



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Kunnskap- og erfaringsoverføring mellom prosjekter

ID-nummer: 0986938, 0990016

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Kunnskap- og erfaringsoverføring mellom
prosjekter

B A N E N O R

Eksamenskode og navn:

BTH 2532 - Prosjektledelse

Utleveringsdato:
08.01.18

Innleveringsdato:
04.06.18

Stuedsted:
BI Bergen

Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet med tilknytning til kurset BTH2532, og er skrevet som en del av fordypningen i prosjektledelse. Bacheloroppgaven markerer slutten på det treårige bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Bergen.

Prosessen knyttet til oppgaveskrivingen har vært svært utfordrende, men utvilsomt meget lærerik. Vi har tilegnet oss en mengde nye erfaringer som vi tror vil være nyttige på videre studier og i arbeidslivet.

Først og fremst ønsker vi å takke Bane NOR som har gitt oss muligheten til å skrive om deres prosjekter og erfaringsoverføringen mellom dem. Vi vil også takke alle respondenter som har tatt seg tid til å stille til dybdeintervju. Uten dem ville det ikke vært mulig å undersøke situasjonen på den måten vi har gjort det. Videre ønsker vi også å takke vår kontaktperson i Bane NOR for hennes imøtekommenhet og engasjement knyttet til oss og vårt arbeid. Deres samarbeidsvilje har vært essensielt i forbindelse med oppgaveskrivingen, og vi er svært takknemlige for den hjelpen dere har gitt.

Til slutt vil vi takke vår veileder Odd Rydland. Han har gjennom hele semesteret bistått med den kunnskapen og informasjonen vi har hatt behov for, samt vært tilgjengelig for veiledning for å sikre en gradvis fremgang.

Bergen, 01.06.2018

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Innholdsfortegnelse	II
Sammendrag	III
1.0 Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	1
1.2 Begrunnelse	2
1.3 Produktmål og effektmål	3
1.4 Bane NOR	3
2.0 Begrepsavklaring	4
3.2 Prosjektstruktur	5
3.3 Kompetanse og kunnskap.....	6
3.4 Erfaring og erfaringsdannelse	6
3.5 Kan erfaringer overføres?.....	8
3.0 Modell for erfaringsoverføring	8
4.0 Informasjonsperspektivet	9
4.1 Kunnskapskilder	10
4.2 Eksplisitt og taus kunnskap	11
4.4 Læring	11
4.5 Pull- og push-tilnærming.....	12
5.0 Atferdsperspektivet	13
5.1 Kulturelle- og sosiale faktorer	13
5.2 Barrierer.....	14
6.0 Systemperspektivet	14
6.1 En helhetlig forståelse av prosjektene	15
6.2 Problemløsning.....	15
7.0 Metode og datainnsamling	16
7.1 Forskningsdesign og metode	16
7.2 Datainnsamling.....	17
7.3 Dybdeintervju	18
7.4 Validitet og reliabilitet.....	19
8.0 Drøfting av resultat	20
8.1 Informasjonsperspektivet	20
8.2 Atferdsperspektivet	24
8.3 Systemperspektivet.....	27
9.0 Konklusjon	30
10.0 Forslag til forbedring	31
11.0 Referanseliste	34

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er knyttet til selskapet Bane NOR, og har erfaringsoverføring mellom prosjekter som tema. I den forbindelse har vi tatt for oss problemstillingen: *«Hvordan overføres kunnskap og erfaringer mellom prosjektene i Bane NOR, og hvordan kan denne tilnærmingen forbedres?»*. Bacheloroppgaven bistår Bane NOR med en intern analyse av forholdene knyttet til erfaringsoverføringen mellom prosjektene, samt forslag til forbedring.

Første Januar 2017 ble Jernbaneverket (JBV) lagt ned og Bane NOR. Bane NOR har ansvaret for planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av det nasjonale jernbanenettet. Selskapet er organisert i fem divisjoner med ansvar for hver sine områder. I denne bacheloroppgaven vi tar utgangspunkt i utbyggingsdivisjonen, som har ansvar for prosjekter knyttet til ny infrastruktur.

Analysene bygger på fem dyvdeintervjuer som har blitt gjennomført i løpet av vårsemesteret 2018. Vi har intervjuet prosjektmedarbeidere i ulike stillinger. Det har også blitt tatt ulike forbehold for å sikre at resultatene skal være troverdige og valide.

I utgangspunktet tyder resultatene på at Bane NOR på nåværende tidspunkt i liten grad bruker erfaringsoverføring for å utvikle seg som selskap. Det fremkommer av intervjuene at eksplisitte kilder vektlegges i det eksisterende arbeidet med erfaringsoverføring. Personlige nettverk står sentralt knyttet til hvordan arbeiderne oppdriver allerede eksisterende erfaringer. Sluttrapporter og referater er tilsynelatende den viktigste metoden for innsamling av kunnskap og erfaringer i prosjektene, både i Oslo og i Bergen.

Bane NOR bærer preg av lite samarbeid på tvers av prosjektene og avdelingene. Avdelingene bærer preg av utdaterte prosesser og enkeltstående metoder, noe som blant annet resulterer i dobbeltarbeid og at feil gjøres flere ganger. Dette utgjør en av årsakene til at erfaringsoverføringen ikke er vellykket.

Totalt sett ser det ut til at Bane NOR til en viss grad legger til rette for erfaringsoverføring i prosjektene. Det tyder derimot på at det i større grad lagres

kunnskap og erfaringer, fremfor å tilrettelegge for deling. Bane NOR bærer også preg av manglende underveisrapporteringer og verktøy for høsting av erfaringer. Av den grunn anbefaler vi blant annet klargjøring av ansvarfordeling knyttet til området. Det anbefales også at det implementeres standardiserte metoder og prosedyrer, samt krav til erfaringsoverføringen i alle prosjektfasene. Avslutningsvis anbefaler vi at det å tilrettelegge for nettverksbygging og krav til underveisrapportering for å sikre en bedre lagring og overføring.

1.0 Innledning

I vår bacheloroppgave har vi valgt å se nærmere på begrepet «kunnskap- og erfaringsoverførin». I store bedrifter eller komplekse prosjekter kan erfaringsoverføring anses som svært viktig. Gjennom økt bevissthet knyttet til gjenbruk av kunnskap og erfaringer kan en bedrift øke sin konkurranse- og innovasjonsevne (Vaagaasar, 2008, s.4). På den måten kan erfaringsoverføring brukes som et konkurransefortinn, og bør av den grunn anses som en viktig prioritering.

Vi har delt denne bacheloroppgaven inn i fem hoveddeler. Innledning, teori, metode, drøfting av funn, samt konklusjon og anbefalinger. Innledningsvis i denne delen presenteres tema og problemstilling, samt begrunnelse for disse valgene. Vi redegjør også for den avgrensede problemstillingen, sentrale begreper og målene vi har satt oss. Avslutningsvis i denne delen presenteres bedriften vi har samarbeidet med i forbindelse med denne oppgaven.

1.1 Tema og problemstilling

Tema

Å velge tema for en bacheloroppgave i faget prosjektledelse har vært utfordrende, da vi har hatt relativt brede rammer. Dette har medført at vi har valgt mellom flere spennende tema innen fagområdet. Etter vurdering i samarbeid med bedriften, samtale med veileder og oss i mellom, ble vi enige om å fordype oss i temaet; Erfaringsoverføring mellom prosjekter.

Problemstilling

I det første møte med Bane NOR diskuterte vi utfordringer de har i prosjekter, samt potensielle problemstillinger. Dette gjorde det mulig å utarbeide en problemstilling som er tilpasset Bane NOR og deres situasjon. I møtet kom det frem at selskapet har utfordringer knyttet til erfaringsoverføring mellom prosjektene, spesielt på landsbasis. På bakgrunn av dette bestemte vi oss for problemstillingen:

«Hvordan kan Bane NOR forbedre sin tilnærming til erfaringsoverføring mellom prosjektene i organisasjonen?»

Med forbedring mener vi en strategisk endring som kan bidra til mer effektiv høsting, lagring og overføring av erfaringer mellom prosjekter på en enklest mulig måte.

Avgrensning

I løpet av ukene etter første møtet med Bane NOR følte vi et behov for å avgrense problemstillingen. Dette var spesielt fordi vi innså etter en del lesing, at for å finne ut hvordan Bane NOR kunne forbedre sin tilnærming til erfaringsoverføring, var det nødvendig å finne ut hvordan erfaringsoverføringen foregikk i dag. Dermed kom vi frem til at det var mer korrekt å stille oss følgende problemstilling;

«Hvordan overføres kunnskap og erfaringer mellom prosjektene i Bane NOR, og hvordan kan denne tilnærmingen forbedres?»

1.2 Begrunnelse

I vårt første møtet med Bane NOR hadde vi en åpen diskusjon rundt hvilke tema som kunne være interessante å se nærmere på. Innledningsvis ønsket vi å holde fokus på ett prosjekt. Etter litt frem og tilbake ble vi derimot enige om at det var mer gunstig å se på flere prosjekter fremfor ett enkelt. Dette vil være mer nyttig for Bane NOR, da erfaringsoverføringen i utgangspunktet skal skje mellom alle prosjektene på landsbasis.

I den forbindelse stilte vi oss selv flere spørsmål. I hvor stor grad har det vært bevissthet rundt lagring og overføring av erfaringer. Vi ble også nysgjerrige på hvorvidt prosjektene har en kultur for å dele kunnskap og bidra til opplæring, og hvordan ledelsens holdninger til dette området var.

