

Håvard Nyheim Kjeilen

Erfaringsoverføring i byggebransjen

Hindre og pådrivere for erfaringsoverføring og læring hos entreprenører

Masteroppgave i Prosjektledelse - Bygg- og miljøteknikk

Veileder: Frode Drevland

Juni 2021

Håvard Nyheim Kjeilen

Erfaringsoverføring i byggebransjen

Hindre og pådrivere for erfaringsoverføring og læring
hos entreprenører

Masteroppgave i Prosjektledelse - Bygg- og miljøteknikk
Veileder: Frode Drevland
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et femårig masterstudium ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), og har et omfang på 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet ved institutt for bygg- og miljøteknikk i emnet *TBA4910 – Prosjektledelse*. Oppgaven har i sin helhet blitt utarbeidet i perioden februar – juni, 2021.

Arbeidet med studien har vært både krevende og utfordrende, men samtidig spennende og lærerikt. Med masteroppgaven har det vært et ønske om å lære noe nyttig og interessant som jeg kan ta med meg ut i arbeidslivet. Gjennom gode og spennende samtaler med informantene i studien mener jeg at jeg har oppnådd det.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle informantene som har tatt seg til til å stille til intervju til oppgaven. Denne oppgaven ville ikke latt seg gjennomføres uten deres bidrag. Videre ønsker jeg å takke min veileder, Frode Drevland, for gode innspill og god veiledning gjennom arbeidet med masteroppgaven.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til alle mine medstudenter. Det har vært fem fine år med god stemning, gode diskusjoner og utallige kopper kaffe.

Avslutningsvis ønsker jeg også å rette en stor takk til min samboer Ida for motivasjon og tålmodighet gjennom arbeidet med masteroppgaven, og for korrekturlesing og innspill til oppgaven.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, juni 2021

Håvard N. Kjeilen

Sammendrag

Effektiv utnyttelse og overføring av erfaringer og kunnskap i en bedrift, er en forutsetning for suksess i et marked i stadig endring. Gjennomføringen av prosjekter skaper erfaringer og kunnskap som bedrifter kan bruke til å unngå å *finne opp hjulet på nytt* for hvert prosjekt. Formålet med denne studien har vært økt forståelse for rollen erfaringsoverføring spiller i byggebransjen, samt finne ut hvilke hindre som må overkommes for god erfaringsoverføring. En rekke ulike aktører er involvert i byggeprosjekter, men i denne studien er det valgt å fokusere på intern erfaringsoverføring hos entreprenører.

Studien er en tversnittundersøkelse av erfaringsoverføring i byggebransjen. En induktiv og kvalitativ tilnærming er benyttet, da formålet er økt forståelse og innsikt om erfaringsoverføring. Data er samlet inn fra 6 semistrukturerte intervjuer med 7 informanter fra ulike entreprenører. Intervjuene har belyst godt hvilken rolle erfaringsoverføring har hos bedrifter i byggebransjen, samt en rekke utfordringer og hindre for erfaringsoverføring i byggebransjen. Det må også nevnes at selv om intervjuene har vært en god kilde til informasjon, har studien et noe begrenset utvalg.

Blant informantene ble rollen til erfaringsoverføring beskrevet som et verktøy, eller en metode, for bedriften til å lære av egen praksis – både av hva som gjøres feil og riktig. Erfaringsoverføring krever at erfaringer dokumenteres, gjøres tilgjengelig og at en læringsprosess finner sted i organisasjonen. En sentral del av hvor viktig og nyttig erfaringsoverføring er i en organisasjon, avhenger av hvor stor del av organisasjonen som kan benytte erfaringen. Formalisert erfaringsoverføring er å foretrekke da det muliggjør formidling til organisasjonen som helhet.

Studien har også identifisert andre viktige faktorer knyttet til erfaringsoverføring. Deling og overføring av erfaringer krever tilstrekkelig tid, noe man ofte ikke har. Særlig tre faktorer relatert til tidsbruk har blitt identifisert som hindre. De er at prosjektdeltakere ikke har nok til til å dele og overføre erfaringer, prosjektdeltakere flyttes for fort videre på nye prosjekter etter prosjektslutt, og erfaringer overføres for sent, med fare for at man helt eller delvis har glemte dem.

Ledelse og kultur spiller også en viktig rolle når det kommer til erfaringsoverføring. Erfaringsoverføring må prioriteres av ledelsen, og formaliseres i bedriften. Hvis andre arbeidsoppgaver prioriteres høyere av ledelsen enn arbeid med erfaringsdeling og -overføring, vil det være en begrensning. I tillegg til ytre eller eksterne faktorer, er erfaringsoverføring også svært personavhengig.

Abstract

Effective utilization and transfer of knowledge and experiences within a company is a prerequisite for success in a constantly changing market. Conducting projects creates experiences and knowledge that companies can use to avoid reinventing the wheel for each new project. The purpose of this research has been to increase the understanding of the role that knowledge transfer plays in the construction industry, as well as finding out which obstacles must be overcome for efficient transfer of knowledge. The research chooses to focus on internal knowledge transfer within contractors.

The research is a cross-sectional study of knowledge transfer within the construction industry. An inductive and qualitative approach has been used, as the purpose of the research is increased understanding of and insight about the transfer of knowledge. Data were collected from 6 semi-structured interviews with 7 informants from different Norwegian contractors. The interviews have highlighted the role knowledge transfer has at companies in the construction industry, as well as several challenges and obstacles to the transfer of knowledge and experiences in the construction industry.

Among the informants, the role of knowledge transfer was described as a tool, or a method, for the company to learn from its own practice – both from what is done wrong and right. Knowledge transfer requires that experiences are documented, made available, and that a learning process takes place within the organization. The importance and usefulness of knowledge transfer depends on how large a part of the organization that can utilize the knowledge and experiences. Formalized transfer of experience is preferable as it enables distribution of knowledge to the whole organization.

The research has also identified other important factors related to knowledge transfer. The distribution and transfer of knowledge requires that enough time be set aside. This is often not the case. Three factors related to time use have been identified as hindrances. These are that project participants do not have enough time to share and transfer experiences, project participants are moved on to new projects too quickly after the end of projects, and experiences are transferred too late, with the risk that they are forgotten.

Management and corporate culture also play an important role when it comes to transferring knowledge. Knowledge transfer must be prioritized by management and formalized in the company. If other work tasks are given higher priority by the management than work with sharing and transferring experience, the knowledge transfer will be limited. In addition to external factors, experience transfer is also very person dependent.

Innhold

Forord	i
Sammendrag.....	iii
Abstract	v
Figurer	ix
Tabeller.....	ix
1 Innledning	1
1.1 Formål og problemstilling	2
1.2 Omfang og avgrensninger	2
1.3 Rapportens oppbygging	3
2 Metode.....	5
2.1 Forskningsdesign	5
2.2 Litteratur	7
2.3 Datainnsamling	8
2.4 Analyse og fortolkning av data	12
2.5 Vurdering og evaluering av metode	13
3 Teori.....	15
3.1 Kunnskap, kompetanse og læring	15
3.2 Erfaringsoverføring	18
3.3 Endringer, kultur og læring i organisasjoner	22
3.4 Tidligere forskning	25
4 Resultater.....	29
4.1 Erfaring med og forståelse av erfaringsoverføring	30
4.2 Systemer og arenaer for erfaringsoverføring	32

4.3	Organisasjon og ledelse	34
4.4	Faktorer som påvirker erfaringsoverføring	36
4.5	Oppsummering	41
5	Diskusjon	43
5.1	Erfaringsoverføring og læring i organisasjoner	43
5.2	Rollen til systemer for deling og overføring av erfaringer	45
5.3	Rollen til organisasjon og ledelse	48
5.4	Erfaringsoverføring tar tid	51
5.5	Personlige faktorer	53
5.6	Vurdering av studiens gjennomføring	54
6	Konklusjon og videre arbeid	57
6.1	Implikasjoner av studien	59
6.2	Videre forskning	59
	Referanser	61
	Vedlegg	65

Figurer

2.1	Sammenligning av kvantitative og kvalitative metoder, fra (Olsson, 2015).	7
2.2	Metode for identifisering av litteratur.	8
2.3	Eksempel på vurdering av kvaliteten på ulike referanser, gjenskapt fra (Olsson, 2015, s.60)	9
2.4	Metode for analyse av innsamlet data.	13
3.1	Betydningen av data, informasjon, kunnskap og kompetanse (Karlsen, 2013).	17
3.2	Ulike metoder for deling og overføring av kunnskap mellom individer og grupper. Gjenskapt fra (Alavi og Leidner, 2001).	19
3.3	Vanskeligheten ved formidling av erfaringer (Karlsen, 2013)	22
3.4	Motstand mot endring over tid, gjenskapt fra (Kerzner, 2009)	23
4.1	Resultater og forskningsspørsmål	29
4.2	Oppsummering av resultater fra studien.	42
6.1	Oppsummering av resultater fra studien.	58

Tabeller

2.1	Nøkkelinformasjon over informanter - roller, erfaring og utdannelse.	10
3.1	Metoder for overføring og deling av kunnskap (Alavi og Leidner, 2001).	16
3.2	Metoder for overføring av erfaringer, fra (Elvenes, 1987).	21

Kapittel 1

Innledning

Prosjektarbeid har blitt en stadig viktigere arbeidsform (Karlsen, 2013), og byggebransjen er et eksempel på en hovedsaklig prosjektbasert bransje. For bedrifter hvor produksjonen gjennomføres i prosjekter er kunnskap om hvordan erfaringer og kunnskap deles og overføres, i og mellom prosjekter, sentral for å utvikle egen evne og prestasjon. Ifølge Argote *et al.* (2000) er bedrifter som effektivt overfører erfaringer og kunnskap innad i bedriften bedre stilt i markedet enn bedrifter som ikke gjør det. Effektiv utnyttelse av egen kunnskap er en nødvendighet for en bedrifts suksess (Dave og Koskela, 2009). Gjennomføringen av prosjekter skaper erfaringer og kunnskap som bedriften kan bruke til å forbedre egne prestasjoner, og på denne måten unngå å *finne opp hjulet på nytt* for hvert prosjekt.

Prosjektbasert gjennomføring bringer med seg kompleksitet som kan vanskeliggjøre både produksjonen, og deling og overføring av erfaringer. Særlig det at prosjekter i byggebransjen i stor grad karakteriseres som unike kan være et hinder (Vrijhoef og Koskela, 2005), dette til tross for at prosjekter, i varierende grad, kan ses på som like (Brady og Davies, 2004). Forskjellige prosjekter tar ofte i bruk like metoder, prosesser, organisasjoner etc. Samtidig som den prosjektbaserte gjennomføringen kan være utfordrende, gir den også muligheten til å kontinuerlig forbedre prestasjoner gjennom læring fra tidligere prosjekter (Kotnour, 2000). Bedrifter kan ifølge Landaeta (2008) potensielt finne all, eller deler av den, nødvendige kunnskapen for prosjektgjennomføring fra tidligere gjennomførte prosjekter. Dette forutsetter at bedrifter deler og overfører erfaringer i og mellom prosjekter. Dette omtales gjerne som erfaringsoverføring, selv om flere begrep benyttes.

Erfaringsoverføring blir stadig viktigere i organisasjoner (Argote *et al.* 2000). De positive effektene av erfaringsoverføring er godt beskrevet av tidligere forskning, som blant annet av Dave og Koskela (2009) og Argote *et al.* (2000). En del forskning har også sett på erfaringsoverføring i og mellom prosjekter (Gann og Salter, 2000; Kotnour, 2000; Landaeta, 2008; Levine og Prietula, 2011). Det er derimot publisert mindre om erfaringsoverføring spesifikt for byggebransjen (Dave og Koskela, 2009). Ifølge Frydenlund (2019) har det blitt lagt lite fokus på erfaringsoverføring i byggebransjen i Norge. Hvor lite forskning som er publisert om erfaringsoverføring i byggebransjen i Norge, reflekterer dette. Graden

av erfaringsoverføring og læring av beste praksis er ifølge Bygg 21¹ liten i byggebransjen i Norge. Potensialet for forbedring gjennom arbeid med deling og overføring av erfaringer kan dermed være stort. Med det utgangspunktet anses det som relevant å se spesifikt på erfaringsoverføring i byggebransjen i Norge.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å øke forståelsen for rollen erfaringsoverføring spiller i byggebransjen, hvilke utfordringer det er og hvordan de kan overkommes. Bedre forståelse av hvordan relevante aktører oppfatter rollen til erfaringsoverføring i og mellom prosjekter vil kunne være med å forbedre prosessen med erfaringsoverføring i prosjektbaserte organisasjoner. Med utgangspunkt i dette har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

Hvordan kan man legge til rette for bedre erfaringsoverføring i prosjektbaserte organisasjoner?

For å besvare problemstillingen, og som utgangspunkt for innsamling av empirisk data, er følgende forskningsspørsmål utarbeidet:

FS1 – Hvilken rolle spiller erfaringsoverføring i bedrifter i byggebransjen?

FS2 – Hva er de største hindrene og pådriverne for erfaringsoverføring?

FS3 – Hvordan kan de største hindrene for erfaringsoverføring overkommes og erfaringsoverføring fremmes?

1.2 Omfang og avgrensninger

Studien er gjennomført våren 2021, i perioden mars til juni, og omfatter 30 studiepoeng. Byggebransjen består av en rekke ulike aktører. I studien er det valgt å gjøre en avgrensning til å undersøke entreprenører. Videre er det valgt å gjøre en avgrensning til det som kan defineres som store bedrifter². Dette er gjort for å hindre at det er for stor forskjell mellom bedriftene data samles inn fra.

Studien er begrenset til å se på deling og overføring av erfaringer og kunnskap innad i bedrifter. Innhenting av erfaringer og kunnskap fra eksterne kilder eller samarbeidspartnere er utenfor studiens avgrensning.

For å se på erfaringsoverføring vil det være nødvendig å gjøre en avgrensning og avklaring av ulike begreper. Erfaringsoverføring defineres som følgende videre i studien: *En prosess*

¹Et samarbeid mellom bygge- og eiendomsnæringen og statlige myndigheter, med mål om å legge til rette for at næringen bedre kan løse utfordringer innenfor bærekraft, produktivitet og kostnadsutvikling (Frydenlund, 2019).

²I Norge er det vanlig å definere bedrifter med over 100 ansatte som store bedrifter (*Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB) 2021*)

der erfaringer, kunnskap eller lærdom fra gjennomføringen av et prosjekt blir overført, formelt eller uformelt, og gjort tilgjengelig for andre i organisasjonen. I kapittel 3.1 og 3.2 beskrives og avgrenses sentrale begreper i studien.

1.3 Rapportens oppbygging

Kapittel 2, Metode – Presenterer studiens metodiske tilnærming. Det gis en oversikt over hvilke informasjon som er hentet inn, samt hvordan den er hentet inn og analysert. Studien har en kvalitativ tilnærming og kvalitative semistrukturerte intervjuer er benyttet til datainnsamling.

Kapittel 3, Teori – Tar for seg relevant bakgrunnsinformasjon og teori. Sentrale begrep og uttrykk blir beskrevet. Tidligere relevant forskning, med utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål, presenteres også.

Kapittel 4, resultater – Denne delen presenterer studiens resultater. Resultatene tar utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål, samt analysert og tolket data fra studiens intervjuer. Denne delen danner grunnlaget for den videre diskusjonen og studiens konklusjoner.

Kapittel 5, Diskusjon – Videre vil resultatene diskuteres i lys av teorien presentert i kapittel 3, og betydningen av studiens resultater vil diskuteres. I kapittelet vil det også vurderes i hvilke grad forskningsspørsmålene blir besvart. Avslutningsvis følger en vurdering av studiens gjennomføring.

Kapittel 6, konklusjon og videre arbeid – Til slutt presenteres studiens viktigste funn, samt hvordan studiens funn kan være nyttig i arbeidet med erfaringsoverføring mellom prosjekter.

Kapittel 2

Metode

I dette kapitlet gis en begrunnelse for studiens forskningsdesign, samt bakgrunnen for, og beskrivelse av studiens metodiske tilnærming. God og riktig metode er viktig for god gjennomføring, rapportering og etterprøvbarehet (Olsson, 2015). Uavhengig av hvilken metode som blir brukt, er det viktig at arbeidet gjennomføres nøye – at det er objektivt, pålitelig og gyldig (Fellows, Liu og Liu, 2009). Hellevik (1999, s.19) beskriver metodelære på følgende måte:

Metodelæren hjelper oss til å treffe hensiktsmessige valg. Den gir en oversikt over alternative framgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til å bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke framgangsmåter som øker sjansene for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker.

Kapitlet vil først ta for seg det generelle forskningsdesignet i studien. Studien er en tverrsnittundersøkelse med fokus på erfaringsoverføring i dagens byggebransje i Norge. Studien har en kvalitativ tilnærming, da det ønskes å fremme forståelse for studiens tema. Videre vil den metodiske tilnærmingen til innsamling og vurdering av litteratur og teori bli beskrevet (2.2). I delkapittel 2.3 presenteres metoden som er brukt for innsamling av data til studien. Dette er gjort ved bruk av semistrukturerte intervjuer. Delkapitlet gir en oversikt over hvordan intervjuene er gjennomført, samt hvordan innsamlet data er bearbeidet. Videre i delkapittel 2.4 presenteres det hvordan bearbeidet data er analysert og fortolket. Det er de semistrukturerte intervjuene, samt analysen og tolkningen av dem, som danner grunnlaget for å besvare studiens forskningsspørsmål. Avslutningsvis, i 2.5, følger en vurdering av studiens feilkilder og metodiske tilnærming som helhet.

2.1 Forskningsdesign

Hovedformålet med forskningsdesign er å maksimere sannsynligheten for å kunne besvare problemstillingen. Dette har blitt gjort med utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål,

hvilke data som er nødvendig for studien og hvordan data skal analyseres (Fellows, Liu og Liu, 2009).

Vitenskap skilles gjerne inn i naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Naturvitenskap forholder seg gjerne til fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og egne omgivelser, og naturforskeren er tilskuer til det som skjer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.35). Samfunnsforskning tar derimot for seg mennesker og deres meninger og oppfatninger. Innen samfunnsforskning kan ikke forskeren bare være en tilskuer til det som studeres, da forskeren er en del av samfunnet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.35). Forskeren kan dermed ikke fjerne seg selv helt fra situasjonen det forskes på. Denne studien har en samfunnsvitenskapelig tilnærming.

Ifølge Johannessen, Tufte og Cristoffersen (2016) har samfunnsvitenskapelig metode til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Det dreier seg om hvordan informasjon om den sosiale virkeligheten skal samles inn, analyseres og tolkes. Feltet som studeres innen samfunnsvitenskapelig metode er mennesker, deres meninger og oppfatninger – både om seg selv og andre. Studien er interessert i hvilke tanker og erfaringer aktører i byggebransjen har om og med erfaringsoverføring.

Studier kan generelt sett deles inn i tverrsnittsundersøkelser og longitudinale undersøkelser. I denne studien har pragmatiske hensyn gjort at bare en tverrsnittsundersøkelse er hensiktsmessig og praktisk mulig. Tverrsnittsundersøkelser gir et innblikk i et fenomen på et bestemt tidspunkt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Formålet har vært å studere erfaringsoverføring og rollen det spiller i byggebransjen i dag.

Studien tar utgangspunkt i et utvalg av aktører i bransjen (mer om utvalget i 2.3), med det formål å se på hvordan man kan legge til rette for erfaringsoverføring. Studien har en induktiv framgangsmåte, som betyr at den er eksplorerende og empiridreven (Tjora, 2010). Med en induktiv tilnærming menes det at slutninger trekkes fra det spesielle (konkrete) til det generelle (allmenne) (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Studiens induktive tilnærming har hatt stor innvirkning på gjennomføringen av studien, innsamling og tolkning av data, samt rollen til teori og tidligere forskning.

2.1.1 KVANTITATIVE OG KVALITATIVE TILNÆRMINGER

Det er vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Figur 2.1 viser noen generelle forskjeller mellom kvalitative og kvantitative metoder. Studien ønsker å skape innsikt i rollen til erfaringsoverføring, og hvilke hindre og pådrivere det er for erfaringsoverføring, i øynene til aktører i byggebransjen. I studien benyttes derfor en kvalitativ tilnærming, da kvalitative metoder framhever innsikt og forståelse for et emne (Tjora, 2010).

Kvantitative metoder	Kvalitative metoder
Utgangspunkt i tall og andre målbare faktorer	Utgangspunkt i muntlige og tekstlig informasjon
Basert på få opplysninger om mange objekter	Basert på detaljerte opplysninger om få objekter – søker etter dybdeforståelse
Har høy etterprøvbarehet	Etterprøvbarehet kan være utfordrende

Figur 2.1: Sammenligning av kvantitative og kvalitative metoder, fra (Olsson, 2015).

2.1.2 LITTERATURENS ROLLE

Gjennom arbeidet med studien har rollen til litteraturen endret seg. For å la studien være eksplorerende og empiridreven har det blitt fokusert på å begrense rollen til litteraturen før og under datainnsamlingen. Derimot har det vært behov for å ha et relevant teoretisk utgangspunkt i studiens tidlige fase for å få oversikt over hvilke data som må samles inn, og hvordan det bør gjøres. Omfanget av litteratursøk ble i studiens tidlige fase begrenset for å unngå å ha for stor innvirkning på innsamling av data. Rollen til litteratur og teori har blitt større etter hvert som data har blitt samlet inn, analysert og tolket. Kapittel 2.2 viser studiens fremgangsmåte med tanke på innsamling og evaluering av litteratur.

