial i organisasjonen. Å benytte tilstrekkelig tid og ressurser til erfaringsoverføring er ikke nødvendigvis noe som nedprioriteres i LinjePartner, men det er et område som informantene ønsker at det kan brukes mer tid til å utvikle, både hos ledelsen og prosjektlederne. Vi er igjen tilbake til skillet mellom tidsbruk på utviklingsarbeid i organisasjonen og i de til enhver tid pågående prosjektene, hvor prosjektene normalt prioriteres. Her kan nok rammene bli bedre for den systematiske gjennomføringen av erfaringsoverføring. Det går an å knytte dette til bruk av forskjellige kommunikasjonskanaler, hvor Lengel & Daft (1983) påpeker at de mer personlige og levende kommunikasjonskanalene er de som gir høyest informasjonskanalfylde, altså best utbytte av dialogen som pågår.

Hvis man tar hensyn til påstanden til Mintzberg (1973) om at ledere bruker opptil 80% av arbeidstiden sin på kommunikasjon i skriftlig og muntlig form, og om dette er noe i nærheten av å stemme, så vil det være svært viktig for organisasjonen å benytte de rette kommunikasjonskanalene. Det bør påpekes at forskning fra 70-tallet om kommunikasjonsformen og tidsbruken til ledere i dagens samfunn bør anvendes med forsiktighet. I dette tilfellet så passer påstanden fra Mintzberg greit med undertegnedes erfaring fra bransjen, og anses som fremdeles anvendelig.

- Engasjementdimensjonen i LinjePartner beskrives som veldig god, hvor det er kort vei mellom de forskjellige rollene i organisasjonen og prosjektene. Viljen til å dele erfaringer er definitivt til stede både hos ledelsen, prosjektlederne og montørene, også når det handler om dårlige erfaringer i løpet av prosjektgjennomføringer. Engasjementet oppfattes som høyt når det gjelder hele organisasjonen, og dette går igjen når en ser viktigheten av at alle er med og drar lasset i en relativt liten organisasjon. Dette kan indirekte observeres i eierstrukturen, hvor en forholdsvis høy andel av alle ansatte i LinjePartner AS er medeiere enten i dette selskapet eller i holdingselskapet (slik det ble presentert i innledningen). Eierskap til det en jobber med har mye å si for engasjementet,

og kan knyttes til Tabell 1 (Karlsen, 2018) som en faktor som styrker erfaringsoverføringen.



## 6 Oppsummering

### 6.1 Konklusjon

Målet med forskningen var å belyse hvordan LinjePartner jobber med erfaringsoverføring og kunnskapsdeling i organisasjonen, slik at det går an å benytte læringen innenfor nye prosjekter. Problemstillingen er formulert ut fra dette målet.

De underliggende forskningsspørsmålene er:

- I. Hvordan er selskapets kultur og struktur med å medvirke til kunnskapsdeling?
- II. Hvordan er tilnærmingen til bedriften med tanke på læring av feil?
- III. Hvilken betydning har erfaringsoverføring for hvordan de ansatte i bedriften lærer?

Funnene viser at det er en bevissthet blant informantene rundt problemstillingen og de tilhørende temaene, men den generelle oppfatningen er at det jobbes for lite systematisk i utviklingen av dette området. Denne innsikten er viktig, og viser muligheten og potensialet for at det kan settes fokus på området. Ut fra refleksjonene informantene har kommet med, finnes det erfaringer og kompetanse innad i organisasjonen som kan bidra her.

Første forskningsspørsmål knyttes til organisasjonens struktur og kultur. I organisasjonen finnes det flere områder hvor det er etablert rutiner og metoder for erfaringsoverføring og kunnskapsdeling, og dette er best synlig under arbeid knyttet til HMS. Her er det rutiner som påkreves av myndigheter og kunder for å kunne være konkurransedyktige, og da er det lagt ned mye innsats for å holde et høyt nivå på dette. Det brukes digitale arbeidsverktøy for å sørge for en systematisk tilnærming til oppfølging av hendelser og avvik. Delingen av erfaringer fra prosjekter skjer innenfor flere arenaer i organisasjonen, hvor alle ansatte møter opp og deltar i disse samlingene. Dette viser at de arenaene som eksisterer, benyttes som en plattform for å sørge for erfaringsoverføring mellom de ansatte.

Andre forskningsspørsmål handler om tilnærmingen til læring av feil. Med tanke på læring og systematisk evaluering av prosjekter og tilbud, er det nok her det er mest å hente på

utviklingssiden. En bevisst og konsekvent tilnærming til alle prosjekter og tilbud, med gode former for evaluering og dokumentasjon av disse, kan være med på å heve nivået og utbyttet for LinjePartner. Dette vil gjelde både læring av feil samt læring gjennom erfaringshøsting. En mer bevisst holdning til effektive metoder og verktøy for evalueringer kan bidra til at dette gjøres uten for stor ekstra ressursbruk. Det viktige en må passe på i denne sammenhengen, er at sluttproduktet av evalueringene finner sin plass i organisasjonens rutiner, slik at det kan benyttes som en del av organisasjonens kunnskapsgrunnlag for videre prosjekter.