Etter litt undersøkelse på nett og bibliotek, fant vi ut at erfaringsoverføring er et omdiskutert tema i faglitteraturen. I en konkurrerende bransje er organisering av

kunnskap en nøkkelressurs og et konkurransefortrinn. Spesielt i prosjekter er behovet for erfaringsoverføring høyt (Rahimli, 2012, s.37). Dermed kan vi si at vi i all hovedsak har valgt tema basert på Bane NORs ønsker, en signifikant interesse for tema, samt ønske om å tilegne oss mer kunnskap innenfor dette området.

1.3 Produktmål og effektmål

Målet med oppgaven er å illustrere hvordan erfaringsoverføringen foregår i Bane NOR. Naturligvis ønsker vi at alle relevante parter skal være fornøyde med bacheloroppgaven. Dette er en prioritering, da vi ønsker at alle parter skal være stolt av resultatet. Vi ønsker også å ferdigstille oppgaven med god margin innen leveringsfristen. Dette er i utgangspunktet for å unngå hastverksarbeid. Oppgaven skal også følge kravene satt av Handelshøyskolen BI. I tillegg har vi som mål å utarbeide en interessant, relevant og opplysende bacheloroppgave som kan bidra til videre læring for Bane NOR.

Effektmålet eller formålet med oppgaven er at vi skal kunne tilegne oss relevant kunnskap innenfor fagområdet «Prosjektledelse» og tema «Erfaringsoverføring». Vi ønsker å tilegne oss denne kunnskapen gjennom teori, samarbeid med Bane NOR og egne funn. Vi tror denne kunnskapen vil komme godt med i arbeidslivet samt på videre studier.

1.4 Bane NOR

1. januar 2017 ble Jernbaneverket avviklet. Fra samme dag overtok Bane NOR SF (Bane NOR) ansvaret for den nasjonale jernbaneinfrastrukturen. Bane NOR er et norsk statsforetak og består av ca. 4500 ansatte (Proff, 2018). Selskapet er ansvarlig for blant annet planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av den nasjonale jernbanen. De kontrollerer også trafikkstyring, samt utviklingen av jernbaneeiendommer. I tillegg har de operativt ansvar for koordinering, sikkerhetsarbeid og krisehåndtering (Bane NOR, 2016).

I følge Bane NORs nettside har de som formål å sørge for tilgjengelig jernbaneinfrastruktur og effektive, samt brukervennlige tjenester.

Lokaliteter

Bane NOR har flere avdelinger rundt i landet. I følge deres egne hjemmesider deles landet inn i områdene Nord, Midt, Vest, Øst, Sør og Oslokorridoren. I denne bacheloroppgaven har vi valgt å undersøke Vest/Midt og Oslo (Bane NOR, 2016).

Divisjoner

Selskapet er delt inn i fem divisjoner og fire konsernstaber. Divisjonene inkluderer utbygging, infrastruktur, kunde- og trafikk, eiendom og digitalisering- og teknologi. Stabene inkluderer virksomhetsstyring, sikkerhet og kvalitet, samfunnskontakt og HR, og er blant annet ansvarlig for mål, strategier og rammeverk på tvers av divisjonene (Bane NOR, 2016).

Prosjekter

I følge samtaler med respondenter fra både Bergen og Oslo, ser vi at de fleste store prosjektene er organisert gjennom en sterk prosjektenhet, altså er prosjektet eksternt og uten direkte tilknytning til linjeorganisasjonen.

2.0 Begrepsavklaring

I denne delen gjør vi rede for noen av de begrepene som står sentralt i oppgaven, og som vi mener trengs å spesifiseres i forbindelse med oppgaven.

3.1 Prosjektbegrepet

Begrepet prosjekt stammer fra det latinske ordet «projicere» og betyr å kaste frem. I faglitteraturen har begrepet flere definisjoner. Elvenes (1987) definerer et prosjekt som «et entydig, målsatt- og terminfastlagt engangsforetak». Felles for definisjonene er at prosjektet er en unik arbeidsoppgave og benyttes for oppgaver som er ukjente for linjen. Felles kjennetegn ved et prosjekt er at det er entydig målsatt, engangstilfeller, tids- og kostnadsbegrenset og tverrfaglig (Karlsen, 2017, s.18-19).

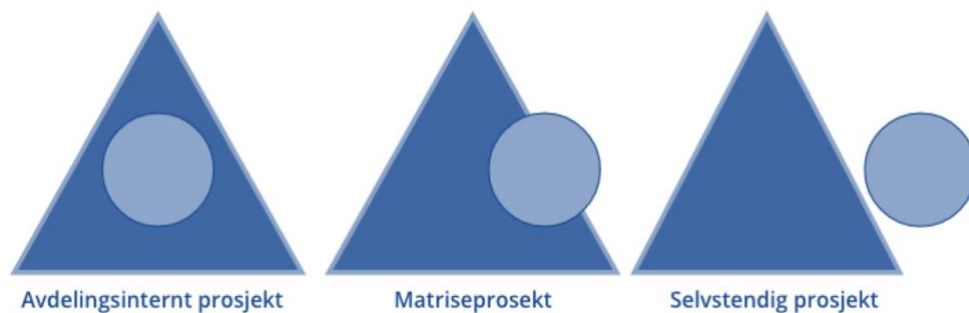
Et prosjekt er derimot ikke kun forbeholdt næringslivet, men omfatter alt fra prosjektarbeid på skolen til store byggeprosjekter som i Bane NOR. Prosjekter varierer derfor både i størrelse, kompleksitet og ressursbruk.

3.2 Prosjektstruktur

Det skilles mellom basis-/linjeorganisasjon og prosjekt. Prosjektorganisasjonen er som en midlertidig organisasjon som påvirkes av linjen. Basisorganisasjonen ser altså på et prosjekt som et middel for å løse et unikt problem (Karlsen, 2017). Det finnes ulike måter å organisere et prosjekt på, og forholdet mellom prosjektorganisasjonen og linjen kan deles inn i tre strukturer;

- Avdelingsintern struktur
- Matrisestruktur
- Selvstendig struktur

Figuren under viser forholdet mellom linjen og prosjektet, hvor trekanten illustrerer hierarkiet i linjeorganisasjonen, mens sirkelen er prosjektet (Karlsen, 2017, s.158).



Figur 1 Prosjektstruktur(Karlsen, 2017, s.158)

I avdelingsinterne prosjekter gjennomføres prosjektet innen en avdeling i basisorganisasjonen. Ledelsen i prosjektet er vanligvis den samme som avdelingsledelsen (Karlsen, 2017, s. 158-159). Ved en matrisestruktur er det et stort behov for tverrfalighet . Da involveres flere avdelinger og prosjektmedarbeiderne jobber for en annen organisasjon, i tillegg til prosjektet. Følgelig må prosjektgruppen forholde seg til avdelingsleder, i tillegg til en prosjektleder (Karlsen, 2017, s.160-161). Selvstendige prosjekter er utskilt fra linjen både ressursmessig og administrativt. Prosjektmedarbeiderne er adskilt fra

sitt fagmiljø i linjen frem til prosjektet er avsluttet. Denne type struktur brukes i hovedsak ved omfattende oppgaver (Karlsen, 2017, s.163).

3.3 Kompetanse og kunnskap

Kompetanse er et komplekst begrep, uten entydig definisjon. På tross av splittede meninger om hvordan begrepet kan defineres er det enighet om at investeringer i kompetanse er viktig for konkurransefortrinn og verdiskapning. Nordhaug (2004) definerer kompetanse gjennom tre element; kunnskap, ferdigheter og holdninger, tilegnet gjennom utdanning og erfaring (Nordhaug, Fivelsdal, & Bakka, 2004, s.290).

Kunnskap er et svært sentralt begrep i filosofien. Det finnes ingen allmenn definisjon, men den mest kjente definisjonen kan spores tilbake til antikken. Platon definerte kunnskap som en «begrunnet, sann oppfatning» (Holmen, 2017). Forutenom dette er kunnskap koblet til kontekst, tolkning og refleksjon (Karlsen, 2017, s. 458).

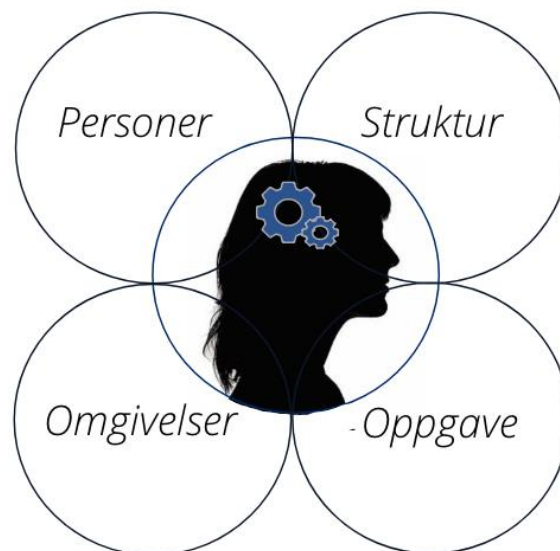
I vår oppgave har vi valgt å bruke begrepet kunnskap, fremfor kompetanse. Dette er i all hovedsak fordi kompetanse er den evnen et individ har til å anvende kunnskaper på en effektiv måte (Karlsen, 2017, s.459). Vi anser dette som sterkt knyttet til erfaringsoverføring ettersom at dersom en bedrift ikke tar lærdom av erfaringer og kunnskap, vil ikke kompetansen utvikles. For at denne kompetansen skal opparbeides mener vi organisasjonen trenger en relativt stor grad av erfaringsoverføring.