2.2 Litteratur

2.2.1 IDENTIFISERING AV LITTERATUR

Ettersom mengden av tilgjengelig informasjon kan være enorm, og det kan være vanskelig å finne relevant litteratur, anbefaler Fellows, Liu og Liu (2009) å benytte et triangulert søk. Et triangulert søk er et søk der flere fremgangsmåter brukes. Figur 2.2 viser en oversikt over framgangsmåtene som ble benyttet til innhenting av litteratur. De elektroniske databasene *Google Scholar*¹, *Scopus*² og *Oria*³ har blitt benyttet til å søke etter litteratur.

Identifisert litteratur blitt videre blitt benyttet til identifisering av ytterlig potensiell litteratur, som vist i figur 2.2. To framgangsmåter er benyttet for identifisering av beslektet litteratur. Referansene til evaluert litteratur har blitt benyttet til videre identifisering av relevant litteratur. Flere nettsider og søkemotorer gir også muligheten til å søke etter litteratur som refererer til tidligere evaluert litteratur.

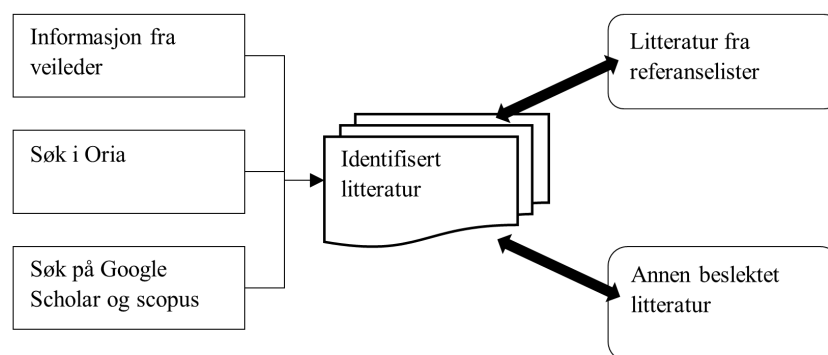
¹Google Scholar er et samlet verktøy for å søke etter store mengder vitenskapelig litteratur (*Google Scholar* 2014)

²Scopus er en akademisk database for sammendrag, referanser og henvisninger for artikler i forskningstidsskrifter (Elsevier, 2021)

³Oria gir tilgang til å søke i alle norske universitets- og høyskolebibliotek, inkludert elektronisk artikler (*Oria* 2021)

2.2.2 EVALUERING OG VURDERING AV STUDIER

Litteratur som identifiseres må vurderes kritisk, objektivt, og vurderes i lys av annen litteratur, metode, datainnsamling og -analyse etc. (Fellows, Liu og Liu, 2009). For å vurdere studienes validitet er flere kriterier valgt. For å begrense seg til (potensielt) relevante artikler for oppgaven har søkene i utgangspunktet blitt sortert etter tittel og nøkkelord. Det ble også valgt å gjøre en avgrensning under litteratursøket til studier publisert de siste 20 årene. Det er bare søkt etter litteratur på norsk eller engelsk. Videre har relevansen til studiene blitt evaluert med på bakgrunn av abstrakt/sammendrag. Etter en grundig vurdering har studier som fortsatt virket relevant blitt videre evaluert. Studiene har blitt evaluert på bakgrunn av deres troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og relevans (VIKO, 2020).



Figur 2.2: Metode for identifisering av litteratur.

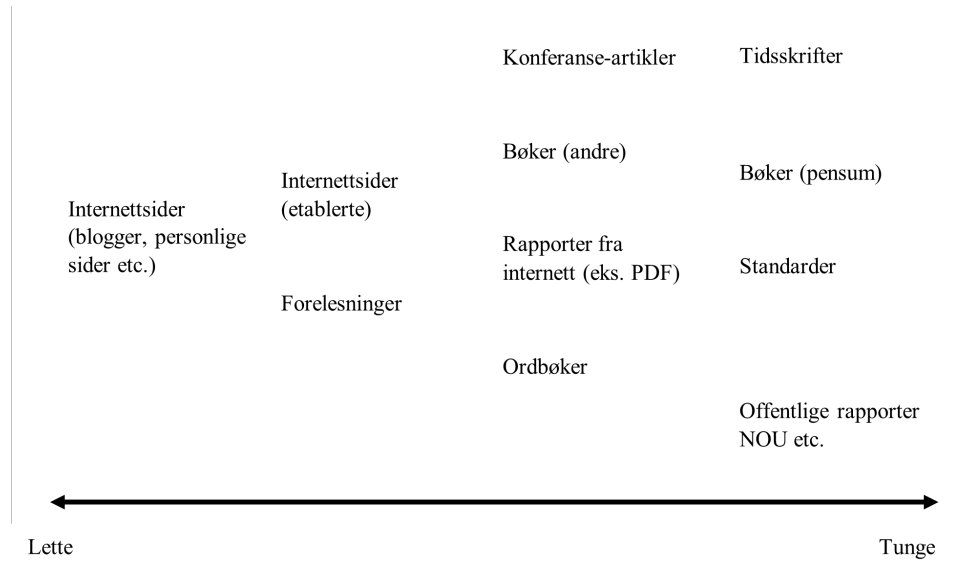
Figur 2.3 viser en oversikt over hvordan ulike typer kilder veier ulikt. I studien er det valgt å fokusere på kilder med tyngde – bøker, tidsskrifter og konferanseartikler.

2.3 Datainnsamling

Den mest utbredte datagenereringsmetoden innen kvalitativ forskning er ulike former for intervjuer (Tjora, 2010, s.90). Intervjuer har i studien blitt benyttet til innsamling av data. Intervjuer har gitt muligheten til å både få innsikt og forståelse for temaet studien undersøker.

Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte intervju. Semistrukturerte intervjuer benyttes når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2010). Semistrukturerte intervju omtales også som dybdeintervjuer, og er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 145) en type intervju som gjennomføres med en relativt fri samtale, men med fastsatte tema.

Utvelgelse av respondenter/informanter skal i størst mulig grad gjøres på en systematisk måte, slik at det i minst mulig grad påvirker dataene som samles inn, eller tilpasses til



Figur 2.3: Eksempel på vurdering av kvaliteten på ulike referanser, gjennskapt fra (Olsson, 2015, s.60)

undersøkerens forutantagelser (Dalland, 1993). Systematisk utvelgelse har i denne sammenhengen vært lite praktisk gjennomførbart. Utvelgelse av respondenter har i stor grad basert seg på tilgjengelighet – hvem som har tid og vilje til å være med i studien. En rekke bedrifter som anses som relevante for studiens formål har blitt kontaktet for å høre om noen har mulighet og ønske om å stille til intervju. Utvelgelse av bedrifter har tatt utgangspunkt i bygg.no sin liste over Norges 100 største entreprenører i 2020 (*100 Største 2021*), men begrenser seg til store bedrifter⁴ (over 100 ansatte). Informantene er anonyme i studien, men en enkel oversikt over informantene, samt relevant nøkkelinformasjon om dem, kan ses i tabell 2.1.

Informasjonen som informanter gis på forhånd kan ha mye å si for innstillingen undersøkeren blir møtt med (Dalland, 1993). For å gjøre utgangspunktene for intervjuene så lik som mulig for samtlige informanter har informantene blitt tildelt en kort oversikt over intervjuets tema. Dette har blitt gjort da noen informanter har hatt et ønske om dette, for å kunne stille forberedt til intervjuene. Det kunne vært ønskelig å gi informantene minimalt med informasjon på forhånd, for å få deres upåvirkede meninger. Den eventuelle negative virkningen av dette vurderes som mindre, sammenlignet med den positive virkningen av at samtlige informanter ble gitt samme forhåndsinformasjonen. Å gi informantene lik forhåndsinformasjon har blitt vurdert som viktig for analyse og sammenligning av data.

Til intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide, som kan ses i vedlegg A. Intervjuguiden gir en oversikt over tema og punkter som skal gjennomgås i intervjuet. Spørsmål som stilles og rekkefølgen på tema som dekkes avgjøres ikke av intervjuguiden, men mer av intervjuets gang. Tilleggsspørsmål har blitt spurt der det ble ansett som hensiktsmessig

⁴I Norge er det vanlig å definere bedrifter med over 100 ansatte som store bedrifter (*Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB) 2021*)

for å følge opp hva informantene har sagt.

Nr.	Stilling / stillingstittel	Erfaring [år] totalt / bedrift	Utdannelse [år]
1	Kalkulasjonssjef	5-10 / 5-10	Over 4,5
2	Produksjonssjef	20-30 / 20-30	Over 4,5
3.1	Innkjøper	20-30 / 0-5	Over 4,5
3.2	HMSK-leder	0-5 / 0-5	Over 2,5
4	Prosjektleder	10-20 / 10-20	Over 4,5
5	HMSK-leder	20-30 / 5-10	Over 4,5
6	Prosjektsjef	Over 30 / Over 30	Over 2,5

Tabell 2.1: Nøkkelinformasjon over informanter - roller, erfaring og utdannelse.

2.3.1 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

Totalt ble det gjennomført 6 intervjuer med 7 informanter. Informantene har vært ansatt i 5 forskjellige bedrifter, hvor alle er entreprenører og går under det som kan defineres som store bedrifter (over 100 ansatte). Samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt over Microsoft Teams⁵. Nøkkelinformasjon om informantene kan ses i tabell 2.1. Kontakt med informantene før intervjuene ble gjort per e-post. Der ble tidspunkt for gjennomføring avgjort. Intervjuenes varighet var planlagt til rundt en time. Lengden på intervjuene varierte fra omtrent 45 minutter til omtrent 80 minutter.

Samtlige informanter ble i starten av intervjuene informert om hva intervjuene skulle benyttes til og om anonymitet av informanter i studien. Det ble gjort taleopptak av alle intervjuene, da samtlige informanter syntes det var greit. I tillegg til opptak ble det tatt enkelte notater underveis, men fokuset lå på å samtalen med informantene.

Intervjuguiden ble brukt under gjennomføringen av alle intervjuene. Gangen i intervjuene varierte veldig mellom ulike informanter. Informantene ble informert om hovedpunktene i intervjuet på forhånd, og flere informanter hadde gjort seg opp tanker på forhånd og snakket relativt fritt rundt punktene gjennom hele samtalen.

Under gjennomføringen av intervjuene dukket nye interessante punkter opp. Dette førte til at intervjuguiden ble justert etter gjennomføringen av de første intervjuene. Etter et intervju var fullført ble det gjort en vurdering på om intervjuguiden burde endres til neste intervju. Ifølge Tjora (2010) kan dette omtales som en iterativ tilnærming, hvor stadige justeringer benyttes til å forbedre intervjuguiden. Før intervjuene ble gjennomført var det vanskelig å vurdere hvor mange intervjuer som ville være nødvendig for å få et godt

⁵Microsoft Teams er en samlet kommunikasjons- og samarbeidsplattform hvor man kan ha videomøter og gjøre opptak av tale.

datagrunnlag. De første intervjuene som ble gjennomført gav mye nyttig data. Mye av dataen fra de senere intervjuene bekreftet det som kom fram i de første intervjuene. I de senere intervjuene kom det få nye punkter fram.

2.3.2 BEARBEIDING AV INNSAMLET DATA

Innsamlet data må bearbeides før den kan analyseres. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skriver at utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er å få noe fornuftig ut av store mengder, ofte ustrukturerte data. Informasjonsmengden må reduseres til en håndterbar mengde.

Etter hvert intervju var gjennomført ble informasjonen fra taleopptakene transkribert. De to første intervjuene ble transkribert ordrett, men det ble ansett som lite hensiktsmessig å fortsette med det. Videre etterarbeid av taleopptak fokuserte på renskrivning av informantens tale og meninger. Tale-ord, gjentakende ord ble fjernet og kompliserte setninger ble renskrevet. Det ble fokusert på å ikke endre meningsinnholdet når data ble behandlet. Interessante sitater ble også notert ordrett.

Hva som skal beregnes som data kan avhenge av studiens formål (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Formålet med intervjuene har ikke vært å samle inn data om informantene, men heller å bruke informantene til å samle data om et fenomen. I den sammenheng har fokuset i mindre grad lagt på informantens generelle synspunkter, men mer på deres erfaring med og kunnskap om erfaringsoverføring. Intervjuene i studien kan kategoriseres som ekspertintervjuer, hvor formålet handler i mindre grad om informantene og deres synspunkter, og mer om deres kunnskap om fagfeltet.

2.3.3 ETISKE VURDERINGER

I all forskning er det etiske vurderinger som må tas (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ettersom studien tar utgangspunkt i intervjuer går mange av de etiske vurderingene på fremstillingen av datamaterialet (Tjora, 2010). Da studien ikke har hatt som formål å studere informantene, men heller deres kunnskap om temaet som undersøkes, har det vært viktig og hensiktsmessig å anonymisere dem. Samtidig har det vært viktig å gi nok relevant informasjon om informantene (se 2.1), for å styrke studiens reliabilitet. Mer om det i kapittel 2.5.

Under gjennomføringen av intervjuene var det også etiske vurderinger som måtte gjøres. For å sikre at informantene var trygge og komfortable under intervjuene ble informantene informert om frivillighet og konfidensialitet før intervjuene startet. Informantene ble også bedt om samtykke til at det ble gjort lydopptak av intervjuene i starten av intervju-situasjonen. I tillegg ble informantene informert om anonymisering i studien, da noe annet ikke ble vurdert som nødvendig for studiens formål. Det var også tenkt at anonymisering kunne begrense eventuell tilbakeholdenhet under intervjuene.

For ryddighetens del opplyses det også om at studiens forfatter underveis i studien har

blitt ansatt i samme bedrift som to av informantene også er ansatt i. Dette anses ikke å ha hatt en innvirkning på studiens gjennomføring, spesielt med tanke på at ansettelsen skjedde etter all data var analysert og tolket.

2.4 Analyse og fortolkning av data

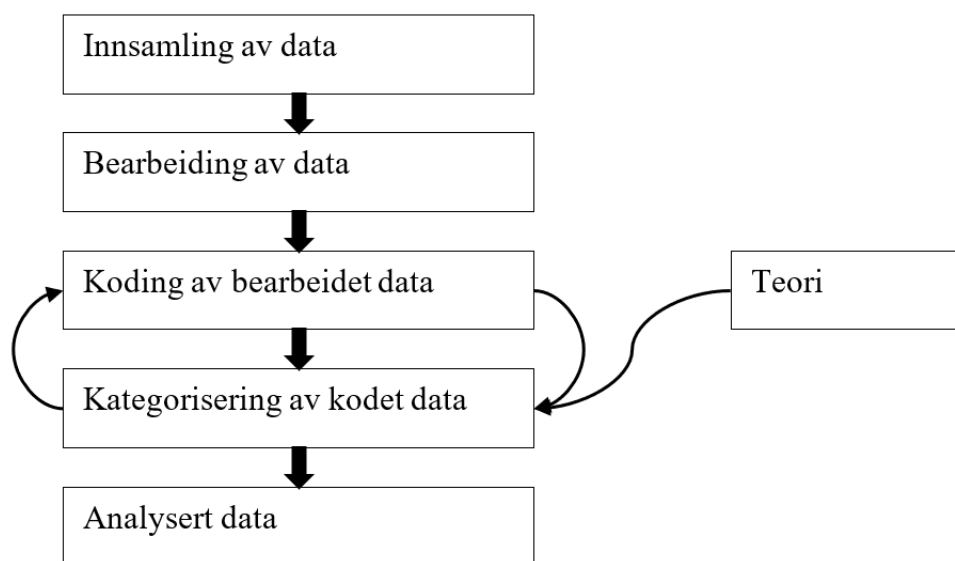
Kvalitative data må analyseres og fortolkes. Analysen og fortolkningen glir ifølge Johannessen, Tufte og Cristoffersen (2016) ofte over i hverandre i kvalitative studier. Det er likevel forskjell mellom analyse og fortolkning. Analysen kan beskrives som å dele datamaterialet inn i sammenhengende biter, mens tolkningen kan beskrives som å sette analysert data inn i en større sammenheng (Johannessen, Tufte og Cristoffersen, 2016).

2.4.1 ANALYSE AV DATA

Målet med analysen av innsamlet data har vært å gi en kategoribasert inndeling av innholdet. Et sett med mulige kategorier ble utarbeidet før innsamlingen av data. Intervjuguiden har blitt brukt veiledende til arbeidet med å kategorisere data. Underveis i arbeidet med behandling av rådata og analyse av data ble nye kategorier også identifisert. Til sammen har det gitt et sett med kategorier som er benyttet til analysen. Etter hvert som settet med kategorier har endret seg har alt datamateriale blitt analysert og kategorisert systematisk og konsekvent.

Utgangspunktet for en kategoribasert inndeling er koding av innsamlet data. Koding av data kan ifølge Robson og McCartan (2016) beskrives som; å gi koder til tekst slik at all tekst som omhandler det samme (samme tema, emne, etc.) blir kodet med samme kode. Kodene som har blitt tilegnet teksten har blitt utviklet både fra arbeid med innsamlet data, men også med tidligere evaluert litteratur. Robson og McCartan (2016) sitt rammeverk for kategoribasert inndeling har blitt brukt i denne sammenhengen.

Prosessen med analyse og koding av data har vært en iterativ prosess. Med det menes det at settet med koder og kategorier har utviklet seg underveis i gjennomføringen av analysen. Etter hvert som settet med koder og kategorier har utviklet seg, har det bearbejdede datasettet blitt analysert med det nye settet med koder og kategorier. Denne prosessen har blitt gjentatt til en kategoribasert inndeling av datasettet er fullført. Fremgangsmåten kan ses i figur 2.4. Resultatene fra analysen av datasettet er presentert i kapittel 4.



Figur 2.4: Metode for analyse av innsamlet data.

2.4.2 FORTOLKNING AV DATA

Etter at relevant data er analysert og kategorisert må den fortolkes. Som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver, er ikke analyse og fortolkning av kvalitativ data det samme. Analysen er beskrevet over. Fortolkningen av data forsøker å sette data inn i en større sammenheng. Formålet med fortolkningen er å få tak i meninger som ikke kan leses direkte fra (analysert) data. Det gjøres ved å se analysert data i lys av relevant teori. Analysert data har blitt fortolket i lys av teori som er presentert i kapittel 3.

2.5 Vurdering og evaluering av metode

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) presenterer fire kriterier for kvalitet for kvalitative forskningsopplegg: *Pålitlighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet*.

Reliabilitet er knyttet til nøyaktigheten til innsamlet data, hvordan den er samlet inn og bearbeidet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Reliabilitet er ofte koblet til om andre forskere hadde kommet fram til samme resultater hvis de hadde gjort samme undersøkelsen, men et slikt krav er lite hensiktsmessig i en kvalitativ studie (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.243). Grundig og ryddig beskrivelse av studiens tilnærming til innsamling, analyse og tolkning av data vil være med å styrke studiens reliabilitet. Studiens noe begrensede utvalg (7 informanter) vil kunne begrense studiens reliabilitet. Her skal det nevnes at de senere intervjuene pekte på få nye punkter samemnlignet med de første intervjuene.

Studien baserer på semistrukturerte intervjuer som eneste datakilde. Å benytte en triangulert metode til innsamling av data kunne styrket studiens reliabilitet. Det kunne vært

ønskelig å supplert intervjuene med spørreundersøkelser, men dette har ikke blitt vurdert som hensiktsmessig innenfor studiens avgrensinger.

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg ifølge (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) om hvorvidt studiens fremgangsmåte og funn på en riktig måte representerer virkeligheten. Validitet er enklere å kontrollere enn reliabilitet for intervju som metode for datainnsamling. Dybdeintervjuer kan ses på som 2-veis kommunikasjon (Tjora, 2010), der forfatteren har mulighet til å ha innflytelse på retningen datainnsamlingen tar.

Validitet er også avhengig av om informantene vurderes som troverdige i studiens sammenheng (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne sammenheng vurderes informantene som troverdige, da alle jobber innen bransje som undersøkes. Selv om informantene er anonymisert i studien, gis relevant nøkkelinformasjon om dem i tabell 2.1.

Overførbarhet handler om i hvilke grad funn i studien er anvendbare i andre situasjoner enn den studien har sett på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er i denne studien hentet informanter fra byggebransjen, da fokuset har lagt her. Byggebransjen er en prosjektbaser bransje, og prosjekt er en stadig vanligere arbeidsform. Det virker derfor rimelig å anta at studiens funn kan være, til en viss grad, overførbare til andre bransjer. Særlig bransjer hvor produksjonen skjer i prosjekter.

Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. Det handler om i hvilke grad studiens funn kan gjenskapes av andre forskere (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det har i arbeidet med studien blitt fokusert på å, i så stor grad som mulig, la respondentene forme resultatene, og ikke forfatterens bevisste og ubevisste partiskhet. Bekreftbarheten i studien forsøkes å økes gjennom å grundig og ryddig beskrive studiens metodiske tilnærming.

Kapittel 3

Teori

I dette kapitlet vil erfaringsoverføring bli satt i en teoretisk sammenheng. En rekke begreper og antagelser kan ha forskjellige betydninger, og spesielt i forskjellige bransjer eller fagfelt (Fellows 2009). Derfor vil nødvendige begreper, uttrykk og antagelser bli presentert først. De to første delkapitlene, 3.1 og 3.2, presenterer og definerer sentrale uttrykk og begreper. Mange uttrykk brukes for å snakke om hva vi som mennesker erfarer, kan og vet. Da det finnes en rekke begreper i denne sammenhengen vil det, for videre bruk i studien, være nødvendig å komme med avklaringer og avgrensninger av hva som menes og hva som ligger i erfaringsdelen av erfaringsoverføring. I delkapittel 3.2 presenteres teori relatert til erfaringsoverføring, samt at det vil bli redegjort for ulike syn på erfaringsoverføring og hva som menes med erfaringsoverføring videre i studien.