Siste forskningsspørsmål handler om betydningen som erfaringsoverføringen har for hvordan læringen foregår i organisasjonen. Empirien viser mange områder hvor det ønskes at alle i organisasjonen skal lære av de erfaringer som tilegnes gjennom prosjektgjennomføringer, og at dette spres videre. Det er en bevisst holdning til at læringen i hovedsak skal skje gjennom prosjektutførelse, og da er erfaringsoverføring svært viktig for å sørge for delingen av denne.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har sett på og analysert hvordan erfaringsoverføring og kunnskapsdeling fungerer i LinjePartner. Fokus og tema har vært kunnskapsdeling, kommunikasjon og læring i organisasjoner. Denne studien baserer seg på kvalitativ forskningsmetode med et relativt lite utvalg som datagrunnlag. På bakgrunn av dette, er det også vanskelig å si om en kan generalisere funnene fra studien.

Det har vært svært interessant og givende å jobbe med denne oppgaven, og herfra kan det være flere veier å tilnærme seg videre forskning ut fra dette utgangspunktet. Et naturlig steg videre vil være å forske på hvilke *metoder og verktøy* som kan benyttes for å utvikle organisasjonen videre med utgangspunkt i konklusjonen til denne oppgaven. Rent intuitivt ser jeg en stor nytte for selskapet å kunne få en oppgave som peker på metoder for å ytterligere tilrettelegge for erfaringsoverføring, læring og kunnskapsdeling i LinjePartner.

En tilnærming kan være å se oppgavens funn og sammenligne dem med andre tilsvarende oppgaver i et komparativt forskningsdesign. Den andre oppgaven kan ha sin relevans ved å være i samme organisatoriske sfære som denne oppgaven, eksempelvis innenfor entreprenørbransjen / energibransjen. Det går også an å undersøke om relevante oppgaver innenfor andre bransjer og forretningsområder kan gjøre nytte i en slik sammenligning også.

En annen tilnærming i et komparativt forskningsdesign kan være en oppgave som sammenligner teoretiske modeller med funnene fra LinjePartner, som er presentert i denne oppgaven.

Et siste forslag er å se nærmere på de sosiale forholdene i organisasjonen slik det ble poengtert som en avsporing i resultatkapittelet. Her kunne det vært sett på hvordan de sosiale forholdene kan påvirke blant annet de aktuelle forskningsspørsmålene fra denne oppgaven. Det sosiale aspektet ble påpekt som et interessant og utfordrende tema av en av informantene til denne oppgaven.

## 7 Referanser

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. London: Sage.
- Argyris, C. (1986). *Skilled Incompetence*. Harvard Business Review.
- Argyris, C. D. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. New York: Addison-Wesley.
- Asbjørn Johannessen, P. A. (2021 (6.utgave)). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Corbin, J. S. (1998). *Basics of qualitative reasearch: Techniques and procedures for developing grounded theory, 2.utgave*. Sage.
- Daft, R. L. (1983). *Information Richness: A New Approach to Managerial Behaviour and Organization Design*. Texas: Texas A&M University.
- Etienne Wagner, R. A. (2002). *Cultivating Communities of Practice - A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Review Press.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, T. (2022 (siste versjon), Januar 22). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra New Public Management: [https://snl.no/New\\_Public\\_Management](https://snl.no/New_Public_Management)
- Høiland, L. (2021, Juni 02.). *Læring gjennom erfaringsoverføring - metoder for effektiv gjennomføring av prosjekter*. Stavanger, Norge: BI Stavanger.
- Iltstad, E. H. (2016, Mai). *Erfaringsutveksling i byggebransjen - en studie av hvordan erfaringsoverføring kan foregå ved å se på Veidekke som eksempel - masteroppgave*. Tondheim, Norge: NTNU.
- Jacobsen, D. I. (2022 (4.utgave)). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm.

- Jenssen, I. B. (2023, Juni). Kunnskapsdeling som konkurransefortrinn - en kvalitativ studie om ansattes motivasjon, masteroppgave. Trondheim, Norge: NTNU.
- Karlsen, J. G. (2008). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. T. (2018). *Fra initiering til gevinstrealisering, 4.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, A. K. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse, 4.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kluge, J. S. (2001). *Knowledge unplugged*. New York: Palgrave.
- Kvale, S. B. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju, 3.utgave*. Gyldendal.
- Lund, K. (2016, Juni). Hvordan utvikling av prosjektmodeller kan bidra til læring og erfaringsoverføring - masteroppgave. Stavanger, Norge: NTNU.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring, 4. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode - En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Roger Klev, M. L. (2021). *Forandring som praksis, 3.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sander, K. (2023, November 15). *Estudie.no*. Hentet fra Forskningsdesign:  
<https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Skyttermoen, T. o. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Steward, T. (2001). *The Wealth of Knowledge. Intellectual capital and the Twenty-First Century Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Svend Brinkmann, L. T. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Gyldendal.

Thaagard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder, 5.utgave*. Oslo: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 4.utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vaagaasar, A. L. (2002). *P025 Erfaringsoverføring og personellutvikling (EPU)*. Trondheim: Norsk Senter for Prosjektledelse.

Wheelwright, S. C. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*. New York: Free Press.

# Vedlegg

**Vedlegg 1:** Intervjuforespørsel

**Vedlegg 2:** Samtykkeskjema informanter for intervju

**Vedlegg 3:** Interjvuguide

**Vedlegg 4:** Godkjent søknad NSD