3.4 Erfaring og erfaringsdannelse

Definisjon av begrepet «erfaring» avhenger av situasjonen begrepet benyttes i. Ordet stammer fra tysk og betyr opprinnelig «Å få vite ved å reise gjennom noe» (Elvenes, 1987, s.92-93). Videre definerer Elvenes (1987) begrepet som «innsikt og kunnskap som oppstår når hendelser bearbeides til mentale bilder». Altså er erfaring og kunnskap tilegnet gjennom opplevelser.

Erfaringsdannelsen starter altså med at et individ oppfatter en hendelse og danner seg et bilde av dette. Disse bildene tolkes ulikt fra person til person, og vil følgelig resultere i at mennesker har forskjellige holdninger og atferd. Dette kan ha innvirkning på en persons oppfatning i en arbeidssituasjon og forteller oss dermed at erfaring ikke er situasjonsavhengig, men personavhengig. Koblingen mellom individ og erfaring er altså sterk og erfaringen lagres ikke i grupper eller i organisasjoner, men hos enkeltpersonen (Elvenes, 1987, s.93-94).

Erfaringsdannelsen kan på den måten betraktes som et grensesnitt i brytningsflaten mellom individet og andre personer, struktur, oppgave og omgivelser (Elvenes, 1987, s.94-96).



Figur 2 Erfaringsdannelse (Elvenes 1987, 96)

Elvenes deler erfaringsdannelsen opp i to faser;

- Opplevelsesfasen
- Kunnskapsdannende fase

hvor opplevelsesfasen omfatter de umiddelbare sanseinntrykkene og reaksjonene. Den kunnskapsdannende fasen omfatter organisering, tolking og omforming av inntrykkene til ny viten (Elvenes, 1987, s.94).

3.5 Kan erfaringer overføres?

Begrepet erfaringsoverføring betyr, ifølge Elvenes (1987), å transportere erfaringsinformasjonen fra sender til mottaker. Dette resulterer i at mottaker kan dra nytte av senders kunnskap og erfaringer som er relevant for en oppgave (Elvenes, 1987, s.98-99).

Av de to nevnte fasene i punkt 3.4 er kunnskap lettere å overføre enn opplevelser. I praksis er det vanskelig å overføre opplevelser, da vi blant annet tolker ting ulikt. For å overføre en opplevelse må situasjonen rekonstrueres, noe som kan anses som svært lite gunstig. Da spesielt med tanke på kostnad og tid. Kunnskapsdelen anses som enklere å overføre. Det er likevel viktig å ta stilling til to spesielle egenskaper ved kunnskapsdelen. Kunnskapen er et resultat av en subjektiv vurdering, samt bare en liten del av den totale erfaringen. Dersom bare kunnskapsdelen forsøkes å overføres, mister man intensiteten i erfaringen. Altså overføres det en mengde innhold uten styrke (Elvenes, 1987, s.99).

Elvenes (1987) deler overføringen inn på følgende måte:

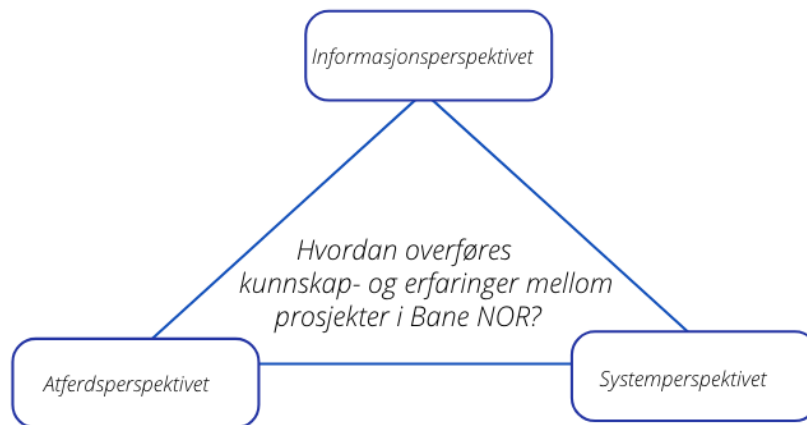
- mellom personer og grupper innen samme fase i prosjektet
- forskjellige faser i samme prosjekt
- forskjellige prosjekt
- prosjekt og linjeorganisasjon

I vår oppgave har vi valgt å fokusere på overføring mellom forskjellige prosjekt.

3.0 Modell for erfaringsoverføring

I bacheloroppgaven har vi valgt å bruke elementer fra doktorgradsavhandlingen «The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations» av Anandasivakumar Ekambaram. Vi har også brukt en del elementer fra doktorgradsavhandlingen «Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring» skrevet av Bjørn Otto Elvenes. Vi føler at disse avhandlingene fint kan brukes i kombinasjon, da vi ser at også Ekambaram har benyttet seg av Elvenes' teorier.

For å operasjonalisere erfaringsoverføringen i Bane NOR har vi valgt å bruke en modell som er utarbeidet av Ekambaram. Modellen er delt inn i tre perspektiver ved kunnskapsoverføring; informasjons-, atferds- og systemperspektivet. Hver av dem er knyttet til ulike sider ved kunnskap- og erfaringsoverføring. Modellen kan brukes til å øke forståelsen for utfordringer knyttet til erfaringsoverføring og på den måten belyse viktige områder ved vår problemstilling.



Figur 3 Teoretisk rammeverk (Ekambaram, 2008, s.16)

Vi har utarbeidet intervjuguiden, drøftet situasjonen i bedriften og foreslått løsninger i lys av disse perspektivene. I følgende avsnitt introduserer vi de ulike perspektivene og den teorien som ligger til grunn for den videre drøftingen.

4.0 Informasjonsperspektivet

Informasjonsperspektivet omhandler problemer knyttet til informasjon om kilder til kunnskap. Dette perspektivet fokuserer i tillegg på utfordringer knyttet til oppsøking av eksisterende kunnskap, og å gjøre denne eksisterende kunnskapen tilgjengelig (Ekambaram, 2008, s.41). For at tilgjengeligheten på kunnskap og informasjon i en bedrift skal forbedres, forutsetter det at bedriften vet hvor kunnskapen og erfaringen oppstår. Videre må bedriften ta lærdom fra erfaringene som opparbeides. Teorier om organisatorisk læring, kunnskapshåndtering og om tilnærming til håndtering av informasjon vil gjøre det mulig å se hvor et eventuelt problem oppstår. Følgelig vil det da være mulig å rette opp i dette problemet.

I følgende avsnitt presenteres ulike teoretiske elementer som er adekvat med tanke på informasjonsperspektivet.

4.1 Kunnskapskilder

Fremveksten av begrepet «kunnskapsledelse» kan få det til å virke som at mange bedrifter ønsker å gjøre en aktiv innsats mot barrierene for kunnskapsutvikling. Det er likevel lettere å snakke om kunnskap, enn å realisere den (Von Krogh, Ichijo, & Ikujiro, 2001, s. 42). For at en bedrift skal oppnå kunnskap- og erfaringsoverføring er det viktig å kartlegge hvor kunnskapen og erfaringen oppstår.

Teoretisk finnes det mange kilder hvor kunnskap og erfaringer kan innhentes. I figuren under har vi laget en oversikt over mulige kilder, både muntlige og skriftlige.

<i>Muntlig</i>	<i>Skriftlig</i>
<i>Uformelle samtaler</i>	<i>Prosjektlogg</i>
<i>Faglige møter, temakvelder, prosjektlederforum</i>	<i>Prosjektdagbok</i>
<i>Treningssamlinger</i>	<i>Sluttrapport</i>
<i>Erfaringsmeglere</i>	<i>Prosjekt revisjon</i>
<i>Avdelingsmøter, konferanser</i>	<i>Arkiver, databaser</i>
<i>Etteropplæring, oppfølgingsmøter, kursing</i>	<i>Prosjekthåndbøker</i>

Figur 4 Kunnskap- og erfaringskilder (Karlsen, 2017, s.466-467)

4.2 Eksplisitt og taus kunnskap

I følge Von Krogh, Ichijo og Nonaka består kunnskapsutvikling av blant annet det å dele taus kunnskap (Von Krogh mfl., 2001, s.103). Kunnskap kan nemlig være både eksplisitt og taus. Dette innebærer at noen typer kunnskap kan formuleres i setninger og illustreres i tegninger. Andre typer kunnskap er knyttet til våre egne sanser og individuell persepsjon. Det er ofte taus kunnskap som er vanskelig å beskrive for andre. Dermed er det også den tause kunnskapen som er vanskelig å videreføre (Von Krogh mfl., 2001, s.21-22).

Deling av taus kunnskap kan skje gjennom en omfattende sosialiseringsprosess. Det er nødvendig at arbeiderne forstår hverandre og hverandres handlemåter i gitte situasjoner. Dette kan gjøres gjennom ulike måter (Von Krogh mfl., 2001, s.104). Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) definerer fem ulike metoder som i all hovedsak bygger på det å bruke en mester/svenn-relasjon. Da vil det bli gitt opplæring og arbeiderne får forsøke å imitere en oppgave. Dette vil følgelig kreve fysisk nærhet og tid (Von Krogh mfl., 2001, s.41).

4.4 Læring

Læring omfatter hvordan vi tilegner oss nye ferdigheter, erfaringer og kunnskap (Karlsen, 2017, s.461). Likevel kan de eksisterende normene og standardene være med på å hindre en bedrift i å lære nye ting (Ekambaram, 2008, s.46).