Resten av kapitlet vil presentere teori relatert til rammene for erfaringsoverføring, og tidligere forskning om erfaringsoverføring. I 3.3 presenteres relevant teori om læring, kultur og endringer i organisasjoner. Avslutningsvis i 3.4 følger en oversikt over tidligere forskning på erfaringsoverføring.

3.1 Kunnskap, kompetanse og læring

3.1.1 ERFARING OG KUNNSKAP

Erfaring er et uttrykk som er vanskelig å beskrive eller definere. Erfaring kan blant annet beskrives som innsikt, modenhet eller viten (*Bokmålsordboka / Nynorskordboka* 2021), og som ”en fellesbetegnelse på den informasjonen individet erverver gjennom sansning og handling” (Holmen, 2020a). En mer praktisk relevant definisjon gis av Elvenes (1987) som definerer erfaring som:

”Den kunnskap som skapes gjennom opplevelser i arbeid og fritid, erfaringer påvirker adferden til innehaveren. Den er et resultat av en læringsprosess som tar utgangspunkt i sanseinntrykk knyttet til en bestemt situasjon. Denne kunnskapen fungerer enten som et supplement til eller som en erstatning for teoretisk kunnskap”.

Kunnskap kan defineres på flere måter. Blant annet kan det beskrives som viten, lærdom, erkjennelse eller innsikt (Holmen, 2020b). Videre beskriver Kotnour (2000) at kunnskap blir skapt fra erfaring, og er måten forbedringer tar plass. Som med erfaring er også kunnskap et begrep som er vanskelig å entydig definere. Temaet har vært viktig innen filosofi opp gjennom tidene (Holmen, 2020b), men den diskusjonen er ikke relevant for oppgaven. Det er allikevel viktig å legge merke til likheter og sammenhengen i forklaringen på erfaring og kunnskap.

Informasjon og kunnskap er uttrykk som ofte brukes om hverandre i hverdagen. Informasjon må derimot ses på som en flyt av beskjeder, mens kunnskap noe som skapes og organiseres av flyten av informasjon (Nonaka, 1994).

Taus og eksplisitt kunnskap. Kunnskap kan skilles i to grupper – taus og eksplisitt (Nonaka, 1994). Eksplisitt kunnskap er kunnskap som kan kommuniseres ved bruk av symboler eller naturlig språk (Alavi og Leidner, 2001). Taus kunnskap kan beskrives som kunnskap som ikke kan uttrykkes med ord (Onsøyen og Spjelkavik, 2002). Det kan også beskrives som kunnskap med rot i handling, dedikasjon og involvering i en spesifikk kontekst (Nonaka, 1994). Sosiale interaksjoner og samarbeid mellom arbeidere er blant de mest passende måtene å fange taus kunnskap på, ifølge Dave og Koskela (2009).

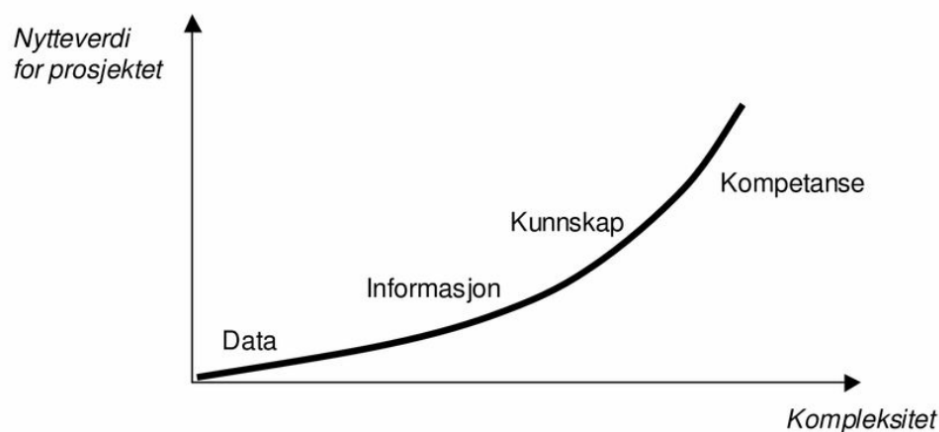
Ifølge Nonaka (1994) kan kunnskap deles og skapes på fire måter – sosialisering, kombinasjon, eksternalisering og internalisering. I tabell 3.1 følger Alavi og Leidner (2001) sin beskrivelse av begrepene.

	Beskrivelse
Sosialisering	Overføring av taus til taus kunnskap. Denne overføringen skjer gjennom sosial interaksjon og deler erfaringer mellom individer i bedriften. Et eksempel er overføring av kunnskap gjennom bruk av lærlinger.
Kombinasjon	Overføring av eksplisitt til eksplisitt kunnskap. Ny kunnskap skapes gjennom å reklassifisere og syntetisere eksisterende eksplisitt kunnskap.
Eksternalisering	Overføring av taus til eksplisitt kunnskap. Omhandler å skape ny eksplisitt kunnskap fra taus kunnskap, f.eks. gjennom formidling av beste praksis.
Internalisering	Overføring av eksplisitt til taus kunnskap. Omhandler at ny taus kunnskap skapes fra eksplisitt kunnskap, gjennom læring fra å lese (dokumenter, manualer, etc.) eller diskutere.

Tabell 3.1: Metoder for overføring og deling av kunnskap (Alavi og Leidner, 2001).

3.1.2 KOMPETANSE

I tillegg til erfaring og kunnskap kan man snakke om kompetanse. Kompetanse kan, ifølge Karlsen (2013), beskrives som kunnskap koblet til ferdigheter og evner. Kompetanse omhandler anvendelse av kunnskap for å løse problemer. Kompetase bygger på kunnskap, men kunnskap i seg selv fører ikke til kompetanse. Riktig kompetanse er det som har størst nytteverdi for prosjekter, men forutsetter at man har kunnskap. I motsatt ende finner man data. Data er bokstaver og tall uten mening. Informasjon er data som er tolket (Karlsen, 2013). Figur 3.1 viser sammenhengen mellom data, informasjon, kunnskap og kompetanse og deres nytteverdi for prosjekter. Kunnskap og kompetanse har mer nytte for prosjektet. Samtidig er utnyttelse og overføring av kunnskap og kompetanse er en mer kompleks oppgave.



Figur 3.1: Betydningen av data, informasjon, kunnskap og kompetanse (Karlsen, 2013).

3.1.3 LÆRING

Læring er ifølge Onsøyen og Spjelkavik (2002) tilegnelse av ny kunnskap som medfører endret adferd. Svartdal (2020) definerer læring som "en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring". Utfallet av læring kan ifølge Argote (2013) beskrives som kunnskap.

Læring kan deles inn i enkelkrets- og dobbelkretslæring, samt deuterolæring (Lauer, 2021). Det kan ses på som ulike nivåer av læring, der deuterolæring er det høyeste nivået.

1. Enkelkretslæring kan beskrives som læring hvor man reduserer forskjellen mellom tilsiktet og faktisk konsekvens av en handling gjennom utprøving av forskjellige handlinger. Eller, læring gjennom prøving og feiling. Med enkelkretslæring kan man lære hvordan man skal løse et problem som oppstår, men man tar ikke fatt i roten til at problemet oppstår.

2. Dobbelkretslæring krever ikke bare endringer i handlinger, men også i oppfatninger og verdier. Med dobbelkretslæring lærer man ikke bare hvordan man kan løse et oppstått problem, men man lærer av hvordan den oppsto. Man kan lære å unngå å komme i samme situasjon.
3. Deuterolæring er en form for læring i organisasjoner, hvor organisasjonens medlemmer oppdager og justerer systemene som legger til rette for læring i organisasjonen. Deuterolæring kan også beskrives som å lære å lære.

Læring, både enkeltkrets, dobbeltkrets og deuterolæring, kan forekomme på både individ-, prosjekt- og organisasjonsnivå, selv om deuterolæring er særlig relevant på organisasjonsnivå. Ifølge Jansson, Lundkvist og Olofsson (2015) er det hovedsakelig enkeltkretslæring som forekommer i byggebransjen.

3.1.4 OPPSUMMERING

Elvenes (1987) beskriver erfaring som den kunnskap som skapes gjennom opplevelser i arbeid og fritid, hvor erfaringer påvirker adferden til innehaveren. Videre beskriver Kotnour (2000) at kunnskap skapes fra erfaringer. Læring er en prosess hvor formålet og utfallet er at kunnskap tilegnes eller skapes (Onsøyen og Spjelkavik, 2002; Argote, 2013). Kompetanse omhandler anvendelse av kunnskap for å løse problemer, og kan beskrives som kunnskap koblet til ferdigheter og evner (Karlsen, 2013).

Å benytte samtlige uttrykk vil ikke være hensiktsmessig i denne sammenhengen. Læring tar enten utgangspunkt i kunnskap eller har som mål å skape kunnskap, og kompetanse omhandler å anvende kunnskap. Videre kan kunnskap ses som noe som skapes av erfaringer. Videre i studien vil begrepet *erfaring* benyttes for både det som kan defineres som kunnskap og erfaring. Unntakene er hvis informantene eksplisitt har beskrevet det som noe annet. Læring i denne sammenhengen må ses på som tilegnelse av kunnskap fra andre, og kompetanse som anvendelse av denne kunnskapen.

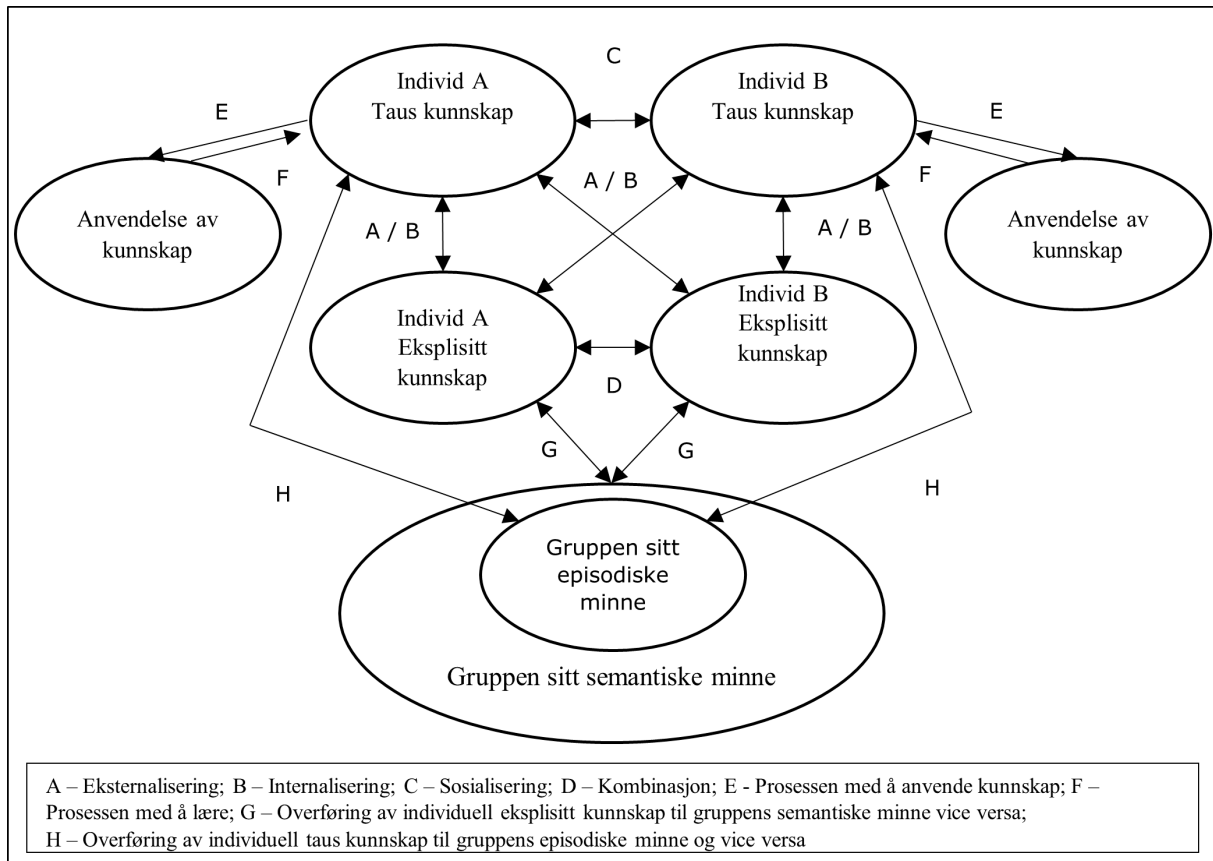
3.2 Erfaringsoverføring

Ulike forfattere har definert erfaringsoverføring på ulike måter. Argote *et al.* (2000) beskriver erfaringsoverføring innad i en organisasjon som en prosess der en enhet (f.eks. individ, gruppe, avdeling, divisjon) blir påvirket av erfaringen til en annen enhet. Gasik (2011) beskriver erfaringsoverføring som en kommunikasjon mellom en avsender og en mottaker, hvor rollen som avsender og mottaker kan spilles både av individer og grupper av individer. Prosjekter som benytter kunnskap og erfaringer fra tidligere prosjekter presterer bedre enn prosjekter som ikke gjør det (Landaeta, 2008).

Systematisk behandling og oppbevaring av erfaringer fra prosjekter og prosjektgjennomføring kan ifølge Schindler og Eppler (2003) gi bedrifter muligheten til å både sammenligne

prosjekter systematisk, dokumentere de beste mekanismene for problemløsning i prosjektene, og redusere prosjektrisiko.

Erfaringer overføres på ulike nivåer. Blant annet mellom individer, fra individer til eksplisitte kilder, fra eksplisitte kilder til individer, fra individer til grupper, mellom grupper og fra grupper til organisasjoner (Alavi og Leidner, 2001). Figur 3.2 viser ulike metoder kunnskap kan deles og overføres mellom individer og grupper. Ifølge Karlsen (2013) nedprioriteres læring og erfaringsoverføring ofte i bedrifter da det ikke gir umiddelbare resultater.



Figur 3.2: Ulike metoder for deling og overføring av kunnskap mellom individer og grupper. Gjenskapt fra (Alavi og Leidner, 2001).

3.2.1 ERFARINGSOVERFØRING SOM BEGREP

Når det er snakk om erfaringsoverføring, er det nødvendig med en begrepsavklaring. Det finnes flere uttrykk i litteraturen som benyttes for å beskrive overføring av blant annet erfaringer, kunnskap og kompetanse mellom ulike aktører. Blant annet kunnskapsoverføring (eng. *knowledge transfer*), erfaringsdeling, erfaringsoverføring, kompetanseoverføring og læring. Onsøyen og Spjelkavik (2002) beskriver at overføring av erfaringer også er overføring av kunnskap. Videre beskriver de læring som en prosess der andres eller egne erfaringer eller kunnskap medfører en endret adferd. Begrepene erfaring, kunnskap og læring er tett koblet sammen i denne sammenhengen (se 3.1.4).

Onsøyen og Spjelkavik (2002) bruker både begrepet erfaringsdeling og erfaringsoverføring. Der erfaringsdeling er prosessen hvor erfaringer gjøres tilgjengelig for andre, f.eks. gjennom samtale eller en rapport. En forutsetning er at man har reflektert over og kodet erfaringen til informasjon (se figur 3.1). Erfaringsoverføring blir dermed brukt om når det har skjedd en læringsprosess, med utgangspunkt i erfaringsdelingen (Onsøyen og Spjelkavik, 2002).

Kunnskapsledelse i prosjekter er et konsept som er relevant i denne sammenhengen. Det finnes en rekke definisjoner på kunnskapsledelse. Blant annet definerer Karlsen og Gottschalk (2004) kunnskapsledelse (eng. *knowledge management*) som en metode for å forbedre prosessen med å skape, dele, distribuere, fange og forstå kunnskap i en bedrift. Felles for definisjonene på kunnskapsledelse er at de, som et minimum, beskriver fire grunnleggende prosesser rundt kunnskap; skape, lagre, overføre og benytte (Alavi og Leidner, 2001). Kunnskapsledelse er viktig i sammenheng med erfaringsoverføring etter som kunnskapsledelse er en av oppgavene som ligger under prosjektledelse. Aktivt arbeid med erfaringsoverføring er blant oppgavene som hører til kunnskapsledelse. Følgelig er erfaringsoverføring en oppgave som hører til prosjektledelse, og som bør jobbes med i prosjekter.

Gasik (2011) har utarbeidet en modell for kunnskapsledelse i prosjekter. Der skiller han mellom mikro- og makro-kunnskap. Mikro-kunnskap kan beskrives som kunnskap som trengs for å utføre en enkelt oppgave eller løse et problem. Makro-kunnskap er den totale kunnskapen en person, et prosjekt eller en organisasjon innehar. Kunnskapsledelse i prosjekter kan deles inn i en rekke underkategorier. I tillegg til tilegnelse av kunnskap fra ytre kilder omfatter disse: identifisering av nødvendig kunnskap, tilegnelse av kunnskap, generering av kunnskap, anvendelse av kunnskap, overføring av kunnskap, identifisering og dokumentering av skapt kunnskap og deling av kunnskap.

En rekke ulike begreper benyttes i sammenheng med erfaringsarbeid i bedrifter. Erfaringsdeling, erfaringsoverføring, kunnskapsdeling, kunnskapsoverføring, læring, kompetanseheving, informasjonsdeling etc. Begrepene brukes i stor grad om prosesser som er lik, eller overlappende. Med utgangspunkt i dette vil studien videre begrense seg til å bruke erfaringsoverføring. Dette vurderes også som hensiktsmessig med bakgrunn i avklaringer fra kapittel 3.1.4. I det videre arbeidet med denne studien vil det bli brukt følgende definisjon på erfaringsoverføring mellom prosjekter:

En prosess der erfaringer, kunnskap eller lærdom fra gjennomføringen av et prosjekt blir overført, formelt eller uformelt, og gjort tilgjengelig for andre i organisasjonen.

3.2.2 METODER FOR OVERFØRING AV ERFARINGER

Erfaringer kan overføres på en rekke måter i en organisasjon. Elvenes (1987) beskriver en rekke slike metoder (se tabell 3.2). Det kan her skilles mellom formelle og uformelle

metoder. Uformelle metoder er hovedsakelig koblet til overføring av erfaringer gjennom samtaler utenom arbeidssituasjoner - lunsj, pauser, før/etter møter, andre samlinger i bedriften. Andre metoder for overføring av erfaringer er mer formalisert, som f.eks. prosjektevaluering, erfaringsdatabaser, styringssystemer, andre møter, og mer.

Uformelle samtaler	Status- og oppfølgingsmøter
Seksjons- og avdelingsmøter	Prosjektdagbok
Faglige møter, temakvelder, konferanser	Prosjekthåndbøker og –manualer
Prosjektrevisjoner og –rapporter	Opplæring og etterutdanning
Arkiver og databaser	Erfaringsmeglere og rådgivende organer

Tabell 3.2: Metoder for overføring av erfaringer, fra (Elvenes, 1987).

Spesielt prosjektevalueringer er relevant i sammenheng med erfaringsoverføring. Når prosjekter avsluttes gjennomføres en prosjektevaluering. Dette er ofte den vanligste (formelle) kilden til evaluering som gjøres i prosjekter. Slike evalueringer er ofte overfladiske og inneholder bare et minimum av standard prosjektinformasjon. Evalueringene inneholder ifølge Schindler og Eppler (2003) sjeldent dokumentasjon av årsaker til feil og problemer, beskrivelser av gode erfaringer og løsninger, eller beskrivelser av hvordan spesielle problemer har blitt løst. Prosjektevalueringer bør ha en ekstern, nøytral, tilrettelegger (*facilitator*) som leder møtene. Læring i og fra prosjekter er alt for viktig til å bli overlatt til sjans eller motivasjonen til prosjektdeltakere (Scarborough *et al.* 2004).

3.2.3 HVORDAN OVERFØRES ERFARINGER?

Erfaringer kan være vanskelige å overføre da erfaringer i stor grad er avhengig av hvem som har dem (Elvenes, 1987). Ved overføring av erfaringer tolkes dem av både avsenderen og mottakeren. Ved bruk av figur 3.3 prøver Karlsen (2013) å beskrive hvordan en erfaring kan endre seg når den overføres mellom avsender og mottaker. Lengst til venstre i figuren vises situasjonen som den er. I midten vises situasjonen slik den formidles fra avsender. Her vises situasjonen slik den er tolket av avsender, hvor veggene representerer begrensninger i menneskers sanseapparat. Til høyre vises situasjonen slik den oppfattes av mottaker. For mottakeres del er døren fra bildet i midten lukket, og man kan bare se situasjonen gjennom nøkkelhullet. "Erfaringen" har endret seg idet den kommuniseres fra avsenderen til mottakeren.



Figur 3.3: Vanskeligheten ved formidling av erfaringer (Karlsen, 2013)

3.3 Endringer, kultur og læring i organisasjoner

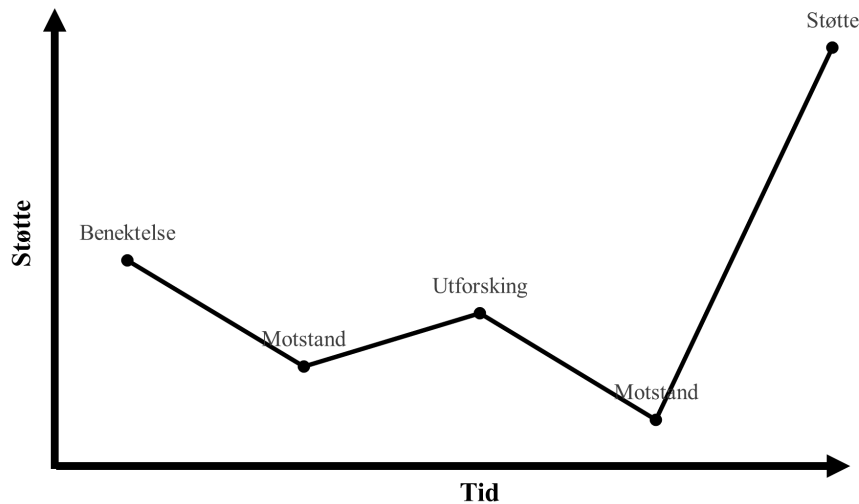
Erfaringsoverføring er avhengig av remmene det forekommer i. I denne sammenhengen er det snakk om erfaringsoverføring i organisasjoner. ...

3.3.1 ENDRINGER OG ENDRINGSLEDELSE

Ledelse av prosjekter eller prosesser hvor formålet er endring ses ofte på som noe av det vanskeligste å lede (Kerzner, 2009). Ledelse av endringer er en kompleks oppgave som må starte med utgangspunkt i tre faktorer: individer som påvirkes, strukturen i bedriften og kulturen i bedriften (Lauer, 2021).

1. **Individer:** Endringsledelse krever at individer får ferdigheter til å arbeide med nye utfordringer, og promotering av den nødvendige positive holdningen mot endringens mål og veien dit.
2. **Struktur:** Endring av formelle strukturelle og prosessrelaterte faktorer og strategier. Endringen er enkel på papiret, men det kan være vanskelig å endre uformelle strukturer som har vokst frem over tid, og som ofte er negativ til endringer.
3. **Kultur:** Bedriftskultur kan beskrives som permanente og uformelle strukturer som er ansvarlig for holdninger, verdier og uformelle regler, som ofte er uavhengig av individer. Endring av individer og strukturer vil ikke være nok til å gjennomføre endringer i en organisasjon.

En endring går gjennom ulike faser. Figur 3.4 viser hvordan motstand mot endringer blant individer endrer seg over tid.



Figur 3.4: Motstand mot endring over tid, gjenskapt fra (Kerzner, 2009)

3.3.2 LÆRING I PROSJEKTER OG I ORGANISASJONER

Organisasjonslæring kan defineres som ”en endring i en organisasjons kunnskap som oppstår som en funksjon av erfaring” (Argote, 2013). Organisasjonslæring kan forekomme på tre ulike nivåer (se 3.1.3), der særlig deuterolæring er viktig (Lauer, 2021). Organisasjonslæring omhandler ikke bare summen av enkeltpersoners læring. Organisasjonslæring har som mål at organisasjonen som helhet blir bedre til å håndtere utfordringer, med utgangspunkt i enkeltpersoners kunnskap skapt gjennom deres læring (Irgens, 2014). Det kan beskrives som at kunnskap, med utgangspunkt i et individs, eller en gruppes, læring fører til økt kunnskap som er tilgjengelig for organisasjonen som helhet. Denne kunnskapen er ikke lengre koblet til individet, eller gruppen, som skapte kunnskapen. Organisasjonen er ikke avhengig av at et individ lengre er involvert, eller et medlem av organisasjonen for å utnytte kunnskapen som er skapt.

Viktigheten av individer og deres kompetanse og erfaringer må heller ikke undervurderes. At en organisasjons kompetanse er koblet til individer eller grupper kan være en risiko for organisasjoner hvis individer forlater organisasjonen. En studie om europeiske firmaer fra 1998 viste at omtrent halvparten av bedriftene hadde fått store tilbakeslag etter at individer hadde forlatt bedriften, og hos 13% av bedriftene har tapet av enkeltpersoner ført til tapte inntekter for bedriften som helhet (Alavi og Leidner, 2001).

En organisasjons minne forteller noe om hvordan kunnskap blir bevart i en bedrift. Bedrifter har både taus og eksplisitt kunnskap. Ifølge Brady og Davies (2004) kan ikke en bedrifts formelle (eksplisitte) kunnskap i tilstrekkelig grad bevare en bedrifts totale kunnskap. Også bedriftens tause kunnskap, som er sterkt koblet til bedriftens rutiner og kultur, har en rolle i å bevare dens totale kunnskap.

Begrepet lærende organisasjoner (eng. *learning organizations*) har vokst fram med ut-

gangspunkt i behovet for å støtte læring i organisasjoner (Kotnour, 2000). Lærende organisasjoner kan ses på som organisasjoner som har «utviklet høy evne til å lære», mens organisasjonslæring omhandler arbeidsformer som anvendes (Irgens, 2014). Kotnour (2000) beskriver en lærende organisasjon som en organisasjon som;

- skaper, tilegner og overfører erfaringer og kunnskap, og
- benytter erfaringer og kunnskap til å utvikle framgangsmåter.

Produksjonen i byggebransjen gjennomføres hovedsakelig i prosjekter. Et prosjekt kan ifølge Kerzner (2009) defineres som en serie med oppgaver og aktiviteter som har (1) en spesifikk oppgave som skal gjennomføres innenfor gitte rammer (kostnad, kvalitet, tid), (2) har begrenset med ressurser, (3) har en definert start- og sluttdato, (4) har en prosjektleder og en prosjektorganisasjon med autoritet over og ansvar for gjennomføringen av prosjektets oppgaver og (5) har kunnskapsbehov. Typisk for byggeprosjekter er også at produksjonen foregår *in situ*, med midlertidige organisasjoner og one-of-a-kind produksjon.

Da byggebransjen er en prosjektbasert bransje vil det være relevant å også se på læring i prosjekter. Innen organisasjonslæring finner man også prosjektbasert læring (Brady og Davies, 2004). Det fokuseres ofte på at prosjekter har som mål å produsere et unikt produkt, noe som kan være et hinder for systematisk læring. Brady og Davies (2004) argumenterer derimot for at, til tross for at prosjekter er unike, gjennomfører organisasjoner ofte «like» prosjekter. Noe som fremmer læring i organisasjonen. Prosjekter kan bli sett på som like når de samme funksjonene og rutinene er nødvendige for gjentatt gjennomføring, f. eks oppføring av næringsbygg med tilsvarende kompleksitet. Prosjektets unikheter og autonomi kan ifølge Scarbrough *et al.* (2004) være positivt med tanke på læring i prosjektet, og bedriften. Utgangspunktet for det er at autonome prosjekter tillater utviklingen av distinkte og unike praksiser, ulik fra bedriften sentralt, som andre kan lære av.

Mange firmaer har rutiner for å jobbe med erfaringer som er gjort gjennom prosjekter, og jobber systematisk med å fange opp, analysere, lagre og bruke informasjonen (Brady og Davies, 2004). Ifølge Argote (2013) legger bedrifters rutiner, sjekklister og lignende til rette for erfaringsoverføring, da det er mulighet til sammenligning på tvers av prosjekter.

3.3.3 KULTUR

Kultur spiller en viktig rolle i bedrifter og hvordan bedrifter lærer (Argote, 2013). En bedrift hvor ansatte følger seg trygge på å uttrykke egne meninger har større sannsynlighet for å lære av erfaringer enn en bedrift der ansatte ikke føler seg trygge (Argote, 2013). En kultur som fremmer læring kan ifølge Lauer (2021) typisk beskrives som;

- Risiko orientert: Prøver aktivt ut nye ting, uten at suksess er garantert på forhånd.
- Høy toleranse for feil: Individene kan prøve ut nye ting uten risiko for å stå personlig

ansvarlig for feil. Det prøves heller å åpent finne årsaker og løsninger til feil gjennom dialog.

- Villighet til å samarbeide: Medlemmer drives av tanken om samarbeid, uten at det betyr at alt gjøres i team. Man støtter andre i organisasjonen uten å få direkte få personlige fordeler.
- Åpen informasjonsflyt: Villighet til å formidle informasjon til andre i selskapet, slik at kunnskap kan benyttes effektivt der det trengs.

3.4 Tidligere forskning

I dette delkapittelet vil tidligere forskning relatert til erfarings- og kunnskapsoverføring bli presentert. Den tidligere forskningen som presenteres er koblet til studiens forskningsspørsmål, og ser på betydningen av erfaringsoverføring, samt hindre og pådrivere. Delkapittel 3.2.2 viser en oversikt over noen metoder for hvordan erfaringsoverføring kan forekomme.

3.4.1 HINDRE OG PÅDRIVERE FOR OVERFØRING AV ERFARING OG KUNNSKAP I EN ORGANISASJON

En rekke faktorer hindrer eller fremmer erfaringsoverføring. Onsøyen og Spjelkavik (2002) viser til at faktorer som fremmer overføring av erfaringer er blant annet; kultur, individuelle forhold, tilgang på arenaer for overføring av erfaringer og incentiver for overføring av erfaringer. Ifølge Elvenes (1987) er det den overordnede systematikken for å tilgjengeliggjøre erfaringer som har størst innvirkning, og ikke de formelle systemene for innsamling av erfaringer. Videre vil en oversikt over identifiserte hindre og pådrivere for erfaringsoverføring bli beskrevet.

Tid, eller mangel på tid, er viktig i sammenheng med erfaringsoverføring. Relatert til tid er det tre faktorer som kan pekes på. Den første er tidspress og manglende tid blant prosjektdeltakere til å jobbe med erfaringsdeling og -overføring, spesielt mot slutten av prosjekter (Schindler og Eppler, 2003; Alavi og Leidner, 2001). Den andre er for kort tid mellom ulike prosjekter. Prosjektdeltakere flyttes for fort videre på andre prosjekter, og får ikke tid til å evaluere og reflektere over prosjektet som avsluttes (Schindler og Eppler, 2003). Den siste faktoren er at prosjektdeltakere bruker for lang tid på å dele (dokumentere) erfaringer (Karlsen, 2013). Da arbeid med erfaringsdeling og -overføring kan kreve at ekstra tid settes av kan det ifølge Landaeta (2008) også føre til økte kostnader i prosjekter.

Erfaringsoverføring må forekomme underveis i prosjektet, og ikke bli overlatt til en prosjektevaluering på slutten. Dette kan føre til økt motivasjon blant prosjektdeltakere, samt at erfaringene som deles har bedre kvalitet (Schindler og Eppler, 2003). Erfaringer er også ferskere i minne hvis man evaluerer underveis, og man reduserer belastningen på individer

i prosjektene ved slutten av prosjekter. Schindler og Eppler (2003) peker også på at det er lettere å samle prosjektdeltakere mens de fortsatt er involvert i prosjektet.

Personlige faktorer. Erfaringsoverføring kan ses på som kommunikasjon mellom en avsender og en mottaker (Gasik, 2011). Personlige faktorer er derfor viktig i sammenheng med erfaringsoverføring. De personlige faktorene kan være relatert til både avsender og mottaker. Utfordringer som påpekes i sammenheng med avsender er at erfaringer ikke blir oppfattet som troverdige, manglende motivasjon til å dele erfaringer (Szulanski, 1996), manglende belønning for å dele erfaringer (Alavi og Leidner, 2001), beskjedenheter over verdien av (positive) erfaringer eller frykt for negative konsekvenser (Schindler og Eppler, 2003). Dave og Koskela (2009) viser også til at tillit mellom prosjektdeltakere fremmer erfaringsoverføring.

Motivasjonen til å overføre erfaringer er generelt sett et problem fordi overføring av erfaringer krever at det brukes tid, og kan føre til økte kostnader (Ingram og Simons, 2002). Dette i mindre grad et problem i bedrifter der alle tjener på at bedriften som helhet gjør det bra. I sammenheng med mottaker pekes det på manglende motivasjon til å ta imot ny informasjon og manglende kapasitet til å ta imot og til å beholde ny informasjon (Szulanski, 1996). En annen utfordring er at prosjektdeltakere, eller medlemmer i en organisasjon, har en følelse av at egen ekspertise er viktigere for deres rolle enn å dele informasjon og erfaringer (Alavi og Leidner, 2001; Karlsen, 2013; Onsøyen og Spjelkavik, 2002).

Sosiale mønstre er viktig når det kommer til å dele, formidle og overføre erfaringer. Dette må hensyntas når man jobber med implementering av systemer for erfaringsoverføring. Læringen som forekommer i prosjekter handler vel så mye om overføring av kontekst og sosiale settinger, som å overføre hva utfallet har vært (Bresnen *et al.* 2003).

Dokumentering av erfaringer og kunnskap er viktig. En utfordring relatert til dokumentering av erfaringer er at ansatte i en bedrift ikke ønsker å signere dokumenter som (kan) viser at de har gjort feil (Kerzner, 2009). En annen utfordring kan ifølge Karlsen (2013) være at man ikke ønsker å fokusere på de negative hendelser – ofte av hensyn til dem som har gjort feilen.

Selv om erfaringer fra prosjekter har blitt dokumentert er det ifølge Schindler og Eppler (2003) fortsatt en risiko for at erfaringene ikke er godt nok dokumentert og arkivert; er beskrevet for generelt (f.eks. mangler kontekst); er vanskelig å finne for andre; eller, blir ikke akseptert av andre i organisasjonen (Schindler og Eppler, 2003). Læring skjer både ved å se på og dokumentere hva som ble gjort riktig, men også ved å se på hva som gikk feil (Kerzner, 2009).

Ansvar og oppfølging. To andre faktorer det pekes på er manglende ansvar og oppfølging i bedriften. Hvis erfaringsoverføring skal forekomme krever det at noen tar ansvar for det, og tilsvarende, hvis ingen tar ansvar for erfaringsoverføring i bedriften vil det ikke skje (Karlsen, 2013). Har man lagt til rette for erfaringsoverføring i organisasjonen

kreves det også at det følges opp. Manglende oppfølging av at systemer for dokumentering og deling av erfaringer følges hindrer overføring og deling av erfaringer i en organisasjon (Schindler og Eppler, 2003).

Ledelse og styring. For å oppnå suksess må bedrifter, ifølge Dave og Koskela (2009), behandle erfaringsoverføring likt som andre kjerneoppgaver i bedriften. Ledelsen i en bedrift må gjøre arbeid med erfaringsoverføring til en del av strategien til selskapet. Ifølge Schindler og Eppler (2003) er læring i og fra prosjekter alt for viktig til å bli overlatt til sjans eller motivasjonen til prosjektdeltakere, og lærings- og kunnskapsmål må integreres med bedriftens styringssystemer. Aktive ledere som gir prosjektdeltakere eller prosjektorganisasjonen oppmerksomhet stimulerer til erfaringsoverføring (Onsøyen og Spjelkavik, 2002). Det samme gjør et åpent miljø hvor man ønsker at andre i egen organisasjon skal lykkes og det er vilje til å dele erfaringer.

3.4.2 KRITIKK AV ERFARINGSOVERFØRING

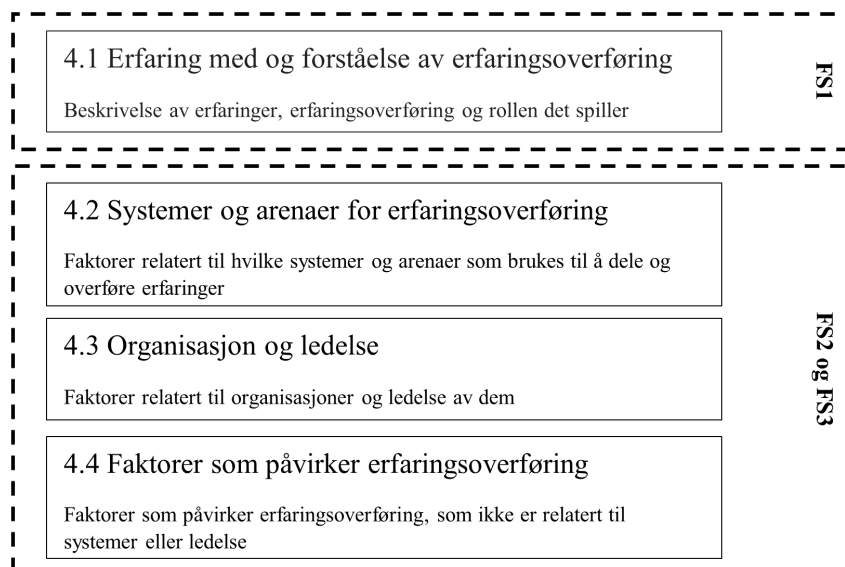
Overvekten av tilgjengelig litteratur vedrørende erfaringsoverføring viser tydelig til dens positive innvirkning. Det fokuseres i større grad på mekanismene bak erfaringsoverføring, eller faktorer som hindrer og/eller fremmer erfaringsoverføring. Til tross for dette viser blant annet (Alavi og Leidner, 2001) til at ensidig fokus på (intern) erfaringsoverføring i en organisasjon kan føre til mindre fokus på å hente inn erfaring og kunnskap fra andre (eksterne) kilder. Erfaringsoverføring krever også tid, og kan dermed føre til økte prosjekt-kostnader (Landaeta, 2008), noe som må veies opp mot nytten av erfaringsoverføringen.

Kapittel 4

Resultater

Resultatene som presenteres i dette kapitlet tar utgangspunkt i 6 intervjuer med 7 informanter. Informasjon om informantene kan ses i tabell 2.1. Intervjuguiden som er brukt under intervjuene er vist i vedlegg A. Resultatene presenteres under hovedpunkter som har blitt identifisert både før og under intervjuene, se kapittel 2.

Kapitlet er delt i to hoveddeler. Den første delen (4.1) presenterer resultatene til forskningsspørsmål 1, *Hvilken rolle spiller erfaringsoverføring i bedrifter i byggebransjen?*. Resten av kapitlet tar for seg forskningsspørsmål 2¹ og 3², og ser på hindre og pådrivere for erfaringsoverføring, samt hvordan de kan overkommes. Figur 4.1 gir en oversikt over hvordan kapitlet er bygd opp og svarer på forskningsspørsmålene.



Figur 4.1: Resultater og forskningsspørsmål

¹Hva er de største hindrene og pådriverne for erfaringsoverføring?

²Hvordan kan de største hindrene for erfaringsoverføring overkommes for å fremme erfaringsoverføring?

4.1 Erfaring med og forståelse av erfaringsoverføring

I dette delkapittelet presenteres informantenes forståelse og oppfatning av erfaringsoverføring, samt hvilke «erfaringer» det er snakk om at overføres. Intervjuene viste at det ikke er en entydig oppfattelse av erfaringsoverføring. Skillet mellom ulike oppfatninger av erfaringsoverføring er derimot ikke stort. Ulikhetene i oppfatningene hadde hovedsakelig utgangspunkt i hvordan informantene vurderte rollen til formell og uformell overføring og deling av erfaringer. Det var bred enighet blant informantene om at erfaringsoverføring har en viktig rolle i gjennomføring av prosjekter, og alle informantene hadde systemer for å jobbe med erfaringsoverføring i bedriften deres. En informant beskrev bakgrunnen for, og nødvendigheten av, erfaringsoverføring i bedriften deres som;

”... hvert prosjekt er relativt likt, og det er mye felles i prosjekter. Samtidig er hvert prosjekt unikt og sin egen historie. Vi har ikke råd til å ikke lære av feil vi gjør i prosjekter. De feilene man gjør selv og kjenner på kroppen lærer man gjerne av, men vi har ikke råd til at alle skal kjenne på de samme feilene”.

Sitatet over beskriver den generelle oppfatningen om rollen til erfaringsoverføring blant informantene. Man ønsker å lære av feil, og unngå at de samme feilene ikke gjentas. Man ønsker at feil som gjøres et sted i organisasjonen ikke skal gjentas samme sted, eller et annet sted. Selv om det hovedsakelig ble fokusert på å lære av feil var det også fokus på å lære av god praksis i bedriften, i varierende grad blant informantene. Blant annet sa en informant følgende om rollen til erfaringsoverføring;

”Man har rutiner for hvordan ting skal bli gjort, men noen ganger finner man bedre metoder å arbeide på. Da er det viktig at de metodene blir belyst og kan nyttiggjøres for andre også”.

4.1.1 ERFARINGSOVERFØRING ER IKKE BARE ERFARINGSOVERFØRING

Selv om intervjuguiden ble bygget opp rundt erfaringsoverføring, kom intervjuene veldig naturlig inn på tema som heller kan ses på som organisasjonslæring. En samtale om erfaringsoverføring ble i stor grad til en samtale om hvordan man overordnet kan lære av egen praksis.

Ifølge en av informantene er arbeid med erfaringsoverføring endringsarbeid. Informantens så på erfaringsoverføring, og ledelsen av det, i lys av endringsledelse; *”Erfaringsoverføring blir på mange måter et endringsarbeid, og man driver med endringsledelse. Men, har man et system for det kan man kanskje se på det som et statisk system”.* Arbeid med å få til gode prosesser for å jobbe med erfaringsdeling og -overføring kan ifølge informanten ses på som endringsarbeid, mens det å arbeide med et godt system vil i mindre grad ha elementer av endring og endringsledelse involvert.

4.1.2 TYPE ERFARINGER OG OVERFØRING

Hvilke erfaringer kan overføres og deles? En rekke ulike type erfaringer ble omtalt i intervjuene. Et hovedskille gikk mellom menneskelige erfaringer, og kvantifiserbare erfaringer (erfaringstall). Det er stor forskjell på hva som kan overføres, og hvor lett eller vanskelig det er. Sitatet under forklarer hvordan en informant så på overføring av erfaringer.