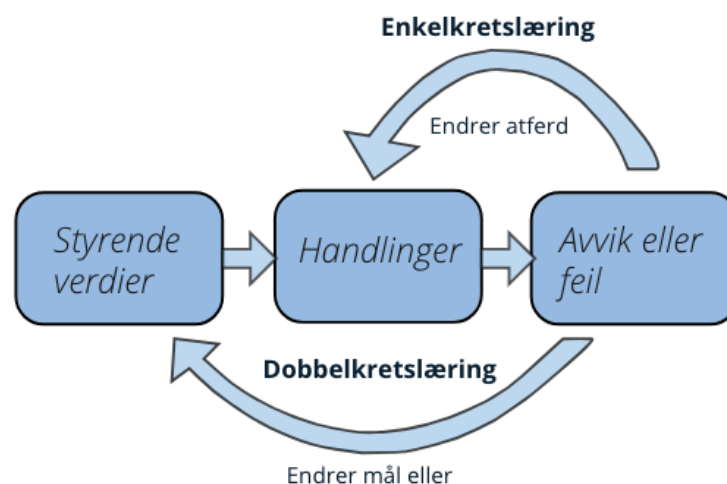
Det skilles mellom individuell og organisatorisk læring. En organisasjon er naturligvis avhengig av individuell læring. Likevel er ikke dette tilstrekkelig. Organisatorisk læring er essensielt da en organisasjon kan lagre og vedlikeholde læringssystemer som kan bli ført videre til andre. Altså overføre kunnskapen (Karlsen, 2017, s.461-462).

Enkel- og dobbelkretslæring

Argyris og Schön (1978) har utviklet en modell for enkelt- og dobbelkretslæring som illustrerer sammenhenger om hvordan en organisasjon lærer (Høgberg, 2014). Enkelkretslæring oppstår når bedriften rekonstruerer sine handlinger slik at forventet resultat stemmer med det faktiske resultatet. Denne type læring skjer

innen de eksisterende verdiene og normene organisasjonen har, noe som betyr at en situasjon håndteres uten at de grunnleggende verdiene og normene undersøkes. I svært mange tilfeller vil de avvikene som oppstår kunne løses gjennom enkelkretslæring ved at bedriften følger prosedyrer, endrer handlingsmønstre og standarder, og tar lærdom av sine feil. Likevel er ikke dette alltid nok i dagens komplekse samfunn (Brønn & Arnulf, 2013, s.153).

For at en bedrift skal oppnå en effektiv læring og utvikling er det nødvendig med en annen form for læring. Ved dobbelkretslæring settes det spørsmål ved de grunnleggende standardene, normene og verdiene. Da reflekterer bedriften over de normene og verdiene som driver deres prosedyrer og rutiner. Følgelig vil det være mulig å identifisere hvor et eventuelt problem ligger, og hvordan det kan løses. Dermed vil bedriften ikke bare endre sine aktiviteter, men også sine grunnleggende verdier (Brønn & Arnulf, 2013, s.154).



Figur 5 Enkel- og dobbelkretslæring (Brønn & Arnulf, 2013, s. 154)

4.5 Pull- og push-tilnærming

For å benytte seg av allerede eksisterende kunnskap i bedriften finnes det to tilnærminger; pull og push. Ved en pull-tilnærming vil et individ lete etter kunnskap dersom det oppstår et problem. Her er utfordringen å vite hvor man skal lete. Push-tilnærming er knyttet til deling av kunnskap, erfaringer og innsikt med andre medarbeidere, og kan skje gjennom møter, diskusjoner eller seminarer.

Utfordringen her er å vite hva som er relevant for andre (Davenport 1997, referert i Ekambaram, 2008, s.46).

5.0 Atferdsperspektivet

Atferdsperspektivet fokuserer på prosjektarbeidernes personlige og sosiale karakteristika, som følgelig kan påvirke anskaffelse og deling av kunnskap og erfaringer. I denne delen presenterer vi sosiale aspekter som påvirker bedriften, samt elementer som organisasjonskultur og kommunikasjon. Avslutningsvis introduserer vi også ulike barrierer og hindringer som er knyttet til kunnskap- og erfaringsoverføring.

5.1 Kulturelle- og sosiale faktorer

Det er flere faktorer knyttet til atferdsperspektivet som påvirker erfaringsoverføringen til en bedrift. Blant disse kan vi trekke frem organisasjonskultur, normer, holdninger og opprinnelse (Ekambaram, 2008, s.61-63).

Generelt sett fungerer organisasjonskulturen som en mal for hvilken atferd og handlinger som er akseptert. Kulturen er med på å redusere kompleksitet, tvetydighet og usikkerhet. Medarbeidere i en bedrift eller i et prosjekt har med stor sannsynlighet ulike bakgrunner. Derfor er det rimelig å anta at deltakerne har ulik tilnærming til blant annet det å søke etter og skaffe seg kunnskap. I følge Ekambaram har prosjektmedarbeiderne en tendens til å tolke omgivelsene ut i fra egne kulturelle rammeverk, uten å vurdere de faktiske forholdene som er adekvat for situasjonen. Dette skyldes i utgangspunktet individets bakgrunn og holdninger (Ekambaram, 2008, s.61-63). Det er også viktig at medarbeiderne har gjensidig forståelse for hverandre og hverandres kultur. Manglende forståelse kan følgelig gi redusert åpenhet, dårlig kommunikasjon og misforståelser (Ekambaram, 2008, s.64).

5.2 Barrierer

Det finnes noen hindringer eller barrierer knyttet til vellykket kunnskapsutvikling og videre erfaringsoverføring. Dersom en eller flere av disse barrierene finnes, vil bedriften slite med kunnskapsutviklingen. Gode ideer og nye løsninger vil ikke få muligheten til å blomstre og det vil følgelig være vanskelig å dele den tause kunnskapen (Von Krogh mfl., 2001, s.41). I figuren under har vi stilt opp relevante fallgruver med tanke på erfaringsoverføringen (Karlsen, 2017, s.472-473).

<i>Fallgruver i kunnskap- og erfaringsoverføring</i>	
<i>Manglende ansvarsfordeling</i>	<i>Manglende rutiner og systemer</i>
<i>Manglende ressurser</i>	<i>Lav prioritering</i>
<i>Tidspress</i>	<i>Feil fokus</i>
<i>Innleid personell</i>	<i>Manglende ressurser</i>

Figur 6 Fallgruver(Karlsen, 2017, s. 472-473)

6.0 Systemperspektivet

Systemperspektivet handler om problemstillinger knyttet til det å ha en helhetlig forståelse av et prosjekt, samt i hvilken grad man tar høyde for bruk av eksisterende løsninger (Ekambaram, 2008, s.83). Ekambaram skriver at en slik forståelse er viktig blant annet når det gjelder å unngå å finne løsninger som allerede eksisterer. Det skal også sikre anvendeligheten av de erfaringene som overføres. Systemteorier ser på prosjekter som en helhet eller i form av hele enheter. Teorien vurderer først og fremst korrelative elementer som en helhet eller

et system innenfor et avgrenset område. Det vektlegges ikke kun elementer som utgjør et helt system, men også samspillet mellom de ulike elementene.

Vi vil i denne delen presentere teorien i forbindelse med systemperspektivet. Ekambaram nevner ulike problemområder, og blant annet problemet rundt det å skape en helhetlig forståelse i et prosjekt.

6.1 En helhetlig forståelse av prosjektene

Ifølge Ekambaram er den helhetlige forståelsen av prosjektarbeid et problem fordi prosjektmedlemmene i et prosjekt ofte har ulike syn på virkeligheten. For at et prosjekt skal bli en suksess, er systemtenkning og en helhetlig forståelse av prosjektgjennomføringen viktig. Kerzner (2006) sier (Kerzner, 2006, referert i Ekambaram, 2008, s.86) at den første forutsetningen for vellykket prosjektledelse er evnen til å analysere det totale prosjektet, og ikke bare de enkelte delene. Den helhetlige forståelsen er også viktig for alle medlemmer av et prosjekt, spesielt når det gjelder kommunikasjon og samarbeid. På den måten ser vi at en helhetlig forståelse av prosjektarbeidet bidrar til å skaffe og å dele kunnskap på en enklere måte slik at man unngår gjenoppbygging av allerede eksisterende kunnskap. Det skaper også et felles grunnlag som sikrer effektivisering knyttet til blant annet problemløsning og erfaringsoverføring (Ekambaram, 2008, s.84-86).

6.2 Problemløsning

I punkt 6.1 kommer viktigheten av felles forståelse frem. I forbindelse med dette er det nødvendig å se på hvordan det går an å skape en felles forståelse mellom to individer. Ekambaram deler prosessen rundt å oppnå felles forståelse inn i tre faser; før, under og etter kunnskap- og erfaringsoverføring (Ekambaram, 2008, s.93).

Den første fasen er knyttet til det som skjer før en bedrift eller et individ skal overføre kunnskap. Kunnskapssøkeren reflekterer over sin egen kunnskap, samt tolker situasjonen individet står overfor. Dette fører til at personen vet hva han/hun trenger å vite for å løse problemet, samt vet hvilke kilder som må brukes (Ekambaram, 2008, s.93-94).

Fase to omhandler det som skjer underveis i kunnskap-og erfaringsoverføringen, altså utvekslingen av kunnskap og erfaringer mellom de relevante partene. Da har den som søker informasjonen reflektert over problemet og egen kunnskap. Det oppstår en dialog mellom den som søker kunnskap og den som tilbyr erfaringene sine. Personen som sitter med relevante erfaringer må også reflektere over sine egne kunnskaper og problemet i seg selv. Gjennom god kommunikasjonen forsikres det at begge parter til slutt når det nivået for felles forståelse som er adekvat for å løse problemet og videre starte overføringen (Ekambaram, 2008, s.95).