”Erfaringer fra produksjon er «enkelt» å overføre - det er de menneskelige relasjonene som det er vrient å overføre”

Som nevnt er erfaringstall en type erfaring som kan dokumenteres. Eksempler på erfaringstall er tall på HMS-hendelser, kvalitetsavvik, kostnader, tid og annet. Ifølge flere av informantene kan et problem med erfaringstall være at registrering ikke skjer riktig. Mer om det kan ses under 4.2.3.

Annen deling av erfaring kan skje gjennom ulike møtevirksomhet, over mail og telefon. Denne typen erfaringsoverføring foregår ifølge noen informanter lettere innad i en gruppe, eller mellom aktører i lignende roller – f.eks. mellom forskjellige prosjektledere. Erfaringer med ulike UE eller andre samarbeidspartnere er også viktige erfaringer. Flere informanter pekte på viktigheten av å ha de riktige samarbeidspartnerne i et prosjekt. Har man gode erfaringer med en samarbeidspartner ”*ser man dem ofte igjen*”, følge en informant.

En utfordring i denne sammenhengen er å også få overført rammene en erfaring er skapt i. Flere informanter pekte på denne utfordringen. En informant sa følgende om det;

”Det at et prosjekt har en erfaring betyr ikke nødvendigvis at jeg på at annet prosjekt kan ta nytte av det. Det ligger gjerne en historikk bak erfaringer. Den nedskrevne erfaringen inneholder ikke forutsetningen for erfaringen”.

Kommunikasjon var en faktor enkelte informanter tok opp som særlig viktig i sammenheng med erfaringsoverføring. Å overføre erfaringer handler om å kommunisere dem. Å lære å kommunisere er også å lære å dele erfaringer.

”Det viktigste å overføre er kommunikasjon. Hvordan kommunisere og hvordan formidle beskjeder og håndtere utfordringer. Man kan ha et fantastisk system for å overføre erfaringer, men det vil ikke fungere uten kommunikasjon”.

I tillegg til å fortelle om hva som kan overføres av erfaringer, ble det også tatt opp noen elementer som ikke kan overføres. Prosjekter er ulike og har ulike forutsetninger. Gjennom livsløpet til prosjekter som går over lang tid, som i byggebransjen, vil uforutsette hendelser skje. Et godt eksempel på det kan være Korona-situasjonen, men det kan være mindre ting også. Andre uforutsette ting kan være hvordan ulike personer fungerer sammen. En informant sa følgende om det;

”Et problem er ofte at det stadig dukker opp nye problemer. F.eks. to prosjekter kan være [relativt] like, men BH [byggherre] har endret seg – eller forholdet mellom prosjektleder og BH kan ha endret seg. Uansett hvor god erfaringsoverføring man har kan man ikke være forberedt på alt. Alle prosjekter er ulike. Og vi er mennesker”.

4.2 Systemer og arenaer for erfaringsoverføring

Et av hovedtemaene i intervjuene var systemer og arenaer, både formelle og uformelle, for overføring og deling av erfaringer, samt deres betydning og virkning. Når det var snakk om nytten til formelle og uformelle systemer for erfaringsoverføring, var det noe ulike meninger blant informantene. Samtlige informanter mente at overføring i sosiale og muntlige settinger (uformell) var viktige og gode kilder for å dele erfaringer. Når det kom til hvilke kilder som var de viktigste mente hovedparten av informantene at det var de formelle kildene som var viktigst for overføring av erfaringer. Utgangspunktet for det var hovedsakelig at sosial overføring bare legger til rette for deling av erfaringer blant noen få i organisasjonen. Skriftlige, eller, formelle metoder for overføring gir organisasjonen som helhet tilgang til erfaringene. Både formelle og uformelle kilder ble sett på som gode kilder, og en informant sa følgende; *”... det er viktig med en kombinasjon av både formelle og uformelle systemer. En mentorrolle kan være viktig”.* Videre vil utfordringer og fordeler med formelle og uformelle kilder presenteres hver for seg.

4.2.1 FORMELLE SYSTEMER

Med formelle systemer ble det pekt på at det var en utfordring å sikre at alle bruker systemet man har for deling av erfaringer. Informantene mente at de hadde gode systemer og arenaer på plass for å overføre og dele erfaringer. Problemene det ble pekt på var heller å få alle til å bruke dem. En informant sa følgende om problemstillingen; *”Vi er generelt flinke til å få ned erfaringer og benytte de til å endre styringsdokumenter, blant annet. Problemet er å sørge for at alle bruker det – bruker de nyeste revisjonene”.* Det ble beskrevet at det kunne være lett å gå tilbake i tidligere prosjekter og endre på tidligere inngåtte kontrakter, eller rutiner, istedenfor å starte på nytt med de nyeste revisjonene hver gang.

De formelle systemene omfatter også bedrifters styringssystemer. Endringer i styringssystemer og rutiner er en måte erfaringer brukes på. En informant sa følgende om bruk av styringssystemer og maler for å jobbe med erfaringsoverføring;

”Med å ha like maler for alle prosjekter sikrer vi at kontraktsbestemmelser som vi ønsker å ha med blir tatt hensyn til på tvers av prosjekter. Malene brukes for å sikre at prosjektene tar med den samme informasjonen. Malene vi benytter er utformet med utgangspunkt i erfaringer fra tidligere møtevirksomhet. Malene oppdateres når vi får nye erfaringer»”.

En informant sa om systemene i bedriften; *”Vi er ikke gode nok til å bruke systemet vårt. Det er lett å gå tilbake i gamle (egne) prosjekt å finne halufylte dokumenter, fremfor å benytte seneste revisjon”*.

Det ble pekt på at fremveksten av digitale hjelpemidler har gitt mange nye muligheter til å dokumentere og dele erfaringer. Det er lettere i dag enn tidligere å dele erfaringer på tvers av ulike prosjekter.

En viktig kilde til formell dokumentering og overføring av erfaringer er prosjektevaluering, som gjøres når prosjekter avsluttes. Dette ble påpekt å være en viktig formalisert kilde til registrering, dokumentering og deling av erfaringer som er dannet gjennom prosjekter. Flere av informantene snakket om at de også hadde begynt å ha evalueringer med byggherre og/eller underentreprenører i prosjektene. En informant pekte på en svakhet i egen organisasjon, der informanten mente de kanskje ikke var like gode på å komme med evalueringer *”nedover”* til UE som de var til å ta imot evalueringer fra UE. Informanten mente det kunne være viktig å vite hvordan UE opplevde prosjektene hvis de skal være med videre på andre prosjekter. Hva informantene mente var de viktigste erfaringene som ble registrert i prosjektevalueringene varierte.

Blant noen av informantene var det viktigste med evalueringene kvantifiserbare målinger, og en informant sa følgende; *”jeg liker å fokusere litt mer på tall, KPI-er og andre målbare ting. Jeg er ikke så interessert i «kvalitative» beskrivelser. Det må være målbart”*. Andre mente at *”kvalitative”* evalueringer var vel så viktige.

Noe som ble påpekt som negativt med prosjektevalueringer var at de som har vært involvert i prosjektet ikke liker å snakke om eller prioritere feil som har blitt gjort i prosjektene deres. Prosjektevalueringene står dermed i fare for; *”å bli mer en skrytepresentasjon enn en presentasjon man lærer av”*. Det settes også ofte ikke av nok tid til evalueringene. Ofte fokuseres det hovedsakelig på negative hendelser eller feil i evalueringene også (se 4.4.3).

4.2.2 UFORMELLE SYSTEMER

Uformelle arenaer for erfaringsoverføring vurderes som en god kilde til å overføre erfaringer mellom individer. Hovedvekten av informantene ser derimot uformell erfaringsoverføring som mindre nyttig enn formell erfaringsoverføring. Årsaken er hovedsakelig manglende mulighet til å dele og formidle erfaringene til bedriften som helhet. En informant beskrev det som;

”... tror ikke uformell erfaringsoverføringen er den beste måten å overføre erfaringer. Det er nok mye gode erfaringer som blir diskutert og overført mellom de involverte, men erfaringene blir ikke tilgjengelig for alle. Erfaringer kan hope seg opp hos enkelte og blir ikke spredt utover i organisasjonen som det burde. Det kan føre til en skjevfordeling av erfaringer i bedriften”

Arrangerte samlinger utenfor jobbsammenheng ble også nevnt som en kilde til uformell erfaringsoverføring. Eksempler her er sosiale samlinger, reiser, turer, etc., og dette ble også sett på som kilder til deling og overføring av erfaringer. Det ble beskrevet av en informant som at ”... *selv om det det er fritid eller en sosial samling blir det ofte mye snakk om jobb – og erfaringer deles*”.

Noen av informantene la mer vekt på viktigheten av uformelle systemer enn andre, og mente at det er viktig med en kombinasjon av både formelle og uformelle systemer. Man må finne metoder for å dele erfaringer som fungerer for flertallet. Det er ikke en bestemt beste metode for overføring av erfaringer, men metoder og systemer må tilpasses til organisasjonen og de ansatte.

4.2.3 OPPHOPING AV ERFARINGER

Flere informanter var innom at riktig erfaringsoverføring er viktige for å hindre at erfaringer eller sentral kunnskap hoper seg opp hos enkeltpersoner i bedriften. Det kan være et problem både ved at erfaringer ikke blir kjent utenfor et fåtall av personer, eller at den blir kjent, man bare kan utnyttes av et fåtall (mer i kapittel 4.3). En informant sa følgende om utfordringen;

”I organisasjonen vår er det noe kunnskap som bare et fåtall besitter, og da er utfordringen å få de til å dele den erfaringen de har. Alle vil ha en bit av dem og deres kompetanse. Det kan være «farlig» hvis de vet noe og man ikke klarer å få videreformidlet deres erfaringer”.

Et annet punkt noen informanter diskuterte var overføring av erfaringer til nyutdannede eller nyansatte. Dette ble pekt på å være en viktig overføring. Det ble også sett på som noe problematisk blant noen informanter. Blant annet sa en informant følgende; *”overføring av erfaringer til nyutdannede tror jeg ikke, generelt sett, er god nok. Det er nok litt synk eller flyt ...”*. En mentorrolle ble foreslått av en informant, som en blanding mellom formell og uformell erfaringsdeling og -overføring.

4.3 Organisasjon og ledelse

I tillegg til faktorene som er presentert i delkapittel 4.2, samt rollen til ulike systemer presentert i delkapittel 4.3, var rollen til organisasjon, ledelse og kultur viktige tema som ble diskutert av informantene i intervjuene. Ledelse og/eller kultur ble beskrevet blant de viktigste faktorene i arbeidet med erfaringsoverføring i bedrifter.

En viktig faktor med erfaringsoverføring som ble presisert som de viktigste, eller blant de viktigste faktorene, var at (bedrifts)kultur spiller en rolle. Det var stor enighet om at å ha en god kultur i bedriften er viktig for om folk deler og overfører erfaringer. Flere

informanter fortalte at det hos dem var det kultur for å dele erfaringer og å ta kontakt med hverandre når man trengte hjelp.

”Klarer man å få på plass en kultur for å jobbe med erfaringsoverføring vil veldig mye gå av seg selv. Det vil bli naturlig å jobbe med hvordan man kan bli bedre”.

Flere informanter kom også med eksempler på deling og overføring av erfaringer mellom ansatte som ikke var koblet til hverken bedriftens systemer for erfaringsoverføring, eller til uformelle settinger. Dette var hovedsakelig kommunikasjon mellom ulike ansatte over e-post eller telefon. Flere beskrev en kultur i bedriften der man var flink til å ta direkte kontakt med andre i bedriften om man hadde spørsmål, eller si ifra til andre om informasjon som kan være relevant for andre. I denne sammenhengen ble også tillit tatt opp. Om det sa en informant;

”For ”mottakere” av erfaringer tror jeg at det er viktig at de vet at de alltid kan spørre [om informasjon /hjelp]. Tillit er et fundamentalt punkt i gjennomføring av prosjekter og overføring av erfaringer”.

Gjennom de ulike intervjuene var det bred enighet mellom informantene om at det var nødvendig at ledelsen i bedriften prioriterte erfaringsoverføring hvis man ønsket å utnytte seg av det i bedriften. Ledelsen må gå foran med gode eksempler, og kan ikke kreve at resten av organisasjonen skal gjøre noe de ikke selv gjør. Ledelsen må prioritere EO og vise at det er viktig å ha erfaringsoverføring. *”Man har alltid EO til en viss grad i en organisasjon, men ledelsen er essensielt for å løfte opp EO og å få det ut til alle i organisasjonen”.* Informantene tenkte at en del av arbeidet til ledelsen er å skape den kulturen man ønsker å ha, år det kommer til erfaringsoverføring. En informant beskrev det som; *”Ansvaret til erfaringsoverføring ligger hos alle, men ledelsen må legge til rette for erfaringsoverføring”.*

”Å skape en kultur for å jobbe med erfaringsdeling og -overføring er først og fremst øverste leder sitt ansvar. Det må legges til rette for det. Klarer man å få på plass en kultur for å jobbe med erfaringsoverføring vil veldig mye gå av seg selv. Det vil bli naturlig å jobbe med hvordan man kan bli bedre”.

En annen faktor relatert til ledelse, som ble sett på som problematisk blant informantene, var oppfølging. For å skape en kultur for erfaringsoverføring, og for å utnytte systemer og arenaer for erfaringsoverføring, kreves det at noen følger opp arbeidet med erfaringsdeling og -overføring. Som tidligere nevnt mente informantene at de var gode på å *”få ned erfaringer”*, men problemet var å sørge for at folk bruker systemene bedriften har (se

4.3.1). Det ble beskrevet med at; ”... *man kan komme med forslag/beskjeder om hvordan ting skal gjøres, men man er avhengig av at det blir fulgt opp*”.

En informant kom med et eksempel på hvorfor oppfølging er nødvendig. I bedriften hadde de forbedringsgrupper som skulle jobbe gjennom forbedringsforslag. For eksempel var alle prosjektledere med i en forbedringsgruppe, men oppmøtet i forbedringsmøtene var veldig varierende. I bedriften tok daglig leder ansvar for at folk skulle møte opp i møtene. ”*Vår daglige leder pusher på for at folk skal møte opp og bidra. Han får tall på hvor mange som møter opp, og følger opp det. Det bidrar til bedre oppmøte*”.

4.3.1 STRUKTURELLE FAKTORER

Enkelte av informantene pekte på strukturelle forhold i bedriften som har en innvirkning på erfaringsoverføringen. Det var tenkt at det kunne være nyttig å ha noen i en rolle som samler flere prosjekter under en ansvarlig person. Det kunne gi den personen mulighet til å jobbe med erfaringer i og mellom flere prosjekter samtidig. Det kan være en fordel å ha et bindeledd mellom prosjektene. Noen av informantene pekte på at de hadde en veldig flat struktur i selskapet. Rollene, eller arbeidsoppgavene, til de involverte i prosjektet går over i hverandre. De mente at utydelige roller kunne være et hinder for overføring av erfaringer. For mye flat struktur kan gjøre det vanskelig å flytte rundt på erfaringer. En informant beskrev videre at; ”*Flere prosjekter kan ha samme problemstillinger, og det kan være nyttig å ha noen som kan legge til rette for samarbeid mellom de aktuelle prosjektene*”. Har man prosjektdeltakere som er involvert i / jobber i flere prosjekter kunne det vært en god arena for å dele erfaringer. Et eksempel fra en informant her var;

”... vi har en HMS ansvarlig i bedriften som gjør HMS jobben på tvers av prosjekter, og det gjør at han kan ta med seg erfaringer mellom prosjekter. Det funker bra for oss, og det kan være et tegn på at det å ha noen som går mellom prosjekter fanger opp mer [erfaringer] enn hvis vi setter på hvert vårt prosjekt”.

4.4 Faktorer som påvirker erfaringsoverføring

4.4.1 FAKTORER RELATERT TIL TID

Relatert til tidsbruk og timing var det tre faktorer som ble pekt på av informantene. Den første var at erfaringsoverføring tar tid, og det settes ikke av nok tid til det. Den andre var at prosjektdeltakere flyttes videre på nye prosjekter for fort/tidlig, mens den siste var relatert til *når* erfaringer deles.

Samtlige informanter beskrev at mangel på (ledig) tid var det største, eller blant de største, hinderet for deling og overføring av erfaringer. En informant beskrev at mange i ansatte kan tenke; ”*dagen er allerede full, så hvorfor skal man jobbe med dette også ...*”, eller ”*det*

blir jo ikke forbedring om jeg sier noe uansett, så hvorfor skal jeg bruke tid på dette ...". Mangel på tid fører til at man hverken har tid til å dele erfaringer eller ta til seg nye erfaringer i eller mellom prosjekter.

"Uavhengig av bransje, tror jeg at effektiv erfaringsoverføring først og fremst krever at det settes av tid. Hvis det ikke prioriteres, vil det ikke bli gjennomført og det vil ikke bli en kultur for overføring av erfaringer".

De fleste informantene var enig i at det ikke settes av nok tid til erfaringsoverføring. I tillegg til det pekte samtlige informanter på at man hopper videre på neste prosjekt før prosjekter som avsluttes har blitt analysert, tenkt over og evaluert. Informantene var enig i at det ikke ble satt av nok tid til evalueringer i avsluttende faser av prosjektet. Kort tid fra prosjektavslutning til nye prosjekter gjør at man ikke får muligheten til å evaluere og dokumentere erfaringer fra prosjektet man har jobbet med, særlig ikke på en formell måte. Noen informanter pekte også på strenge tidskrav satt av byggherre som et hinder for å få nok tid til å jobbe med erfaringsoverføring.

Tid brukt på deling og overføring av erfaringer og kunnskap blir nedprioritert rett og slett på grunn av at folk ikke har tid til det, eller mener tid brukt på andre oppgaver er viktigere. Spesielt blant prosjektledelsen blir fokus på kvalitet, framdrift og HMS høyere prioritert. Selv om man egentlig ser viktigheten av det kan en hektisk hverdag føre til at man glemmer å drive med erfaringsoverføring. Et forslag som ble foreslått av en informant i denne sammenhengen var;

"å jobbe med erfaringsoverføring må ikke føles som merarbeid. Det må bli til noe som skal gjøre arbeidsdagen din enklere".

En annen faktor relater til tid er når erfaringer bør deles og overføres. Det er viktig å dele erfaringer tett opp mot når man får erfaringene, eller når en hendelse skjer. Det er to årsaker til hvorfor det er viktig. Den viktigste årsaken som ble identifisert blant informantene var at man ved å dokumentere erfaringene når de er ferskt i minnet kan sikre at man fortsatt husker erfaringen – og husker den riktig. Prosjekter i byggebransjen kan ha en varighet på opptil flere år, og det kan dermed være lang tid mellom når erfaringen ble gjort og en eventuell prosjektevaluering mot slutten av prosjekter. Et eksempel kan være tilbakemeldinger fra UE; når man får tilbakemeldinger fra UE ved prosjektslutt kan det ha gått lang tid fra UE var involvert og erfaringene ble gjort. Erfaringer fra UE bør komme frem tidligere. *"Hvis noe går feil er det viktig å melde fra med en gang – ikke vent til man glemmer hva som har skjedd"*.

Den andre begrunnelsen for hvorfor erfaringer må deles tidlig, er for å hindre at samme (mulige) feil skjer i et annet prosjekt. Et eksempel som ble gitt av en informant her var at om en prosjektleder har erfaringer med og informasjon om at en underentreprenør har

problemer med økonomien og står i fare for konkurs, deler han/hun det videre. Hvis man venter med å dele erfaringen her kan det føre til at underentreprenøren det er snakk om skriver kontrakt på flere prosjekter, som dermed kan bli satt i fare.

En løsning som ble foreslått blant informantene for å løse problemene med mangel på tid, var å gjøre arbeid med erfaringsoverføring til en formell del av prosjektledelsens oppgaver i et prosjekt. Det tenktes også at hvis man får satt av tid til å jobbe med erfaringsoverføring ville det bidra til en kultur for overføring av erfaringer.

”Jeg tenker at det er viktig å pushe på – for jeg har troen på at det er viktig med erfaringsoverføring. Det kan komme mye godt ut av det, men man må finne en balansegang [mellom innsats og goder man går fra det] ...”.

4.4.2 ULIKE HOLDNINGER TIL OG FOKUS PÅ ERFARINGSOVERFØRING

Denne delen vil ta for seg hvilke fokus, eller syn, det er på ulike erfaringer. Flere av informantene forklarte at det i større grad fokuseres på hva som kan gjøres bedre (å rette feil) enn å lære av hva som gjøres bra. Årsaken til dette ble beskrevet å være at effekten av å rette på feil er større, eller mer synlig, enn effekten av å lære av hva som gjøres bra. En informant beskrev det som at;

”selv om man prøver å fokusere på og dele det som gjøres riktig og bra i prosjekter, er det nok mer synlig det som er mindre bra - det er mer tydelig og mer målbart”.

Denne tankegangen ble blant informantene vurdert som uheldig, i varierende grad. Et mulig problem det ble pekt på var at et ensidig fokus på feil og negative hendelser muligens kan føre til dårlig motivasjon og negativ innstilling til erfaringsoverføring blant ansatte. *”Man fokuserer gjerne på det som er mindre bra, men vi som mennesker trenger også gode tilbakemeldinger”.*

Flere informanter pekte på et tapt potensiale med å bare fokusere på det negative, men i varierende grad. En informant beskrev det med at;

”sammenlignet med før [i bransjen somhelhet] leverer vi bygg med nesten null feil og mangler, og på kortere tid ... så noe gjør vi riktig. Til tross for dette kan 95% av fokuset i en prosjektevaluering ligge på hva som har gått feil eller kunne gått bedre”.