I den siste fasen observeres og vurderes den kunnskapen som har blitt overført i henhold til situasjonen. Ved å observere den overførte kunnskapen i lys av situasjonen vil personen kunne få ny oppfatning av hvordan problemet bør løses, og gjøre nødvendige justeringer. Det er ikke nødvendigvis slik at den overførte kunnskapen passer perfekt og kan med første øyekast virke inkompatibel. Likevel vil situasjonen kunne løses ved å bruke overført kunnskap og erfaringer, og justere disse i kombinasjon med egen kunnskap (Ekambaram, 2008, s.96-97).

7.0 Metode og datainnsamling

I henhold til Holbergprisen (2010) er det å samle informasjon og empirisk bevis gjennom ulike metoder, en svært viktig del av det å besvare en problemstilling. Gjennom nøyaktig og overveid bruk av metode sikrer man at resultatene er gyldige og relevante. I denne delen gjør vi rede for de metodiske valgene vi har gjort i forbindelse med utførelsen av oppgaven. Vi forklarer også tilnærming til datainnsamling, både primær og sekundærdata.. Til slutt har vi vurdert metodens reliabilitet og validitet.

7.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesignet fungerer som et rammeverk for hvordan data i oppgaven er samlet inn. Hvilket forskningsdesign vi bruker er avhengig av flere faktorer, men problemstillingen legger i utgangspunktet føringer for hvilket design man tar i bruk. Målet med rett valg av forskningsdesign er å knytte problemstillingen til

relevant forskning. Dette vil følgelig gi et troverdig og pålitelig resultat (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s.47).

Det skilles mellom tre typer forskningsdesign; eksplorativt-, deskriptivt og kausalt design. Et eksplorativt design er gunstig i tilfeller hvor forskeren har lite forkunnskaper. Målet ved å bruke et eksplorativt forskningsdesign er å forstå og tolke dagens situasjon, altså det man undersøker. Vi har brukt et eksplorativt forskningsdesign i vår oppgave. Vi mener dette var det som var mest adekvat knyttet til utførelse av datainnsamlingen i forbindelse med denne problemstillingen. Ved et eksplorativt design er det mest naturlig å samle inn sekundærdata først. Videre vurdere hva som er nødvendig av primærdata (Gripsrud mfl., 2017, s.47-48).

Det er problemstillingen som bestemmer også hvilken metode for datainnsamling som er best egnet. For at vi skulle få en bedre forståelse av hvordan erfaringsoverføringen skjer i Bane NOR har vi brukt kvalitativ metode. Kvalitativ metode har som egenskap at man går i dybden for å skape en forståelse, noe problemstillingen la til rette for. Utvalget vi undersøkte er et mindre utvalg av Bane NOR, og kan ikke regnes for å være representativt for hele selskapet. Gjennom dybdeintervjuene har vi sikret den informasjonen som har vært relevant for oppgavens art.

7.2 Datainnsamling

For å skrive denne oppgaven har det vært nødvendig å samle både primær- og sekundærdata. Sekundærdata er den dataen som allerede eksisterer, og som vi hentet gjennom relevant faglitteratur som bøker og internett (Gripsrud mfl., 2017, s.47). Det ligger enorme mengder informasjon på internett og i faglitteraturen. I starten gjorde dette det vanskelig å sortere ut hvilken informasjon som var relevant for oss og hva som ikke var det.

Vi har benyttet oss av biblioteket ved BI Bergen og bibliotekarene her. I tillegg har vi benyttet nettbiblioteket til BI, noe som har vært nyttig når vi har søkt inspirasjon fra tidligere studenters oppgaver. Vi har også benyttet oss av både Bjørn Otto Elvenes' og Anandasivakumar Ekambaram sine

doktorgradsavhandlinger. Elvenes sin avhandling ble bestilt som fjernlån fra biblioteket på NTNU. Ekambaram sin avhandling var derimot vanskelig å oppsøke. Av den grunn kontaktet vi ham direkte og fikk den tilsendt over mail.

Primærdata er det materiellet vi selv har samlet inn (Gripsrud mfl., 2017, s.47). I vår oppgave har vi benyttet dybdeintervju som kilde for innhenting av primærdata, noe som også er i tråd med forskningsdesign og metodevalg. I forbindelse med dette utarbeidet vi en intervjuguide som vi har brukt ved innsamling av primærdata. Intervjuguiden bygger på avhandlingene vi har benyttet oss av. Dette har sikret at vi dekket de tre perspektivene.

7.3 Dybdeintervju

Dybdeintervju er en vanlig måte å innsamle data ved kvalitativ metode (Gripsrud mfl., 2017, s.49). Grunnet oppgavens begrensninger har vi kun gjennomført totalt 5 dybdeintervju i løpet av semesteret. Tre av respondentene jobber som prosjektdirektør, en jobber i sikkerhet og en i teknisk avdeling. På den måten har vi fått et lite innblikk i de forskjellige divisjonene. Hvert intervju har tatt ca. en time. Dersom vi skulle intervju 100 respondenter (Gripsrud mfl., 2017, s.178) ville det resultert i alt for store mengder data. I tillegg ville et semester ikke vært tilstrekkelig. Derfor har vi kun intervjuet fem respondenter.

Dybdeintervjuene hadde en uformell tone, og det var åpent for respondentene å stille spørsmål dersom det var nødvendig. Intervjuobjektene ble også informert om at ingen navn ble brukt i oppgaven, altså at alle er anonyme. På den måten føler vi at vi til dels har sikret en mer troverdig informasjon. Vi startet intervjuene med å spørre om tillatelse til å ta lydopptak til vårt eget bruk i etterkant. Dette har sikret at ingen informasjon har gått tapt. Da respondentene var fra ulike avdelinger i landet ble kun tre av intervjuene avholdt ved Bane NORs kontorer i Bergen. De to andre ble holdt over telefon.

Begge fra forfatterne av denne oppgaven har vært tilstede under alle intervjuene. Dette har vært en fordel knyttet til det å få med all vesentlig informasjon. Mens den ene av oss noterte, stilte den andre spørsmål og hadde mulighet til å observere blant annet kroppsspråk.

7.4 Validitet og reliabilitet

I forbindelse med en slik oppgave er det viktig med kildekritikk. Det er viktig å vurdere validiteten og reliabiliteten knyttet til resultatene og metoden man har benyttet seg av. Å stille seg kritisk til metode og resultat vil i større grad sikre den endelige kvaliteten på oppgaven. Ifølge LaCompte & Goetz(1982) er det derimot umulig å oppnå fullstendig reliabilitet og validitet knyttet til en undersøkelse. Dette skyldes at menneskets oppførsel aldri er statisk (Lecompte & Preissle Goetz, 1982, s.35).

Validitet handler om hvor godt resultatet måler det vi skulle måle (Gripsrud mfl., 2017, s.61). For å vurdere validiteten til resultatet har vi vurdert hvor godt problemstillingen dekkes av spørsmålene fra dybdeintervjuene. En klar sammenheng mellom problemstilling og spørsmålene i intervjuene sikrer denne sammenhengen. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet intervjuguiden rettet mot problemstillingen og rammeverket vi benytter. Vi passet også på å avklare begreper som muligens kan tolkes på flere måter, for å sikre at vi alle var på samme side. På den måten har vi gjort det vi kan for å sikre at validiteten blir høy, gitt de rammene vi har.

Med reliabilitet menes resultatets pålitelighet. Reliabiliteten bestemmes i vårt tilfelle av intervjuguiden og nøyaktigheten på dette måleinstrumentet(Gripsrud mfl., 2017, s.61-62). Det er flere elementer som kan påvirke resultatets pålitelighet. Vi har prøvd vårt beste i å ikke påvirke respondentene og deres svar, og oppfatter svarene som har fremkommet som troverdige. Vi mener at dersom intervjuene ble gjennomført på ny ville samme svar fremkommet.

Basert på dette kan vi si at vi har gjort det vi kan for å øke validiteten og reliabiliteten. Vi vurderer reliabiliteten som god, men det er vanskelig å vurdere validiteten som særlig høy. Dette er i hovedsak på grunn av det lave antall respondenter. Likevel mener vi at resultatene har hjulpet oss på god vei mot en konklusjon som besvarer problemstillingen.

8.0 Drøfting av resultat

Vi har nå presentert metoden, samt den teorien som ligger til grunn for metoden. I denne delen av oppgaven presenterer vi først resultatene som fremkommer av intervjuene. Videre drøfter vi funnene i lys av teorien. Vi har valgt å drøfte de ulike perspektivene hver for seg.

8.1 Informasjonsperspektivet

Resultat fra intervju

Det jobbes til en viss grad med å samle inn erfaringer og kunnskap fra prosjektene i Bane NOR. Det ser derimot det stilles få formelle eller standardiserte krav til evaluering av prosjektene, verken underveis i gjennomføringen eller ved avslutning av prosjektet. Bane NOR bærer tilsynelatende preg av avdelingsmessige forskjeller i forbindelse med innsamling og systematisering av kunnskap og erfaringer.

Det kommer frem at de fleste respondentene ofte bruker uformelle samtaler og sine egne personlige kontakter for å finne den informasjonen de trenger for å løse et problem. Personlige nettverk anses som en stor fordel.

En respondent fra Bergen nevner at de benytter seg av «dokumentstyrere» og at disse kan benyttes dersom man leter etter noe og dersom man vet nøyaktig hva man skal søke etter i systemene. En respondent fra sikkerhet forteller at de benytter seg av leverandørevaluering som gjøres årlig, samt post-evaluering når konstruksjonen er levert. Innen sikkerhet er det av lovpålagte og sikkerhetsmessige grunner fokus på å rapportere enhver hendelse av betydning. Disse rapportene ligger tilgjengelig for de som måtte trenge dem.

En respondent fra teknisk avdeling forteller at det skrives prosjektdagbok hver dag gjennom alle fasene i prosjektet. Det skjer også en evaluering ved hver milepæl. Dersom en viktig avgjørelse skal tas noteres det hvordan de har kommet frem til nettopp den avgjørelsen, og hva den avgjørelsen vil bety for fremtiden. All dokumentering systematiseres enten gjennom byggherremelding, avklaring fra entreprenøren eller kontraktuelle varsler eller beskjeder.

Det tyder også på at det til en viss grad forekommer dobbeltarbeid i bedriften. Det virker som at respondentene er bevisste på at det brukes tid og ressurser på problemer som muligens allerede er løst.

Vi har forstått det slik at det er god kultur for å dele den kunnskapen og de erfaringene hver enkelt prosjektmedarbeider sitter med. Dette gjelder både i Bergen og i Oslo. Respondentene mener den åpne kulturen gjør det enklere for andre medarbeidere å snakke med rett person dersom et problem skulle oppstå.

Det kom frem at sluttrapporten var viktig i deres arbeid med erfaringsoverføring. Nesten alle respondentene mente det ble tatt i bruk sluttrapport. Det har ikke kommet frem hvordan ansvarsfordeling knyttet til sluttrapporten er.

Vi ser at det tilsynelatende ikke finnes noe kravdokument eller styrende dokument som regulerer erfaringsoverføringen. Vi ser også at mye av kunnskapen er tilgjengelig gjennom vennskap og bekjennskap.

Kunnskapskilder

Det er stor samvariasjon i respondentenes svar knyttet til hvor nødvendig informasjon hentes. Som vi så fra resultatene er relasjoner, personlige nettverk og uformelle samtaler viktige kilder til kunnskap og erfaringer i Bane NOR. Dette gjelder både Bergen og Oslo.

Bruk av personlige nettverk som kilde kan anses som både gunstig og ugunstig. For det første kan vi belyse dette med hukommelse. I lys av taus kunnskap kan hukommelsen på den ene siden vurderes som lite egnet som kilde. Det er fordi personlige erfaringer og opplevelser er vanskelige å systematisere og påvirkes av persepsjon (Elvenes, 1987, s.99). I tillegg er det rimelig å anta at mye av den kunnskapen som enkeltpersonene sitter med vil forsvinne. Dette kan skje ved at innleid personell eller prosjektmedarbeidere slutter i basisorganisasjonen. På den andre siden er det en god kilde til kunnskap dersom kunnskapssøkeren klarer å justere den overførte kunnskapen og anvende den i sin egen situasjon. Personlige nettverk som kilde kan også til tider være mer tidsbesparende fremfor å lete gjennom store mengder dokumenter.

Bruk av nettverk i seg selv kan anses som lite hensiktsmessig for nye medarbeidere med mindre nettverk. Nye medarbeidere vil dermed ha andre forutsetninger for problemløsning, da de har mindre kjennskap til andre i bedriften.

Respondentene er også enige om at sluttrapporten, manualer og arkiver er godt egnet som kilder til informasjon. Utfordringene ved å kun bruke post-evaluering kan blant annet belyses med figur 2 under punkt 3.4. For det første kan det oppstå uforutsette hendelser i et prosjekt. Det kan derfor oppstå uenigheter når den endelige rapporten skal skrives, da det er uenigheter om hva som egentlig skjedde i de ulike fasene. En viktig årsak til dette er individuell persepsjon og hukommelse. For det andre er det også rimelig å anta at mye vesentlig informasjon vil falle bort, både med personell som slutter og med innleid personell.

I tillegg til sluttrapporten ble referater nevnt som kilde til kunnskap og erfaringer. På den ene siden kan dette regnes som gode kilder til erfaringer da referatene kan inkludere kunnskap og erfaringer fra flere parter. Spesielt dersom flere divisjoner er deltakende i møtet. På den andre siden er det viktig at referatet ikke oppfattes som kryptisk for de som ikke var tilstede. Referatene må formuleres på den måten at innholdet kan brukes av andre enn dem som var tilstede. Hvis dette ikke er tilfellet vil referatene jobbe mot sin hensikt.

Som nevnt skrives det også prosjektdagbok i divisjonene. Dette kan anses også som en god kilde til erfaringer. Grunnen til dette er at den skrives gjennom alle fasene av prosjektet, fremfor i slutten. Disse dagbøkene vil derimot resultere i store mengder data og dokumenter. Det kan følgelig være vanskelig og tidkrevende å bruke disse som kilde ved senere anledninger.

Eksplisitt- og taus kunnskap

Det vi så fra informasjonen om kunnskapskildene var at Bane NOR hovedsakelig legger vekt på den eksplisitte kunnskapen. Dette skyldes nok at den eksplisitte kunnskapen av naturlige årsaker er den letteste å benytte seg av.

Som nevnt legges det også en del vekt på de personlige nettverkene. De personene som prosjektmedarbeiderne henvender seg til har en god del taus kunnskap. Dette er kunnskap som resten ikke får nytte av før de henvender seg direkte. Da vil stilte spørsmål knyttet til dette, kom det frem at det til en viss grad blir brukt traineeprogram. Dette er i tråd med mester/svenn-relasjonen nevnt i punkt 5.2, og er en måte taus kunnskap kan deles på (Von Krogh mfl., 2001, s.105). Det er også rimelig å anta at det foregår en viss form for ubevisst overføring av taus kunnskap gjennom diskusjon og møter. Ulempen knyttet til dette er at det naturligvis kun tjener dem som er tilstede. Det fremmer heller ikke kunnskap- og erfaringsflyt på tvers av landet.

Det virker tilsynelatende ikke som det finnes noen særlige systemer for hvordan Bane NOR skal dra nytte av den tause kunnskapen. Det kan tolkes på den måten at Bane NOR egentlig ikke ser viktigheten av denne type kunnskap.

Læring

Basert på resultatene virker det ikke som at Bane NOR har skikkelige rutiner eller prosedyrer knyttet til det å forhindre dobbeltarbeid. Dette kan i verste fall resultere i ressursløsning. Dette problemet kan belyses med den tilsynelatende begrensede flyten mellom avdelingene. Den dårlige flyten resulterer i at prosjektene løser problemer individuelt, til tross for at de kanskje er løst tidligere. Dobbeltarbeid forekommer jevnlig selv om prosjektmedarbeiderne kjenner til frekvensen av dobbeltarbeid. På den måten ser vi at det foregår enkelkretslæring i selskapet.

Videre stilte vi respondentene spørsmål knyttet til hva de gjør dersom et problem oppstår. I følge Ekambaram (2008) kan prosesser der arbeiderne søker etter nye løsninger, gi dobbelkretslæring. I Bane NOR virker det som en del prosjektmedarbeidere først tyr til tidligere dokumenter, dersom et problem oppstår. Når dette ikke holder benytter respondentene seg av de andre medarbeiderne og sitt personlige nettverk. Hvorvidt det foregår dobbelkretslæring er altså litt vanskeligere å si. Slik vi har forstått er Bane NOR klar over behovet for å forbedre sin erfaringsoverføring. Likevel har det ikke skjedd omfattende endringer i standarder, normer eller verdier som påvirker problemområdet.

Dermed kan vi ikke se at det skjer en dobbelkretslæring knyttet til akkurat dette området i Bane NOR.

Push- og pull-tilnærming

Kunnskapskilder kan sikres av ledere som tilgjengeliggjør informasjonen gjennom for eksempel dokumenter, databaser og møter (push-tilnærmingen), eller av prosjektdeltakere søker informasjonen, for eksempel ved bruk av databaser og nettverk (pull-tilnærmingen) (Ekambaram, 2008, s.18).

På den ene siden ser vi at Bane NOR i all hovedsak benytter seg av pull-tilnærmingen ved å søke etter løsninger. Det som er vanskelig med denne type tilnærming er blant annet å vite hvor man skal søke. På den andre siden tyder det også på at det til en viss grad blir brukt push-tilnærming. Dette skjer ved diskusjoner gjennom fasene og møter ved prosjektenes avslutning. Fordelen med push-tilnærmingen er at ny kunnskap og relevante kunnskapskilder kan gjøres tilgjengelig for den kunnskapssøkende. Følgelig vil Bane NOR bli mer bevisst på hva de ikke vet. Denne bevisstheten vil kunne gjøre det mulig å forstå situasjoner de kan støte på i fremtiden. Ulempen knyttet til dette kan være at prosjektmedarbeiderne kan ha vanskelig for å dra fullstendig nytte av de erfaringene og den kunnskapen fordi de ikke vet behovene før et problem oppstår (Ekambaram, 2008, s.49).

8.2 Atferdsperspektivet

Resultat fra intervju

I intervjuene stilte vi spørsmål knyttet til organisasjonskulturen og elementer knyttet til dette. Vi ser at alle intervjuobjektene er svært åpne når det gjelder å dele sine erfaringer og sin kunnskap. Det er også åpenhet knyttet til å spørre andre om hjelp. Disse holdningene gjelder både i Oslo og i Bergen og respondentene poengterer at dersom de har tid, deler de gjerne sine erfaringer. En av respondentene påpekte også at byggebransjen og spesielt tunnelbransjen i Norge er åpen for å dele kunnskap. Det arrangeres konferanser og seminarer for hele bransjen fremfor at alle holder kortene tett til brystet.