Videre ble det påpekt at ensidig fokus på feil kan føre til et veldig negativt fokus i bedriften. Å være ute etter å finne mangler, eller finne ut hvem som har gjort feil, kan

være demotiverende og kan føre til en negativ spiral. Dårlige prosjekter gir mange dårlige erfaringer, som igjen kan føre til demotiverte medarbeidere. En informant beskrev at bedriften han/hun jobbet i benyttet ”forbedringer” når de snakket om erfaringer fra prosjektene. Ifølge informanten har man, kanskje, allerede der lagt opp til at det er det som kan forbedres (det som gjøres dårlig / feil) som skal fokuseres på.

”Vi må etablere rutiner for å analysere hva som går bra, og ikke bare det som har gått dårlig”.

4.4.3 SYNLIGGJØRING OG DOKUMENTERING AV ERFARINGER

I intervjuene ble det forsøkt å finne ut om nytten av å dele og overføre erfaringer var synlig, og hvordan det ble synliggjort. Enkelte av informantene pekte på at det kunne være utfordrende å synliggjøre nytten. Blant annet sa en av informantene at;

... det kan være vanskelig å synliggjøre de positive sidene med erfaringsoverføring hvis man ikke trykker foten hardt nok på det og prioriterer det”.

Det ble påpekt at å koble erfaringer og forbedringsforslag opp mot konkrete fordeler og/eller ulemper synliggjør fordelene med det i større grad. Et eksempel som ble gitt var ”... hvis du gjør dette tiltaket her så sparer vi eks. 10 kr per kvadrat”. Det er derimot ikke alltid like lett å tallfeste hva en potensiell forbedring faktisk kommer til å gi.

En utfordring med at erfaringer ikke blir synliggjort kan være at man inngår samarbeid med andre bedrifter som man har dårlige erfaringer med fra andre prosjekter.

”Hvis vi har hatt et samarbeid med en UE på et prosjekt og funnet ut at vi ikke ønsker å samarbeide videre med, så må den informasjonen formidles videre og synliggjøres for nye prosjekter som skal startes”.

En annen måte erfaringer overføres, deles og synliggjøres er hvis de fører til endringer i dokumenter i styringssystemet til en bedrift. Dette ble presisert av flere informanter. Eksempler kunne være at sjekklister blir oppdatert, eller at maler for møter og møtereferater oppdateres.

Digitalisering og digitale hjelpemidler ble av flere informanter trukket fram som et nyttig hjelpemiddel med å synliggjøre erfaringer, og nytten av dem. Mer digitalisering har gjort det mulig å i større grad synliggjøre og dele erfaringer på tvers av prosjekter. Det ble påpekt at det i dag finnes flere muligheter til å dele, formidle og synliggjøre erfaringer, men at det i større grad handler om å benytte seg av mulighetene.

En utfordring alle informantene var innom var at det ikke er nok å «bare dele» en erfaring. I det ble det lagt at det ofte ikke er nok å bare dokumentere (f.eks. skrive ned) en erfaring.

At en person har en erfaring i et prosjekt, og dokumenterer den, betyr ikke nødvendigvis at det vil ha en nytte for en annen i et annet prosjekt. Den nedskrevne erfaringen inneholder muligens ikke de nødvendige forutsetningen for at «erfaringen» kan brukes i et annet prosjekt, av en annen person. Å gjøre erfaringer synlig handler om å gjøre hele erfaringen, samt nødvendig tilleggsinformasjon, synlige.

Også i sammenheng med dokumentering av erfaringstall kan det være utfordringer. Noen av informantene pekte på at det kunne være vanskelig å få til riktig og presis dokumentasjon fra ulike prosjekter og individer. *”Det kan være vanskelig å få registrert erfaringstall, da det er vanskelig å få folk til å registrere tall og erfaringer 100% riktig”.*

Et eksempel på dette er kalkulasjon. Kalkulasjon, og innsamling av erfaringstall på egenproduksjon, ble sett på som problematisk blant informantene. Både det å ta seg tid til å registrere egenproduksjon og evnen til å registrere erfaringstall på en måte slik at tallene faktisk kan benyttes, ble sett på som problematisk.

4.4.4 PERSONAVHENGIGHET

Gjennom intervjuene ble det vist at det var bred enighet om at villighet til å dele og benytte seg av erfaringer var veldig personavhengig. Informantene mente at enkelte både bevisst, men kanskje i større grad ubevisst, kan være mer eller mindre positivt innstilt til og opptatt av erfaringsoverføring. *”Noen er av natur kanskje mer negativ enn andre til [å dele og overhøre erfaringer]”* ifølge en informant. Personlige faktorer kan ha vel så stor og kanskje større betydning enn systemene man har på plass for deling og overføring av erfaringer. En informant mente at;

”... personlige faktorer er i større grad et hinder for erfaringsoverføring enn systemene vi har for erfaringsoverføring i bedriften”.

For å få utnyttet erfaringer som gjøres i et prosjekt, eller i bedriften, best mulig er det viktig å få med seg alle. Da noen, av forskjellige grunner, bidrar mindre til erfaringsoverføring mente enkelte av informantene at ledelsen måtte ta ansvar for å jobbe med dem som ikke bidrar (beskrives mer i kapittel 4.4). En informant beskrev det som; *”de som er mest negative til endringer, og til å dele erfaringer, kan sitte på mye nyttig kunnskap. Man må snakke med de individuelt, vise de at deres erfaringer er viktige”.*

Noen erfaringer man får kan heller ikke nødvendigvis overføres til og brukes av alle. Et eksempel som ble brukt av ene informantene her var at det å overføre erfaringer om produksjon og produksjonsmetoder er ikke den største utfordringen, men; *”den menneskelige relasjonen er vrient å overføre”.* Med det mente informantene at det er mulig at en prosjektleder går godt overens med prosjekteier i et prosjekt, mens det ikke er sikkert en annen prosjektleder gjør det samme. Uansett hvor god erfaringsoverføring man har, kan man ikke være forberedt på alt. *”Alle prosjekter er ulike. Og vi er mennesker”.*

Informantene ble også spurt om de tenkte at det var et problem at folk ikke ønsket å dele erfaringer for eksempel for å styrke egen posisjon. Dette ble ikke sett på som noe stort problem i egen bedrift av noen av informantene. De anerkjente at det, på generelt grunnlag, kunne være et problem, for eksempel blant prosjektledere.

”Det kan bli litt konkurranse mellom PL. Man gjør det kanskje ikke bevisst, men man kjemper kanskje litt for seg selv og ikke på bedriften som helhet”.

En informant var innom at det, i sammenheng med erfaringsoverføring, kan være noen forskjeller mellom ulike generasjoner – mellom yngre og eldre. Informanten beskrev det som at han tenkte at den yngre generasjonen i større grad ser nytten av å overføre erfaringer, mens eldre generasjoner muligens ikke gjør det i like stor grad. Informanten beskrev det med at det ikke har i like stor grad vært en vane for eldre generasjoner å (bevisst) overføre erfaringer. Yngre folk ønsker å lære og er åpne for å ta til seg nye erfaringer, og i dag har man kanskje mer ”kultur” for åpenhet og for å dele.

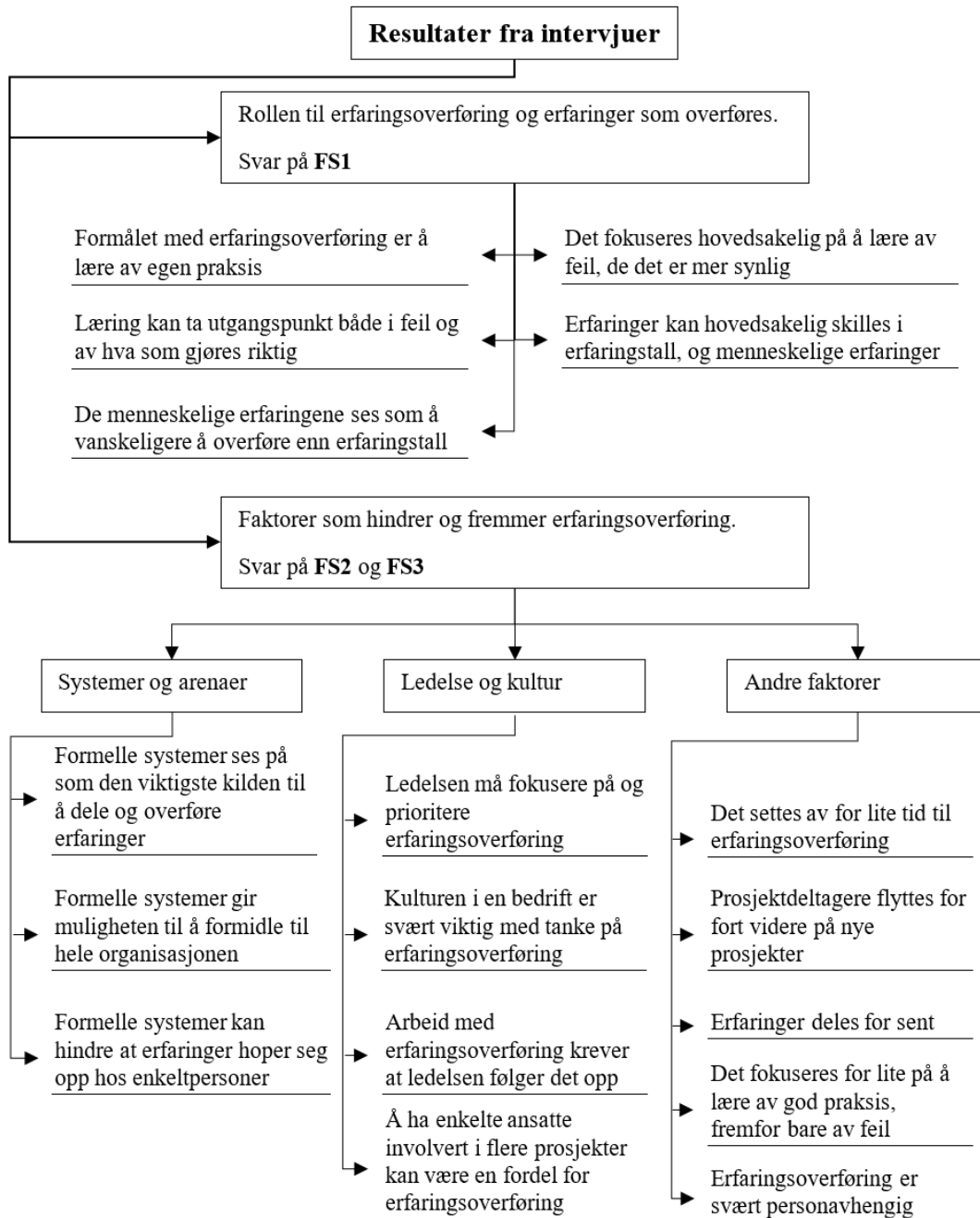
4.4.5 KOMMUNIKASJON OG SAMARBEID

Kommunikasjon var et tema som ble nevnt av flere informanter. En informant var tydelig på viktigheten av god og riktig kommunikasjon. Ifølge han/hun var det viktigste man kan overføre kunnskap og ferdigheter om *hvordan* kommunisere godt og riktig. *”Man kan ha et fantastisk system for å overføre erfaringer, men det vil ikke fungere uten kommunikasjon”.*

Kontraktsform og samarbeidspartnere. Under intervjuene ble informantene spurt om hvordan ulike kontraktsformer, og samarbeid med ulike og varierende bedrifter, påvirket erfaringsoverføringen. Dette ble ikke sett på som særlig problematisk blant noen av informantene. Flere av informantene var derimot inne på at når man jobbet med mer komplekse prosjekter passet man på å velge gode og trygge samarbeidspartnere. Gjerne som man har gode erfaringer med.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har resultatene fra intervjuene blitt presentert. Kapittel 4.1 har forsøkt å besvare forskningsspørsmål 1, mens kapittel 4.2-4 har forsøkt å besvare forskningsspørsmål 2 og 3. Figur 4.2 gir en oppsummering av resultatene.



Figur 4.2: Oppsummering av resultater fra studien.

Kapittel 5

Diskusjon

Resultatene har vist hvilken rolle erfaringsoverføring har i byggebransjen. Ulike hindre og pådrivere for erfaringsoverføring har også blitt kartlagt. Litteraturen som er presentert i studien har tatt for seg samme tema, men med et ekstra fokus på læring i organisasjoner og prosjekter. Spørsmålet er hvordan funnene i empirien kan sammenliknes med teorien, og videre hvordan kapitlene kan besvare studiens problemstilling;

Hvordan kan man legge til rette for bedre erfaringsoverføring i prosjektbaserte organisasjoner?

Arbeidet med studien har basert seg på tre forskningsspørsmål;

FS1 – Hvilken rolle spiller erfaringsoverføring i bedrifter i byggebransjen?

FS2 – Hva er de største hindrene og pådriverne for erfaringsoverføring?

FS3 – Hvordan kan de største hindrene for erfaringsoverføring overkommes for å fremme erfaringsoverføring?

For ryddighetens del gjenspeiler oppbyggingen av kapittelet delvis resultatkapittelet, men med noen endringert. Det første delkapittelet ser på rollen til erfaringsoverføring, samt hvordan læring, med utgangspunkt i egne erfaringer, forekommer i bedrifter. Forsknings-spørsmpl 1 er i fokus her. Videre følger en diskusjon av de de største hindrene for erfaringsoverføring som er identifisert gjennom intervjuene, eller i litteraturen i studien, samt hvordan de kan overkommes. Avslutningsvis følger en vurdering av studiens gjennomføring.

5.1 Erfaringsoverføring og læring i organisasjoner

Studiens første forskningsspørsmål var; ”*Hvilken rolle spiller erfaringsoverføring i bedrifter i byggebransjen*”? Resultatene fra studien viser erfaringsoverføring i bedrifter i byggebransjen hovedsakelig omhandler å lære av bedriftens praksis, både av feil og av hva som gjøres

riktig. I intervjuene er det dermed i stor grad blitt diskutert hvordan bedrifter kan lære av egen praksis, og ikke bare dele og overføre erfaringer. Målet med læring er ifølge litteraturen endret opplevelse og adferd, med utgangspunkt i ny kunnskap eller tidligere erfaringer.

Erfaringsoverføring beskrives på flere måter i litteraturen. Informantene har derimot en noe mer omfattende forståelse av rollen til erfaringsoverføring enn vist av deler av litteraturen. Onsøyen og Spjelkavik (2002) sin beskrivelse av erfaringsoverføring stemmer bedre overens med informantenes forståelse av erfaringsoverføring. God erfaringsoverføring forutsetter ikke bare at erfaringer dokumenteres og deles, men at en læringsprosess skjer med utgangspunkt i bedriftens egne erfaringer. Bruken av erfaringsdeling og erfaringsoverføring virker dermed hensiktsmessig, da erfaringsoverføring både krever at erfaringer blir gjort tilgjengelig og at de fører til en endring i bedriften.

5.1.1 LÆRING I ORGANISASJONER

Både informantene og informantene beskriver erfaringsoverføring som læring, med utgangspunkt i bedriftens egne erfaringer. Overføringen av erfaringer er, som nevnt, ikke ferdig før en læringsprosess har skjedd med utgangspunkt i bedriftens erfaring. Det vil derfor være relevant å se på hvordan læring foregår i organisasjoner. I kapittel 3.1.3 ble ulike former for læring presentert. Læring kan foregå på ulike nivåer, der noen nivåer har større nytteverdi enn andre. Målet må dermed være å oppnå læring på det høyeste mulige nivået.

Læring kan ifølge litteraturen ta utgangspunkt både i hva som gjøres riktig og hva som gjøres feil. Selv om informantene også hadde denne oppfatningen ble det presisert at det i størst grad fokuseres på å lære av feil. Utfordringer og feil er mer synlig enn god praksis. Tilnærmingen til erfaringsoverføring som ble beskrevet av informantene kan beskrives som at et avvik oppdages, før man forsøker å redusere konsekvensen av avviket. Ifølge Jansson, Lundkvist og Olofsson (2015) er det hovedsakelig enkeltkretslæring som forekommer i byggebransjen. Intervjuene ser ut til å støtte det, da tilnærmingen de beskriver samsvarer godt med det som kan beskrives som enkeltkretslæring.

Enkeltkretslæring er det laveste nivået for læring. Nytteverdien til dobbelkretslæring og, ikke minst, deuterolæring er høyere, spesielt for organisasjoner. Samtidig krever det mer av organisasjonen og dens medlemmer. Dobbeltkretslæring krever at læringsprosessen tar utgangspunkt i årsaken til hvorfor det gikk som det gikk, og ikke (bare) konsekvensen av hva som ble gjort. Det kreves dermed mer enn bare dokumentering – det kreves også evaluering. Både informantene og litteraturen peker derimot på at evalueringer av og i prosjekter kan være utfordrende. Utgangspunktet for det er at evalueringene ofte ikke inneholder dokumentasjon av årsakene til gode eller dårlige erfaringer, eller beskrivelser av hvordan spesielle problemer har oppstått eller blitt løst.

Nytteverdien av læring på høyere nivåer som dobbelkrets- og deuterolæring, er større enn

enkeltkretslæring. Både litteraturen og studiens resultater beskriver at det hovedsaklig er enkeltkretslæring som forekommer i byggebransjen. Hvis det er situasjonen, kan det bety at et stor urealisert potensial ligger i å få til læring på høyere nivå. Spørsmålet blir da, hvordan skal man få det til? Dette vil kapittelet komme tilbake til senere.

Nå det er snakk om læring i organisasjoner vil det være relevant å trekke inn organisasjonslæring. Organisasjonslæring har som mål å øke organisasjonens kompetanse gjennom økt kunnskap. Denne kunnskapen blir skapt fra læringen til enkeltpersoner i organisasjonen, med utgangspunkt i deres erfaringer. Et viktig punkt som trekkes frem av både litteraturen og informantene med tanke på organisasjonslæring, er at erfaringer og kunnskap som skapes i organisasjonen bør være koblet til organisasjonen som helhet – og ikke til enkeltpersoner eller grupper. Dette vil delkapittel 5.2 komme tilbake til.

Begrepet lærende organisasjoner er også relevant når man ser på organisasjonslæring. En lærende organisasjon kan beskrives som en organisasjon som skaper, tilegner og overfører erfaringer og kunnskap, og benytter erfaringer og kunnskap til å utvikle framgangsmåter. En lærende organisasjon kan dermed sies å, blant annet, være en organisasjon som utvikler seg gjennom deling og overføring av erfaringer. Med utgangspunkt i informantenes beskrivelse av rollen til erfaringsoverføring, ønsker bedrifter gjennom erfaringsoverføring å bli lærende bedrifter. Dette viser kanskje at informantene og bedriftene de er ansatt i føler på et økt kunnskapsbehov, med utgangspunkt økt konkurranse i dagens marked. Dette tyder kanskje på at erfaringsoverføring vil få en stadig viktigere rolle fremover.

5.1.2 BEGRENSNINGER TIL ERFARINGSOVERFØRING

Flere informanter pekte på at erfaringsoverføring ikke kan bidra til alt. Det finnes ytre faktorer, og uforutsette hendelser som korona eller barkbilleangrep i Canada¹ som også påvirker. Betydningen av slike hendelser vil uansett være vanskelig å redusere, men kanskje spesielt hvis bedrifter er begrenset til enkeltkretslæring. Dersom en bedrift får til å lære og utvikle egen organisasjon med utgangspunkt i en høyere orden av læring, vil de muligens kunne være bedre rustet til å, om ikke hindre uforutsette hendelser, håndtere dem.

5.2 Rollen til systemer for deling og overføring av erfaringer

Rollen ulike systemer for å dele og overføre erfaringer har var et viktig tema under intervjuene. Både litteraturen og informantene har pekt på at en bedrifts systemer for erfaringsoverføring har, eller kan ha, en begrenset rolle. I litteraturen pekes det på at det ikke bedriftens systemer for innsamling av erfaringer som er det viktigste med tanke på erfaringsoverføring, men heller hvordan man gjør dem tilgjengelig. Informantene var

¹Et barkbilleangrep i Canada har vært medvirkende årsak til at USA importerer mer trelast fra Europa, noe som er med å drive prisene på byggevarer opp (*Nå eksploderer prisene på byggevarer* 2021)

enig i at rollen til bedriftens systemer var noe begrenset. Men, til forskjell fra litteraturen var utgangspunktet til informantene i større grad at personlige faktorer kan ha vel så stor, eller større, betydning enn systemene man har på plass for deling og overføring av erfaringer.

Det at rollen til hvilke systemer man har for erfaringsdeling og -overføring blir beskrevet som, i varierende grad, begrenset, får betydning for hvor fokuset heller bør ligge. Dette vil tas opp senere i kapitlet.

5.2.1 FORMELL OG UFOREMELL ERFARINGSOVERFØRING

Erfaringsoverføring foregår gjennom både formelle og uformelle kilder. Gjennom intervjuene ble det presisert at formell erfaringsoverføringen var den viktigste. Utgangspunktet er at erfaringer på denne måten i større grad kan formidles til bedriften som helhet. Det som omtales som sosialisering ses på som den beste kilden til å overføre taus kunnskap mellom ansatte på, likevell er viktigheten av uformell eller sosial erfaringsoverføring ifølge informantene begrenset for en bedrift som helhet. Som med informantene, viser også deler av litteraturen til at det er begrensninger med sosialisering og uformelle kilder når det kommer til å overføre kunnskap på, da ny kunnskap ikke kan formidles til organisasjonen som helhet.