Basert på intervjuene virker det som Bane NOR har mangel på en systematisk måte å lære av sine tidligere feil. En av respondentene påpekte at det finnes et avviksregister hvor eventuelle avvik kan registreres. Dette gjelder spesielt innen HMS. Respondenten er dog ikke sikker på hvor flittig systemet blir brukt av alle divisjonene i et prosjekt. I tillegg er det vanskelig å gjøre systemet brukbart for alle parter. Det er altså enighet blant respondentene om at Bane NOR til en viss grad lærer av sine feil. Likevel er respondentene enige om at Bane NOR har forbedringspotensiale ettersom de gjør samme feil flere ganger.

Videre stilte vi spørsmål knyttet til fallgruver i erfaringsoverføringen. Svarene var for det meste sammenfallende. Det kommer frem at respondentene selv tror mangel på tid, manglende ansvarsfordeling og system, samt prioritering er de største fallgruvene knyttet til erfaringsoverføringen.

Kulturelle- og sosiale faktorer

Det vi ser fra intervjuene er at Bane NOR har ansatte og prosjektmedarbeidere med svært ulik bakgrunn. Dette er spesielt med tanke på utdanning, erfaring med prosjekter og erfaringer generelt. Det forteller oss at medarbeiderne med stor sannsynlighet kan ha ulike normer og holdninger. Det kan følgelig gjøre det vanskelig å skape en god organisasjonskultur knyttet til for eksempel deling av kunnskap og erfaringer. At alle respondentene mener selv de er svært åpne når det gjelder å dele sine kunnskaper og erfaringer bidrar til å skape en god organisasjonskultur. Vi mener dette bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø og en god kultur for erfaringsoverføring.

Bane NOR har ikke mye innleid personell i sine prosjekter. Dette anser vi som en fordel knyttet til organisasjonskulturen. For det første blir det mindre arbeid i forbindelse med å samle inn erfaringer før innleid personell slutter. For det andre kan innleid personell gjerne en annen organisasjonskultur. Dette vil følgelig kunne skape konflikter i forhold til atferd og utførelse. Lite innleid personell kan gjøre at Bane NOR unngår slike konflikter.

Basert på intervjuene kan vi også se at det er en god holdning i arbeidet med å innhente og dele kunnskap. Dette gjelder kanskje mer lokalt enn på landsbasis. Det tyder på at de fleste oppsøker og deler kunnskap og erfaringer med sine

personlige nettverk, som vi kan anta ofte skjer lokalt. Ulempen med dette er at et manglende felles system for deling kan gi ulike forutsetninger i prosjektene. Dette mener vi kan øke følelsen av konkurranse mellom prosjektene og følgelig redusere åpenheten på tvers av alle avdelingene.

At Bane NOR tilsynelatende mangler rutiner i å forhindre at feil gjøres flere ganger kan begrunnes med bruk av enkelkretslæring. Ulempen knyttet til å gjøre en feil flere ganger er naturligvis ressurser. Dette kan være både tidsmessig men også kostnadmessig. Investering av tid til erfaringsoverføring kan føre til redusert ressursbruk på lang sikt.

Barrierer

Videre stilte vi respondentene noen spørsmål som vil hjelpe oss å identifisere potensielle barrierer. At tidspress er en av de mest vesentlige fallgruvene for Bane NOR kan skyldes ulike årsaker. Det kan virke som at det ikke innvilges nok ressurser til å fokusere på erfaringsoverføringen. Slike ressurser kan for eksempel være knyttet til lønn eller overtid. Dette betrakter vi som en kraftig hindring. Dersom ekstraarbeidet knyttet til erfaringsoverføringen ikke budsjetteres og får tildelt ressurser, vil det følgelig oppstå en tidshindring.

Det er viktig at alle i Bane NOR ser viktigheten av god kunnskap- og erfaringsoverføring. Fra intervjuene kommer det frem at fire av fem respondenter ønsker høy prioritering av erfaringsoverføring. Dersom ikke alle har samme innstilling vi det holder hele bedriften tilbake og forhindre den utviklingen Bane NOR faktisk ønsker. Vi anser det som en fordel at ønsket om høy prioritering også er forankret i toppledelsen.

For at prosjektene i en organisasjon skal gjennomføres så effektivt og optimalt som mulig, jobbes det ofte for å etablere modeller eller maler som beskriver hvordan et prosjekt skal gjennomføres (Karlsen, 2017, s.38). Et slikt felles rammeverk kan være nyttig for Bane NOR sett i lys av erfaringsoverføring. Det er derimot viktig å huske at ingen prosjekter er like. Likevel er modeller og maler ment som en veiledning. Basert på intervjuene tyder det på at Bane NOR ikke har skikkelig ansvarsfordeling knyttet til erfaringsoverføringen. På den måten vil overføringen være avhengig av enhver arbeidets eget initiativ. Dette er ikke særlig

gunstig da man kan anta at prosjektmedarbeiderne har mer enn nok med sitt eget arbeid. Dette står også i tråd med hvorfor post-evaluering blir brukt overfor andre metoder.

Det kommer også frem i intervjuene at Bane NOR har enkeltstående prosesser for hvordan deres tilnærming til kunnskap- og erfaringsoverføring foregår. I praksis betyr altså dette at metodene for lagring og overføring er ulike på landsbasis. Det kan tenkes at dersom Bane NOR ikke har informasjonsflyt mellom avdelingene, vil mye av arbeidet knyttet til erfaringsoverføringen være nytteløs. Dette kan begrunnes med at metodene ikke forankres i hele bedriften, kun enkelte prosjekter. For det første kan slike utdaterte prosedyrer hindre Bane NOR i å utvikle seg som bedrift. For det andre kan det hindre en forbedring innen erfaringsoverføringen.

Basert på intervjuene virker det som at det er noe variasjon knyttet til det personlige initiativet og at dette problemområdet generelt nedprioriteres i Bane NOR. Årsaken til at erfaringsoverføringen nedprioriteres kan forklares fra et ressursmessig perspektiv. Fordi prosjektene ikke får tildelt ressurser til å sette inn ekstra arbeid knyttet til erfaringsoverføringen vil det bli nedprioritert for å spare tid. Bane NOR er en så stor og kompleks organisasjon at erfaringsoverføring vil være meget kostnadsbesparende dersom det gjøres rett. Uten en endring i prioriteringene til Bane NOR er det vanskelig å vite hvordan den fremtidige tilærmingen til erfaringsoverføringen vil bli.

Bane NOR sine fremtidige forsøk på å forbedre erfaringsoverføringen vil altså være nytteløse dersom det ikke innvilges tilstrekkelig med tid og ressurser til dette formålet.

8.3 Systemperspektivet

Resultat fra intervju

Det vi ser basert på intervjuene er at prosjektene i Bane NOR virker svært selvdrevne og egenrådige. Dermed styrer prosjektene selv hvilke fremgangsmåter de bruker og at valg av metoder ofte er lokaltilpasset. Respondentene har ulik oppfatning av prosjektene. Tre av respondentene hevder at de anser

prosjektarbeidet i bedriften som enheter, mens de to andre anser prosjektarbeidet som en helhet.

Videre ser vi at respondentene er klare på hva som skal gjøres dersom et problem oppstår, og det virker som at løsningen sjeldent er langt unna. Også her spiller personlig nettverk en sentral rolle.

Knyttet til de ulike fasene for problemløsning ser vi at respondentene som regel har grep på hva de skal gjøre dersom et problem oppstår. Felles for respondentene er også at dersom problemet ikke lar seg løses ved å undersøke i blant annet arkiver, benyttes andre kilder fremfor å fortsette søk i dokumenter.

Likevel ser vi fra intervjuene at respondentene bruker andres erfaringer i sitt eget arbeid med relativ lav frekvens. De fleste mener selv de bruker andres erfaringer et sted mellom sjeldent og ofte.

En helhetlig forståelse av prosjektene

At respondentene har ulik oppfatning av prosjektene i de ulike avdelingene kan skyldes den svake forbindelsen mellom prosjektene. Et slikt syn på prosjektarbeid kan gjøre det vanskelig å samkjøre alle avdelingene, og følgelig gå i de fallgruvene vi har nevnt tidligere. Dette er ikke bare er kostbart i lengden for Bane NOR, men det vanskeliggjør overføringsprosessen av erfaringer.

Grunnet omorganiseringen i 2014 har enhetene vokst seg selvstendige og valg av enkelte software-løsninger har forblitt i prosjektene og ikke delt sentralt i organisasjonen. Dersom systemene standardiseres i den grad det er mulig vil det spares både tid og penger knyttet til prosjektarbeidet.

Når det gjelder prosjektene innad, virker det som de fleste ser viktigheten av å være samkjørte og ha en felles forståelse for fremgangsmåte og resultat. Som vi har sett tidligere er det åpenhet rundt det å dele erfaringer noe som vi tror er positivt for at divisjonene internt i prosjektene oppnår en felles forståelse. Fordelen med dette er at det oppstår like forutsetninger for å forstå blant annet fremgangsmåte eller oppnå ønsket resultat.

Problemløsning

I lys av den første fasen ser vi at respondentenes svar knyttet til problemløsning var relativt sammenfallende. At respondentene først stiller seg selv spørsmålet om noen andre kanskje har løst problemet før er svært positivt. De reflekterer over situasjonen og egen kunnskap noe som hjelper dem å få en forståelse for omfanget av problemet. Videre hjelper dette til for å finne ut hvor det er nødvendig å søke informasjon. Dersom dette ikke er tilstrekkelig starter de søk i kunnskapskildene vi har nevnt og drøftet tidligere. Ved å variere bruken av kilder vil respondenten trolig finne en nyttig løsning.