Det virker dermed som at resultatene og litteraturen er i overensstemmelse med hverandre om at den formaliserte erfaringsoverføringen er den viktigste for en bedrift. Tanken om at formelle kilder til å dele og overføre erfaringer har størst nytte for en bedrift samsvarer godt med punkter fra organisasjonslæring som sier at en organisasjons kunnskap ikke bør være koblet til individene i organisasjonen, men til organisasjonen som helhet. Overføringsmetoder som bare legger til rette for erfaringsdeling og -overføring mellom individer i organisasjonen bidrar lite til organisasjonens læring hvis kunnskapen som skapes, eller deles, ikke gjøres tilgjengelig for organisasjonen som helhet. I lys av det kan det virke hensiktsmessig å ha en tilnærming til erfaringsarbeid som informantene i stor grad har beskrevet.

5.2.2 OPPHOPING AV ERFARINGER

Erfaringer og kunnskap er ikke fordelt likt mellom alle ansatte i en bedrift. Dette var en problemstilling informantene i stor grad tok opp. At for mye erfaringer, eller kunnskap, er samlet hos enkeltpersoner eller enkelte grupper vil kunne sette bedriften i en sårbar situasjon der mye av bedriftens kunnskap er koblet til enkeltpersoner. En av hovedårsakene til at den formelle erfaringsoverføringen ble sett på som den viktigste, var for å unngå nettopp det.

Informantene tok ikke i særlig stor grad opp hva som kunne være årsaken til at erfaringer hopper seg opp i bedriften. Det som ble trukket frem som en mulig årsak var at det nok kunne være litt konkurranse mellom for eksempel prosjektledere, som videre kunne være

et hinder for erfaringsoverføring. Til forskjell fra informantene, peker litteraturen i større grad på årsaker til at enkeltpersoner ikke ønsker å bidra til erfaringsoverføring. Spesielt at enkeltpersoner sitte med en følelse av at egen ekspertise er viktigere for deres rolle i bedriften enn å dele informasjon og erfaringer, ble trukket frem her. Informantene mente også at det kunne være forskjeller i villighet til å dele erfaringer, men mente at det i vel så stor grad kan skje ubevisst. I hvilken grad informantene er enig med årsakene presentert i litteraturen kan være vanskelig å si noe om, da det for informantene virket lite ønskelig i denne sammenhengen å uttale seg negativt om egen bedrift og/eller kolleger.

Å hindre at enkeltpersoner sitter på mye viktig kunnskap som ikke er tilgjengelig for organisasjonen eller bedriften som helhet er viktig for å ikke sette organisasjonen i en sårbar posisjon. En forutsetning for god læring i organisasjoner er at kunnskap ikke er koblet til enkeltpersoner, men til organisasjonen som helhet. På denne måten kan man sikre seg mot tap av kunnskap og læring som følge av å miste enkeltpersoner i organisasjonen. Noe en rekke bedrifter opplever, som vist i litteraturen. For å unngå at erfaringer i stor grad er koblet til enkeltpersoner er overføringsmetodene i figur 3.2 som inneholder eksplisitt overføring viktig. Når kunnskap blir dokumentert eksplisitt vil den i mindre grad være koblet til enkeltpersoner. Men, en forutsetning er god og riktig dokumentasjon.

Med dette utgangspunktet blir det også naturlig å spørre, er all erfaringsoverføring positivt for organisasjoner? Sosialisering kan være en god kilde til å overføre kunnskap mellom individer, men kan ikke direkte overføre kunnskap til organisasjonen. Man kan da stille spørsmål om (dårlig/feil) erfaringsoverføring mulignes kan føre til en skjevfordeling innad i bedriften, som igjen kan sette bedriften i en sårbar posisjon.

5.2.3 NYTTEVERDIEN AV EN ERFARING

Med utgangspunkt i kappitlet så langt kan det virke som at nytteverdien av en erfaring er avhengig av tre faktorer. Den første er hvor godt den er dokumentert, i hvilke grad nødvendige forsetninger er gitt og dermed hvor enkelt den er å bruke for noen andre. Den andre faktoren er hvor tilgjengelig erfaringen er for organisasjonen som helhet. At en prosjektleder har en dårlig erfaring med en underentreprenør har liten verdi hvis andre prosjektledere ikke får vite det, og får muligheten til å handle med bakgrunn i den kunnskapen. Samtidig har en dårlig beskrevet løsning på et problem liten nytte, selv om den er tilgjengelig for hele organisasjonen.

God erfaringsdeling kan da beskrives som erfaringsdeling der erfaringer dokumenteres, med de nødvendige forutsetningene, og gjøres tilgjengelig for organisasjonen som helhet. Som nevnt i 5.1 er erfaringsoverføringen heller ikke fullført før en læringsprosess har skjedd med utgangspunkt i kunnskapen eller erfaringene som er delt. Dette er den tredje faktoren. Erfaringsoverføring kan dermed sies å være avhengig av; a) i hvilke grad nødvendige forutsetninger for erfaringen er dokumentert, b) i hvilke grad erfaringen er tilgjengelig for organisasjonen som helhet, og c) i hvilken grad en læringsprosess skjer med utgangspunkt i erfaringen. I tillegg er læringsprosessen avhengig av om en evaluering har skjedd før

erfaringen ble dokumentert. Enkeltkretslæring kan ta utgangspunkt i prosessen som ble beskrevet over. Men, hvis læring på et høyere nivå skal skje kreves det at erfaringer evalueres og bearbeides før de dokumenteres.

5.2.4 SYNLIGGJØRING OG DOKUMENTERING AV ERFARINGER

I intervjuene ble det diskutert hvordan erfaringer blir gjort tilgjengelig og synlig for bedriften. En måte informantene beskrev dette i egen bedrift var var gjennom å oppdatere styringssystemene deres, rutiner og sjekklister og lignende. Endringer i styringssystemer og lignende med utgangspunkt i bedriftens erfaringer fører også til at kunnskapen som er skapt er koblet til organisasjonen og ikke til individet eller gruppen som hadde en erfaring i utgangspunktet. Dette må på den måten vurderes som en god måte å gjør erfaringer og kunnskap tilgjengelig for bedriften som helhet.

5.2.5 OPPSUMMERING

Som beskrevet over er ikke systemene for overføring, i seg selv, så viktig for erfaringsoverføringen. Det som heller kan sies å være viktig er den overordnede kulturen for erfaringsarbeid i bedriften.

Med tanke på rollen til systemer og arenaer for overføring av erfaringer kan studien peke på at erfaringsoverføring, som hovedregel, må forekomme gjennom formaliserte kanaler. Nyttien til erfaringsoverføring er i stor grad koblet til hvor stor del av bedriften som kan ta nytte av den. Hvilke arenaer eller systemer som benyttes må tilpasses til organisasjon, men fokuset bør i størst grad ligge på å gjøre erfaringer og kunnskap nyttig og tilgjengelig for alle (som kan ha behov for det) i organisasjonen.

5.3 Rollen til organisasjon og ledelse

Ledelsen har en viktig rolle når det kommer til arbeid med erfaringsoverføring. Ifølge informantene må ledelsen prioritere erfaringsoverføring og vise at det er viktig for å fremme det i bedriften. Ledelsen må ifølge litteraturen behandle erfaringsarbeid på lik linje som andre kjerneoppgaver i bedriften. Litteraturen peker i tillegg på at det kan være problematiske å motivere til å arbeide med erfaringsoverføring, da det krever at det settes av tid til det. Intervjuene viste at det er viktig at arbeid med erfaringsdeling og -overføring *"ikke føles som merarbeid"* (4.4.1). Det kan være vanskelig å rettferdiggjøre å sette av tid og energi til å jobbe med noe som ligger utenfor egne kjerneoppgaver. Spesielt hvis den man jobber for (ens leder/bedrift) ikke ser verdien av det. Dette støttes av at det i litteraturen vises til at aktive ledere som gir oppmerksomhet til erfaringsarbeid, fremmer erfaringsoverføring.

Arbeid som ligger utenfor egne arbeidsoppgaver, kan ses som merarbeid. At en oppgave er, eller føles som, merarbeid er et naturlig hinder for at oppgaven blir utført. Videre

blir det da naturlig å se på hvordan man kan unngå at å jobbe med erfaringsdeling og -overføring blir oppfattet som merarbeid. Både litteraturen og informantene har pekt på at erfaringsarbeid bør gjøres til en formalisert del av arbeidsoppgavene i en organisasjon. Men, man kan ikke bare skyve på med flere oppgaver uten at det må gå på bekostning av andre oppgaver. Erfaringsarbeid vil fortsatt kunne føles som merarbeid så lenge det blir en *ekstra* arbeidsoppgave, uten at andre arbeidsoppgaver tar mindre tid. Andre, (formaliserte) oppgaver prioriteres gjerne høyere til tross for at erfaringsarbeid også formaliseres. Å formalisere det vil ikke være nok i seg selv, det kreves også at det prioriteres og følges opp. Man må kunne rettfærdiggjøre å sette av tid til erfaringsarbeid.

5.3.1 OPPFØLGING OG ANSVAR

Som nevnt kan oppfølging fra ledelsen være viktig for å få til ønskede endringer. Oppfølging, eller mangel på oppfølging, har av både litteraturen og av informantene blir sett på som et hinder for erfaringsoverføring. Informantene beskrev hovedsakelig at de i egen bedrift var gode på å ”få ned erfaringer” (4.2.1). Problemet var i større grad å sørge for at folk bruker systemene bedriften har. For at prosessen med erfaringsoverføring skal skje kreves det ifølge Karlsen (2013) at noen tar ansvar for det. Med tanke på formell og strukturert erfaringsoverføring var informantene også enig i det. Blant informantene var det derimot i større grad en tanke om at man alltid vil ha erfaringsoverføring – riktignok i varierende grad. Ledelsen sitt ansvar er å få satt det i system og få det ut til bedriften som helhet. Som med å formalisere erfaringsarbeid, gjelder det samme når det kommer til bruk av bedriftens systemer. Det krever oppfølging fra ledelsen.

I litteraturen pekes det på at kunnskapsledelse, og dermed erfaringsoverføring, er en del av ansvaret innen prosjektledelse. Dette ble ikke tatt opp av informantene. Intervjuene har heller pekt på at det er ledelsen over prosjektnivå som har ansvaret. Ansvaret som ligger i prosjektledelse settes i stor grad av ledelsen sentralt. Når det foreslås at arbeid med erfaringsoverføring må formaliseres, kan det gjøres ved å også gjøre kunnskapsledelse til en formell (og prioritert) del av ansvaret til prosjektledere. Og, på denne måten fremme erfaringsdeling og -overføring.

5.3.2 KULTUR

Hvilke kultur det er i bedriften, og hvilken rolle den spiller, er noe både informantene og litteraturen har fokusert på. Kulturen i en bedrift spiller ifølge litteraturen en viktig rolle med tanke på hvordan bedriftene lærer. Erfaringsoverføring handler i stor grad om læring. I bedrifter hvor ansatte føler seg trygge til å uttrykke egne meninger er det større sannsynlighet for å lære av erfaringer, enn motsatt. Tiltak ble av informantene også pekt på som en pådriver for erfaringsoverføring. Men, selv om informantene var enig i at kultur spilte en viktig rolle for erfaringsoverføring, pekte de i liten grad på hvilken rolle det å følge seg trygg på spilte for å dele erfaringer.

Lauer (2021) beskriver at en kultur som fremmer læring, blant annet har høy toleranse for

feil. Individuer kan prøve ut nye ting uten risiko for å stå personlig ansvarlig for eventuelle feil. Det er en utfordring å få dokumentert feil som gjøres i bedrifter. Dette kan ifølge litteraturen være relatert til at ansatte i en bedrift ikke ønsker å signere dokumenter som viser at de har gjort feil, eller at man ikke ønsker å fokusere på det negative – ofte av hensyn til dem som har gjort feilen. Hensyn til dem som har gjort feilen var også noe informantene mente kunne være en utfordring, eller hindring.

Beskrivelsen over viser til en kultur som ikke fremmer læring. Det bør heller fremmes en kultur med høy toleranse for feil, ifølge litteraturen. Dette kan både stimulere til læring ved at nye, potensielt bedre, metoder og prosesser prøves. En kultur med høy toleranse for feil må derimot ikke (nødvendigvis) tolkes som en kultur der feil i større grad forekommer. Formålet med høy toleranse for feil må heller være at feil som skjer i større grad dokumenteres, og dokumenteres bedre. Feil og uhell vil alltid forekomme. Når de skjer er det bedre at de løftes frem slik at man kan lære av dem. Feil som gjøres vil utelukkende ha en negativ effekt dersom de ikke fører til endring eller forbedring. Spesielt nyttig kan det være at feil løftes frem hvis man får diskutert og evaluert årsaken. På denne måten kan man også legge til rette for dobbelkretslæring, og ikke bare enkeltkretslæring. Dette må prioriteres fra sentralt da en endring mot en slik tankegang ikke vil komme av seg selv. Det at flere feil deles og dokumenteres må heller ikke oppfattes som at fler feil skjer.

Dokumentasjon og formidling av erfaringer er som nevnt en viktig faktor når det gjelder erfaringsoverføring. Å fremme en kultur hvor formidling av feil (når de først har skjedd) skjer, legger til rette for bedre erfaringsoverføring. Da vil sannsynlig erfaringer i større grad dokumenteres, slik at de kan evalueres.

5.3.3 ENDRINGER OG ENDRINGSLEDELSE

En informant kom med følgende utsagn; ”Erfaringsoverføring blir på mange måter et endringsarbeid, og man driver med endringsledelse. Men, har man et system for det kan man kanskje se på det som et statisk system” (4.1.1). Ledelse av endring ses ofte på som noe av det vanskeligste å lede. Formålet med erfaringsoverføring er læring, og læring beskrives i litteraturen blant annet som en ”*relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring*”. Når formålet med erfaringsoverføring er læring, vil det dermed også kunne sies å være endring.

I lys av det kan erfaringsarbeid bli sett på som problematisk. Men, man gir også muligheten til å ta i bruk råd fra endringsledelse for å jobbe med erfaringsdeling og -overføring. Lauer (2021) beskriver tre faktorer som arbeid med endringer må ta utgangspunkt i; individer, struktur og kultur. Alle tre faktorene ble tatt opp i intervjuene, og i litteraturen. Fra figur 3.4 kan man også se at for å få støtte til endringer i bedrifter må det settes av tilstrekkelig tid til det. Det betyr at eventuelle endringer vil kreve tid før man ser nytten av dem. Dette kommer neste delkapittel tilbake til.

5.3.4 OPPSUMMERING

Erfaringsoverføring, og arbeid med det, må prioriteres av ledelsen, og formaliseres i bedriften. Arbeid med evaluering og overføring av erfaringer krever tid, og for å rettferdiggjøre at tid brukes på erfaringsarbeid er det en forutsetning at det ikke går på bekostning av andre, mer viktige (iht. bedriftens styringssystemer), oppgaver.

5.4 Erfaringsoverføring tar tid

Deling og overføring av erfaringer krever tid, og må skje på riktig tidspunkt. Dette trekkes frem av både informantene og litteraturen. Det er hovedsaklig tre faktorer det fokuseres på. Det første det pekes på er manglende tid til å jobbe med erfaringsdeling og -overføring. Den andre faktoren er at prosjektdeltakere flyttes for fort videre på andre prosjekter. Den siste faktoren omhandler når erfaringer deles og burde deles.

5.4.1 MANGEL PÅ TID TIL ERFARINGSDELING OG -OVERFØRING

Både litteraturen og informantene har pekt på at arbeid med å dele og overføre krever at det settes av tid til det. Dette har blitt diskutert tidligere i kapittelet også. Arbeid med erfaringsoverføring prioriteres gjerne bak andre kjerneoppgaver. Spesielt blant prosjektledelsen fokuseres det i større grad på kvalitet, framdrift og HMS. For å overkomme dette problemet foreslås det både i litteraturen og av informantene at erfaringsarbeid må behandles likt som andre (kjerne)oppgaver. Det må gjøres til en formell del av arbeidet i prosjekter. Dette kan være med å rettferdiggjøre arbeid med erfaringsoverføring også underveis i prosjekter, og ikke bare på slutten (prosjektevaluering).

Både blant informantene og i litteraturen er det enighet i at erfaringer ofte deles for sent, noe som kan føre til at dokumenteringen av erfaringer kan bli feil. Det ble fra intervjuene også pekt på at det er viktig å dele erfaringer tidlig slik at andre kan unngå å gjøre (samme) feil i et annet prosjekt, eller unngår å inngå avtaler med bedrifter man har hatt dårlige erfaringer med. Erfaringer må deles når de er ferske for å registreres riktig og for å hindre samme feil på andre prosjekter. Dette er et problem som også kunne blitt unngått hvis arbeid med deling og overføring av erfaringer hadde blitt behandlet som andre kjerneoppgaver i prosjektet.

Faktorene over tyder på at erfaringsdeling og -overføring må være en kontinuerlig prosess. Flere problemer har rot i at erfaringer først deles og overføres mot slutten av prosjekter. Ved å arbeide kontinuerlig gjennom prosjekter med erfaringsoverføring kan man redusere belastningen mot slutten, passe på at prosjektdeltakere fortsatt er involvert i prosjektet, og sørge for at erfaringer deles når de er ”ferske”.

5.4.2 KORT TID MELLOM NYE PROSJEKTER

I tillegg til at det settes av for lite til tid erfaringsoverføring, er det et hinder at prosjektdeltakere flyttes videre på nye prosjekter for fort. Ettersom mye av evalueringene som gjøres i prosjekter gjøres mot slutten av prosjekter (f.eks. avsluttende prosjektevalueringer), kan det være problematisk at prosjektdeltakere ikke har tilstrekkelig med tid [til erfaringsarbeid] i denne perioden. Som påpekt av Schindler og Eppler (2003) kan dette føre til problemer med at prosjektdeltakere ikke får tid til å evaluere og reflektere over prosjektet som avsluttes.

Et byggeprosjekt har generelt sett lang gjennomføringstid, ofte over et eller flere år. Ser man på omfanget av prosjektene kan det vurderes om man har mer å tjene på å bruke ekstra tid til å evaluere og avslutte prosjekter, fremfor å raskt flytte prosjektdeltakere videre på nye prosjekter. Både informantene og litteraturen peker på dette som en utfordring. Det kan muligens være nyttig for organisasjoner å ta en vurdering på om noe ekstra tid til evaluering av prosjekter har en mer positiv innvirkning, enn den negative innvirkningen av å involveres i et nytt prosjekt på et litt senere tidspunkt.

Til forskjell fra flere andre utfordringer som har blitt diskutert tidligere, virker løsningen her å være mer rett frem. Tar man utgangspunkt i et prosjekt med en varighet på 18 måneder vil det tilsvare omtrent 345 arbeidsdager (1,5 årsverk). En ekstra dag, eller en ekstra uke, til evaluering og avslutning av prosjekter vil tilsvare henholdsvis 0,3% og 1,5% av prosjektets gjennomføringstid. Det virker sannsynlig at å sette av mer tid mellom prosjekter til å evaluere dem, vil ha en positiv effekt uten at det i noen særlig grad går på bekostning av andre oppgaver. Dette vil være en balanse hver bedrift selv må finne ut av.

5.4.3 OPPSUMMERING

Mangel på tid underveis i, og når prosjekter avsluttes, er en begrensende faktor for deling og overføring av erfaringer. Med utgangspunkt i diskusjonen over vil studien foreslå at det settes av mer tid til å evaluere prosjekter – både hva som gikk bra og hva som kunne gått bedre. Erfaringsdeling og -overføring må være en kontinuerlig prosess. Fokuset bør ikke bare ligge på *hva*, men også *hvorfor* det gikk bra eller dårlig. Under dette ligger også;

- Evalueringer bør forekomme underveis i prosjekter, og bør ikke overlates til en avsluttende prosjektevaluering. Dette sikrer at erfaringer i større grad dokumenteres riktig og mens folk fortsatt er involvert i prosjektet.
- Prosjektdeltakere bør få tid til å evaluere og avslutte prosjekter i større grad, før de flyttes videre på nye prosjekter.

5.5 Personlige faktorer

Erfaringsoverføring er, i tillegg til faktorene diskutert over, svært avhengig av personlige faktorer. Noe både litteraturen og i studiens resultater trekker frem. Med personavhengige faktorer menes det i denne sammenhengen faktorer som ikke er koblet til organisasjonen personer er en del av.

Tillit ble pekt på som en viktig faktor i sammenheng med erfaringsoverføring, både av informantene og av litteraturen. Tillit ble av en informant pekt på som ”*et fundamentalt punkt i gjennomføring av prosjekter og overføring av erfaringer*” (4.3). Dette støttes av litteraturen, som også skriver at tillit mellom prosjektdeltakere fremmer erfaringsoverføring. Overføring og deling av erfaringer er kommunikasjon mellom en avsender og en mottaker. Prosessen kan slå feil i begge ender. Hvis det er et bånd av tillit mellom mottakeren og avsenderen vil det kunne legge til rette for bedre kommunikasjon, og dermed bedre erfaringsoverføring.

Litteraturen beskriver at overføring, eller dokumentering, av erfaringer krever mer enn bare å overføre utfallet av en erfaring. Det ble også presisert i intervjuene. Sosiale settinger, erfaringens kontekst og menneskelige relasjoner kan være forutsetninger for å benytte seg av en erfaring. Hvis de ikke også overføres eller gjøres tilgjengelig, reduseres nytten av erfaringsoverføringen.

At folk ønsker å beskytte egen ekspertise er et hinder for erfaringsoverføring som litteraturen trekker frem. Informantene var i liten grad enig med denne påstanden, spesielt da de snakket om egen bedrift. Likevell ble det allikevel nevnt at for eksempel konkurranse mellom prosjektledere kunne føre til at noen ønsket å beskytte egen ekspertise, fremfor å dele erfaringer.

Noe som litteraturen peker på, men som ikke kom fram i intervjuene, er betydningen til kapasiteten av ansatte. En utfordring med erfaringsoverføring som litteraturen har pekt på er at ansatte kan ha begrenset kapasitet til både å dele, ta imot, beholde og benytte ny kunnskap.

At dette ikke kom fram i intervjuene betyr ikke nødvendigvis at informantene ikke mente at beskyttelse av egen ekspertise eller begrenset kapasitet kan være et problem. Det kan være flere årsaker til at dette ikke kom opp i intervjuene. For informantene har muligens kapasitet gått under samlebetegnelsen personlige faktorer. Intervjuenes gang kan også ha gjort det unaturlig å ta det opp, eller det kan være vanskelig å uttale seg om andres kapasitet eller villighet til å dele erfaringer og ønske om å beskytte egen ekspertise.

I et intervju ble det tatt opp at det nok kunne være forskjeller på hvordan yngre og eldre generasjoner ser på erfaringsdeling og -overføring. Informanten mente det kunne ha med at eldre generasjoner ikke har en ”kultur” for å (bevisst) ”dele” i samme grad som yngre generasjoner. At økt digitalisering kunne gjøre det enklere å synliggjøre og dele erfaringer ble pekt på både av informantene og deler av litteraturen. Bruk av digitale hjelpemidler

og systemer kommer nok mer naturlig for yngre generasjoner. Dersom det er tilfellet, vil erfaringsdeling og -overføring muligens skje i økt grad.

Det er også noen andre personavhengige hindre for erfaringsoverføring det ble pekt på av litteraturen, men som ikke ble tatt opp av informantene. Blant annet manglende troverdighet til erfaringer som deles, eller manglende belønning eller incentiv til å dele erfaringer.

En mulig svakhet med å belønne erfaringsdeling kan være at det er vanskelig å måle. En mulig årsak til at disse faktorene ikke er tatt opp i intervjuene kan være at det er ubehagelig å uttale seg om manglende troverdighet til andre ansatte, eller at man ikke ønsker å diskutere behov for belønninger eller incentiver.

Erfaringsoverføring er sterkt personavhengig. Denne personavhengigheten kan være både et hinder og en pådriver for erfaringsdeling og -overføring. De begrensende faktorene kan bare delvis gjøres noe med. Blant annet med å jobbe med bedriftens kultur. Det er derimot ikke alle personlige faktorer det er mulig å gjøre noe med. Med unntak av å eventuelt å ha ansett de ”riktige” personlighetene.

5.6 Vurdering av studiens gjennomføring

I metodekapitlet ble det tatt opp at studien baserer seg på et noe begrenset utvalg. I studien har 7 informanter blitt intervjuet, i 6 intervjuer. Selv om dette ikke vurderes til å styrke studien, må det også påpekes at få nye punkter ble trukket frem i de siste intervjuene. Det kunne derimot være ønskelig med noen flere intervjuer. Studiens data-innsamling og intervjuene i seg selv vurderes fortsatt som en gode og hensiktsmessig for studiens formål. Å benytte en spørreundersøkelse i tillegg til intervjuene ble diskutert i metodekapitlet, og dette tenkes fortsatt å kunne ha en positiv innvirkning på studiens og dens reliabilitet og troverdighet.

Studien har tatt en relativt overordnet tilnærming til prosessen med erfaringsoverføringen i og mellom prosjekter. Selv om det har gitt et godt overblikk og ført til interessante funn, har det også vært noen utfordringer med det. Den brede tilnærmingen har gjort at det ikke har vært mulig å gå mer i dybden på enkelte av utfordringene som er evaluert i studien. Til ettertanke kunne studien med fordel vært mer snevret inn mot en eller flere av utfordringene studien har tatt for seg, og på denne måten hatt muligheten til å gå mer i dybden.

Både i intervjuene og i litteraturen har kultur og kulturelle faktorer blitt trukket frem som en viktig faktor for erfaringsoverføring. Til tross for dette er lite litteratur publisert med tanke på erfaringsoverføring i Norge. Den generelle kulturen i arbeidslivet skiller seg fra land til land. Da erfaringsoverføring er et emne som har en tydelig kulturell faktor kan man kanskje stille spørsmål til hvor relevant og nyttig litteratur og studier gjennomført utenfor Norge og Norden er. Samtidig er det kulturelle forskjeller mellom ulike bransjer,

og dette er noe som må tas hensyn til hvis studiens resultater skal brukes på tvers av bransjer.

Kapittel 6

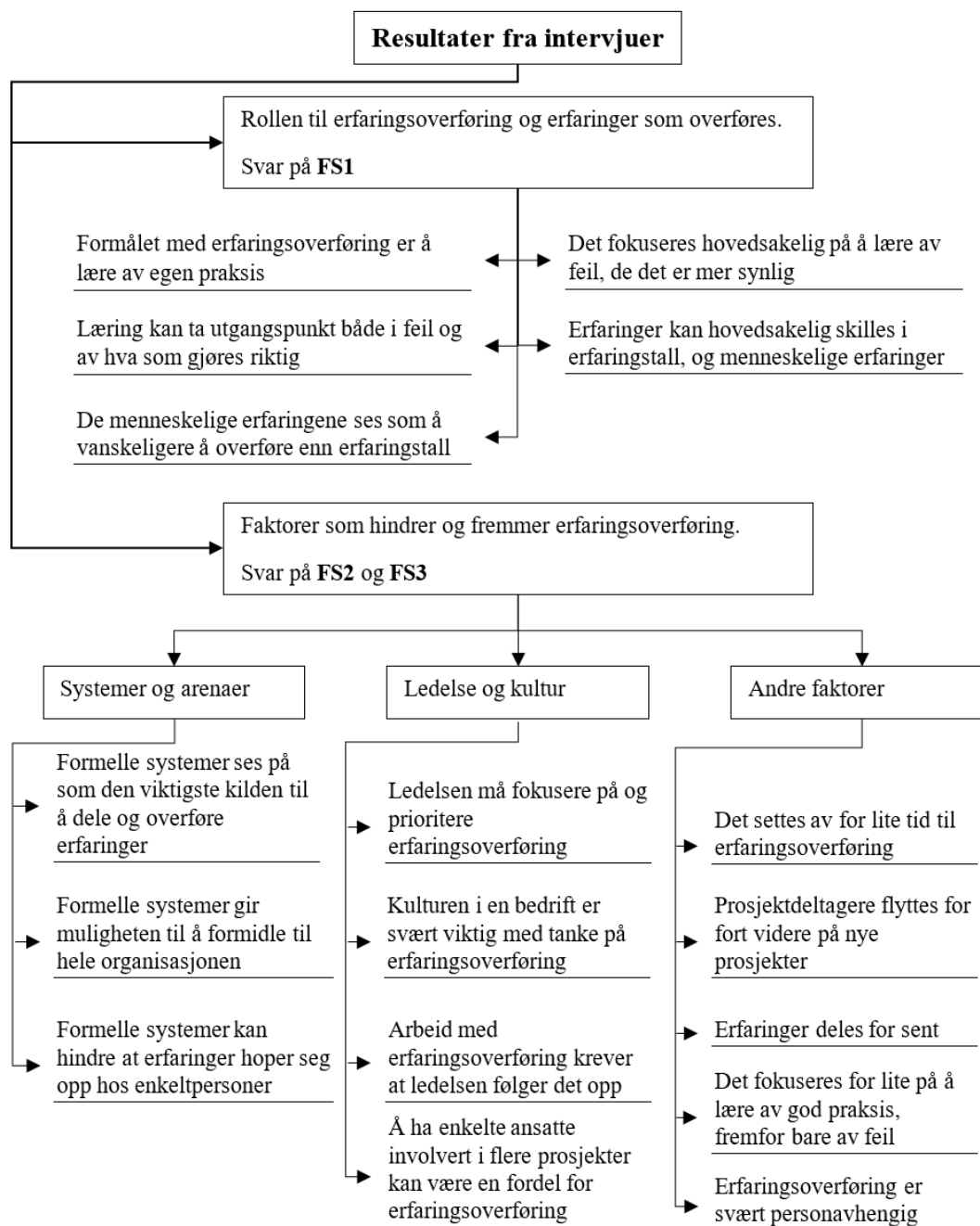
Konklusjon og videre arbeid

Denne studien har hatt som formål å øke forståelsen for rollen erfaringsoverføring har i byggebransjen, samt hvilke utfordringer det er og hvordan de kan overkommes. Tanken har vært at økt forståelse av rollen erfaringsoverføring spiller i prosjektbaserte organisasjoner vil kunne være med å legge til rette for bedre erfaringsoverføring. Studiens problemstilling har vært; *Hvordan kan man legge til rette for bedre erfaringsoverføring i prosjektbaserte organisasjoner?* For besvare problemstillingen har følgende forskningsspørsmål blitt benyttet til datainnsamling:

- **FS1** – Hvilken rolle spiller erfaringsoverføring i bedrifter i byggebransjen?
- **FS2** – Hva er de største hindrene og pådriverne for erfaringsoverføring?
- **FS3** – Hvordan kan de største hindrene for erfaringsoverføring overkommes og erfaringsoverføring fremmes?

Studien har vist at erfaringsoverføring, for entreprenører i byggebransjen, er et vektøy og en fremgangsmåte for læring og forbedring med utgangspunkt i egen praksis. Erfaringsoverføring har ikke bare som formål å dele og overføre erfaringer. God erfaringsoverføring forutsetter at en læringsprosess skjer med utgangspunkt i bedriftens egne erfaringer. Det fokuseres hovedsaklig på å lære av feil som gjøres, og i mindre grad på å lære av god praksis. God erfaringsoverføring gir bedrifter mulighet til å lære av både feil og styrker i egen praksis. Da det i stor grad fokuseres på å lære av feil og utfordringer, kan det være gode muligheter til å bedre egne prestasjoner ved å lære av god praksis i bedrifter.

I arbeidet med studien har en rekke hindre for og utfordringer med overføring og deling av erfaringer blitt identifisert. En oversikt kan ses i figur 6.1. Blant annet har utfordringer relatert til formelle og uformelle systemer for erfaringsoverføring, ledelse og kultur, mangel på tid og personavhengighet blitt identifisert. Studien har vist at hvilke systemer og arenaer man har på plass for erfaringsoverføring har noe begrenset betydning. Det som har større betydning er den overordnede kulturen for å dele, formidle og bruke erfaringer og kunnskap i bedriften. Den største utfordringen med tanke på systemer for erfaringsoverføring er å gjøre erfaringer tilgjengelig for organisasjonen som helhet. Erfaringsoverføring må derfor, som hovedregel, forekomme gjennom formaliserte kanaler.



Figur 6.1: Oppsummering av resultater fra studien.

Studien har også vist at ledelsen og kulturen i bedrifter spiller en viktig rolle når det kommer til erfaringsoverføring. Erfaringsoverføring, og arbeid med det, må prioriteres av ledelsen, og formaliseres i bedriften. Arbeid med evaluering og overføring av erfaringer krever at det brukes tid. For å rettferdiggjøre at tilstrekkelig tid brukes på erfaringsarbeid er det en forutsetning at det ikke går på bekostning av andre, mer viktige (iht. bedriftens styringssystemer), oppgaver.

At erfaringsoverføring krever tid er nevnt som et viktig hinder i studien. Særlig tre faktorer relatert til tidsbruk har blitt identifisert som hindre. I prosjekter opplever prosjektdeltakere at det ikke er tid til å jobbe med erfaringsarbeid, da man har andre oppgaver som må prioriteres først. En stor del av evalueringene som gjøres i prosjekter gjøres mot slutten. Det er dermed et problem at prosjektdeltakere for tidlig flyttes videre på nye prosjekter. På den måten får de ikke mulighet til å evaluere prosjekter.

En annen utfordring som det ble pekt på i denne sammenhengen var at erfaringer ofte deles for sent. Erfaringer bør deles når de skjer og er ferskt i minne. Hvis eneste kilden til erfaringsoverføring i et prosjekt er prosjektevalueringen, kan det gå lang tid fra man får en erfaring til den deles. På denne tiden vil nytten av erfaringen reduseres. Å dele erfaringer tidlig kan også gjøre at man unngår at samme (nye) feil gjentas i flere prosjekter. Erfaringsarbeid bør derfor være en kontinuerlig prosess gjennom prosjektene, og ikke overlatt til en endelig evaluering ved prosjektslutt.

6.1 Implikasjoner av studien

Bidraget til denne studien er en oversikt over hvilke utfordringer som må overkommes for å fremme erfaringsoverføring og læring i bedrifter. I et stadig mer konkurranseutsatt marked er effektiv utnyttelse av egen kunnskap og kompetanse en forutsetning for konkurransedyktighet. Studien kan benyttes som et utgangspunkt for videre forskning på utfordringer som er identifisert, eller som støtte til å avgjøre hvor man bør legge fokuset for å fremme erfaringsoverføring.

6.2 Videre forskning

Studien har hatt en ganske bred tilnærming til temaet erfaringsoverføring. Følgelig har det ikke i særlig vært grad mulig å gå i dybden på det som har blitt studert. Mange interessante faktorer som kan hindre erfaringsoverføring har blitt diskutert i studien. Flere av disse faktorene kunne i seg selv vært interessante å gå mer i dybden på.

Studiens utvalg har også vært noe begrenset, og mer forskning for å bekrefte, eller eventuelt avkrefte, hva studien har funnet kunne vært viktig. For å få et større utvalg kunne supplerende spørreundersøkelser med utgangspunkt i studiens funn også vært relevant.

Referanser

- 100 Største (2021). Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/100-storste/> (Hentet: 10. mars 2021).
- Alavi, M. og Leidner, D. E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25.1. Publisher: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, s. 107–136. doi: 10.2307/3250961.
- Argote, L. (2013) *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. 2. Aufl. New York, NY: New York, NY: Springer-Verlag. doi: 10.1007/978-1-4614-5251-5.
- Argote, L. *et al.* (2000) Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82.1, s. 1–8. doi: 10.1006/obhd.2000.2883.
- Bokmålsordboka / Nynorskordboka* (2021). Tilgjengelig fra: https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+erfaring&ant_bokmaal=10&ant_nynorsk=5&bokmaal=+&ordbok= begge (Hentet: 23. mars 2021).
- Brady, T. og Davies, A. (2004) Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization Studies*, 25.9. Publisher: SAGE Publications Ltd, s. 1601–1621. doi: 10.1177/0170840604048002.
- Bresnen, M. *et al.* (2003) Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21.3, s. 157–166. doi: 10.1016/s0263-7863(02)00090-x.
- Dalland, O. (1993) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo, Norway: Universitetsforlaget AS.
- Dave, B. og Koskela, L. (2009) Collaborative knowledge management—A construction case study. *Automation in Construction*, 18.7, s. 894–902. doi: 10.1016/j.autcon.2009.03.015.
- Elsevier (2021) *About Scopus - Abstract and citation database / Elsevier*. Elsevier.com. Tilgjengelig fra: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus> (Hentet: 29. mai 2021).

- Elvenes, B. O. (1987) *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring : en sammenlignende undersøkelse i 4 organisasjoner som gjennomfører store prosjekt*. Volume: [488]. Ph.d.-avh. Trondheim: s.n.
- Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)* (2021). Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/> (Hentet: 23. mai 2021).
- Fellows, R. F., Liu, A. M. M. og Liu, A. M. M. (2009) *Research Methods for Construction*. Hoboken, UNITED KINGDOM: Wiley. Tilgjengelig fra: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ntnu/detail.action?docID=428236> (Hentet: 8. november 2020).
- Frydenlund, T. (2019) *Industrialisering av byggeprosjekter*. Oslo: Bygg 21. Tilgjengelig fra: https://www.bygg21.no/globalassets/rapport-pdf/00000_interaktiv_arb.gr.5_hovedrapport_industrialisering.pdf (Hentet: 28. september 2020).
- Gann, D.M. og Salter, A. J. (2000) Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research Policy*, 29.7, s. 955–972. doi: 10.1016/s0048-7333(00)00114-1.
- Gasik, S. (2011) A model of project knowledge management. *Project management journal*, 42.3, s. 23–44. doi: 10.1002/pmj.20239.
- Google Scholar* (12.2014). Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/om/biblioteket/fagressurser/fulltekst/google-scholar> (Hentet: 6. oktober 2020).
- Hellevik, O. (1999) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Issue: 6. utg. Oslo: Universitetsforl. Tilgjengelig fra: https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008082604036.
- Holmen, H. (2020a) *erfaring*, i *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/erfaring> (Hentet: 24. februar 2021).
- Holmen, H. (2020b) *kunnskap*, i *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/kunnskap> (Hentet: 24. februar 2021).
- Ingram, P. og Simons, T. (2002) The Transfer of Experience in Groups of Organizations: Implications for Performance and Competition. *Management Science*, 48.12. Publisher: INFORMS, s. 1517–1533. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/822521> (Hentet: 16. mai 2021).
- Irgens, E. J. (2014) Skolen som lærende organisasjon, i *Profesjonsrettet pedagogikk 8-13*. Red. av M. B. Postholm og T. Tiller. Oslo: Cappelen Damm akademisk, s. 283–298.
- Jansson, G., Lundkvist, R. og Olofsson, T. (2015) The role of experience feedback channels in the continuous development of house-building platforms. *Construction Innovation*, 15.2. Publisher: Emerald Group Publishing Limited, s. 236–255. doi: 10.1108/ci-10-2013-0042.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forl.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Cristoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, J. T. (2013) *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. T. og Gottschalk, P. (2004) Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects. *Engineering Management Journal*, 16.1. Publisher: Taylor & Francis _eprint: <https://doi.org/10.1080/10429247.2004.11415233>, s. 3–11. doi: 10.1080/10429247.2004.11415233.
- Kerzner, H. (2009) *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, N.J: Wiley.
- Kotnour, T. (2000) Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17.4. Publisher: MCB UP Ltd, s. 393–406. doi: 10.1108/02656710010298418.
- Landaeta, R. E. (2008) Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects. *Engineering Management Journal*, 20.1. Publisher: Taylor & Francis _eprint: <https://doi.org/10.1080/10429247.2008.11431753>, s. 29–38. doi: 10.1080/10429247.2008.11431753.
- Lauer, T. (2021) *Change management : fundamentals and success factors*. 1st ed. 2021. Berlin, Germany: Springer.
- Levine, S. S. og Prietula, M. J. (2011) How Knowledge Transfer Impacts Performance: A Multilevel Model of Benefits and Liabilities. *Organization Science*, 23.6. Publisher: INFORMS, s. 1748–1766. doi: 10.1287/orsc.1110.0697.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5.1. Publisher: INFORMS, s. 14–37. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/2635068> (Hentet: 3. mars 2021).
- Nå eksploderer prisene på byggevarer* (2021) *Nå eksploderer prisene på byggevarer: – Aldri opplevd en sånn økning*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/6zQ04W/naa-eksploderer-prisene-paa-byggevarer-aldri-opplevd-en-saann-oekning> (Hentet: 30. mai 2021).
- Olsson, N. (2015) *Praktisk rapportskrivning*. 1. Bergen: Fagbokforlaget.
- Onsøyen, L. E. og Spjelkavik, I. (2002) *Læring i arbeidslivet - erfaringsoverføring mellom prosjekter*. (STF38 A02825). Trondheim: SINTEF.
- Oria* (2021). Tilgjengelig fra: <https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com> (Hentet: 15. mars 2021).
- Robson, C. og McCartan, K. (2016) *Real World Research*. 4 edition. Hoboken: Wiley.
- Scarborough, H. *et al.* (2004) Project-Based Learning and the Role of Learning Boundaries. *Organization Studies*, 25.9. Publisher: SAGE Publications Ltd, s. 1579–1600. doi: 10.1177/0170840604048001.

- Schindler, M. og Eppler, M. J. (2003) Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21.3, s. 219–228. doi: 10.1016/s0263-7863(02)00096-0.
- Svartdal, F. (2020) *læring*, i *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <http://snl.no/1%C3%A6ring> (Hentet: 24. mars 2021).
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (S2), s. 27–43. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>.
- Tjora, A. H. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- VIKO (2020) *Finne kilder - Wiki - innsida.ntnu.no*. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kilder> (Hentet: 23. september 2020).
- Vrijhoef, R. og Koskela, L. (2005) Revisiting the Three Peculiarities of Production in Construction. i *13th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*. Sydney, Australia, s. 19–27. Tilgjengelig fra: <http://www.iglc.net/papers/details/345>.

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

1

Vedlegg A - Intervjuguide

PRAKTISK INFORMASJON

Navn, selskap, stilling, utdanning og erfaring i bedrift og bransje

ERFARING OG FORSTÅELSE

Oppfattelse av erfaringsoverføring?

Rollen til erfaringsoverføring?

FORMELLE OG UFORMELLE SYSTEMER

Vi har både formelle og uformelle systemer for EO. Hvilke systemer mener du man lærer mest av?

Hvilke forelle systemer har dere i bedriften?

HINDRE OG PÅDRIVERE

Hva er de største hindrene for erfaringsoverføring?

Hva er de viktigste pådriverne for erfaringsoverføring?

TYPE ERFARINGER

Hvilke erfaringer / informasjon mener du ville vært viktigst å overføre mellom prosjekter?

KULTUR

Hvilke rolle har kultur for overføring av erfaringer?