Knyttet til den andre fasen har vi sett at de fleste respondentene bruker nettverket sitt. Denne kilden har vi tidligere vurdert og ulempen her er at prosjektmedarbeiderne får ulike forutsetninger for å løse problemet. Dette er spesielt knyttet til nyansatte. Likevel er det felles for alle våre respondenter at de oppsøker noen andre som muligens har kunnskap og erfaringer som kan være adekvat for situasjonen. Her er god dialog og tydelig kommunikasjon en forutsetning. God kommunikasjon vil da skape en felles oppfatning av problemet. Uten felles forståelse vil forsøket på å overføre kunnskap trolig ikke bli vellykket. Dette kan begrunnes med at dersom partene ikke har lik oppfatning av situasjonen, vil den som deler kunnskapen sin ikke bidra med riktig informasjon basert på den virkelige situasjonen.

Belyser vi den tredje fasen med teorien knyttet til enkelkretslæring som foregår i Bane NOR, er det rimelig å anta at prosjektmedarbeiderne ikke justerer innhentede erfaringer til den graden som er nødvendig for videre læring. Som Ekambaram (2008) nevnte er det ikke nødvendigvis slik at den overførte kunnskapen passer perfekt. Det er likevel mulig å tilpasse denne erfaringen dersom mottaker prøver å reflektere over den andre personens tankemønster. At respondentene i Bane NORs respondenter sjeldent bruker andres arbeid og erfaringer kan være knyttet til dette. Respondentene kan for eksempel ha erfaring med at den kunnskapen de får ikke er adekvat eller kompatibel for å løse unike problem. For at Bane NOR skal ha god erfaringsoverføring er det naturligvis spesielt viktig å se nytten i andres erfaringer. Dersom disse vurderes som ikke-kompatible vil Bane NOR risikere å forkaste mye relevant kunnskap (Ekambaram, 2008, s.97).

9.0 Konklusjon

«Hvordan overføres kunnskap og erfaringer mellom prosjektene i Bane NOR, og hvordan kan denne tilnærmingen forbedres?»

For å besvare problemstillingen har vi brukt litteratur, teoretiske elementer knyttet til de tre perspektivene og dybdeintervjuer. I denne delen vil vi konkludere med hvordan kunnskap og erfaringer overføres mellom prosjektene i Bane NOR. Følgende konklusjon vil være basert på resultatene fra dybdeintervjuene.

Resultatene fra dybdeintervjuene og drøftingen av resultatene tyder på at kunnskap- og erfaringsoverføringen ikke håndteres på en tilstrekkelig måte som skissert i benyttet teoretisk grunnlag med det teoretiske grunnlaget vi har benyttet oss av.

Sett fra informasjonsperspektivet tyder våre funn på at personlige nettverk er en viktig del av hvor eksisterende erfaringer oppsøkes i Bane NOR. Oppsøkingen av den eksisterende kunnskapen baserer seg altså i all hovedsak på relasjoner og uformelle forespørsler. Dette har sammenheng med Bane NOR sin manglende fokus på tause kunnskap. Den tause kunnskapen overføres til en viss grad gjennom møter og seminarer, men det jobbes ikke aktivt for å gjøre den tause kunnskapen tilgjengelig for alle. Bane NOR tar ikke hensyn til at erfaringsdannelsen er individuell og at kunnskap og erfaringer sitter hos enkeltpersoner.

Bane NOR bruker også sluttrapporter, noe som er delaktig i arbeidet med erfaringsoverføring. Sluttrapporten fungerer som et verktøy for dokumentering av prosjektene. Systemet som benyttes for å lagre sluttrapporter og andre dokumenter virker derimot utfordrende å navigere seg i og jobber i mot sin hensikt knyttet til erfaringsoverføring. Dette kan ses i sammenheng med Bane NOR sin pull-tilnærming. Kunnskap og erfaringer fra prosjektene gjøres tilgjengelig, men informasjonen forblir passiv.

Læring er en forutsetning for at Bane NOR skal ha en vellykket tilnærming til kunnskap- og erfaringsoverføring og videre utvikle seg som selskap. Det tyder ikke på at Bane NOR har håndfaste rutiner og prosedyrer knyttet til for eksempel

å forhindre dobbeltarbeid. Det er tydelig at valg av metoder er lokaltilpasset og uten en sterk sammenkobling mellom prosjektenhetene rundt i landet foregår det kun enkelkretslæring i Bane NOR. Dette er hemmende for erfaringsoverføringen.

Sett fra atferdsperspektivet ser vi at Bane NOR har en god organisasjonskultur og gode holdninger i forbindelse med å innhente og dele kunnskap. Grunnet svak kommunikasjon mellom prosjektene nytter det likevel ikke med god kultur, da erfaringene i mindre grad deles på tvers av prosjektene i landet. På den måten opplever vi at både enkeltpersoner og enkelte prosjekter har ulike forutsetninger, noe som kan øke konkurransen mellom dem.

Sett fra systemperspektivet ser vi at Bane NOR står overfor flere barrierer knyttet til en forbedret kunnskap- og erfaringsoverføring. Tidspress, ansvarsfordeling og prioritering markerer seg som de mest vesentlige hindringene i arbeidet mot en forbedret tilnærming til erfaringsoverføring. Det kan se ut som at Bane NOR ikke innvilger nok ressurser knyttet til dette området, noe som følgelig også kan gi tidspress. Også manglende ansvarsfordeling spiller en viktig rolle. Vi ser at velvilligheten til å legge inn en ekstra innsats for å forbedre erfaringsoverføringen ligger hos prosjektmedarbeiderne fremfor prosjekteier. Dermed virker det som at det er ledelsen som bortprioriterer fokus på erfaringsoverføringen.

For å oppsummere kan vi si at kunnskap- og erfaringsoverføringen i Bane NOR hovedsakelig skjer gjennom sluttrapporter og personlige nettverk. Systemene, metodene og prosedyrene som benyttes knyttet til erfaringsoverføring bærer sterkt preg av lokal tilpasning. Følgelig praktiseres det ulike tilnærminger i prosjektene. Fordi det hovedsakelig foregår enkelkretslæring kan Bane NOR risikere å forkaste relevant kunnskap og bli forhindret i å utvikle seg. Dette gjenspeiles i Bane NOR sin nåværende tilnærming til kunnskap- og erfaringsoverføring.

10.0 Forslag til forbedring

Det vi har sett ut i fra våre undersøkelser er at Bane NOR er oppmerksomme på tilnærmingen til erfaringsoverføring og prosjektmedarbeiderne er motiverte til forbedring. Det vi tilsynelatende kan konkludere med basert på drøftingen er at

Bane NOR har erfaringslagring i mengdevis, men ingen erfaringsoverføring. Basert på denne påstanden ønsker vi å komme med noen forslag til hvordan Bane NOR kan forbedre sin tilnærming til kunnskap- og erfaringsoverføring.

Prioritering

Erfaringsoverføringen må komme inn på dagsorden slik at det kan tas stilling til det i prosjektene. Bane NOR må implementere krav til erfaringsoverføring, noe som gjør det obligatorisk for alle prosjekter i alle faser å bidra til erfaringsoverføring. Dette inkluderer at det må tildeles ressurser som gjør det mulig å legge inn ekstra arbeid knyttet til dette området.

Standardisering og lik praksis

Bane NOR må også implementere et system som sikrer sentral styring, lik praksis og samarbeid mellom prosjektene. Det bør implementeres standardiserte metoder, prosedyrer og krav til erfaringsoverføringen. Dette vil sikre at praksisen er lik på tvers av avdelingene, som vil styrke den totale erfaringsoverføringen på landsbasis.

Database

Dersom Bane NOR skal implementere et felles system er det også viktig å huske på at markedet utvikles. Kunnskap- og erfaringsbanken må oppdateres kontinuerlig for å være nyttig, da erfaringer er en ferskvare. Alle relevante rapporter må lagres i en felles database og gjøres tilgjengelig for prosjekter i samme fase. Det er med stor fordel at rapportene inneholder navn og stilling på nøkkelpersoner som kan kontaktes. Dette vil være gunstig for nyansatte.

Underveisrapportering

Det bør gjøres obligatorisk for alle prosjekter i alle faser å gjennomgå fasene hver for seg. Det må også stilles krav til innhenting og dokumentering av nye opparbeidede erfaringer. Prosjektet bør snakke med relevante nøkkelpersoner og utvikle en spesifikk rapport.

Ansvarsfordeling

Det bør klargjøres en ansvarsfordeling knyttet til både hvem som står for å samle inn og systematisere erfaringene. Dette vil legge til rette for erfaringsoverføring.

Uten en klar ansvarsfordeling vil dette trolig sløyfes og Bane NOR vil fortsette med å kun samle inn erfaringer, fremfor å gjøre dem anvendelige.

Nettverksbygging

Som nevnt har det kommet frem at personlige nettverk er en stor del av Bane NOR sin tilnærming til erfaringsoverføring. For at dette skal være gunstig for alle mener vi det er nødvendig å iverksette noen tiltak som gagnar nye prosjektmedarbeidere eller nye ansatte generelt. Ved å tilrettelegge for nettverksdanning på tvers av prosjekter vil denne kilden bli mer gunstig for alle, uavhengig av ansiennitet.

Evalueringsmøte med entreprenør

Det må stilles krav til at alle prosjektene ved slutten av hver prosjektfase utfører en leksjonsmøte med hver entreprenør. I et slikt møte bør både positive og negative momenter diskuteres åpent og oppsummeres i en rapport. Det bør også stilles krav til at hver entreprenør leverer en erfaringsrapport. For det første vil et slikt møte forhindre at verdifull kunnskap går tapt med innleid personell. For det andre kan det bidra i å unngå å gjøre samme feil flere ganger.

Internt evalueringsmøte

Det må stilles krav til at alle prosjektene ved slutten av hver prosjektfase utfører et internt leksjonsmøte. I et slikt møte bør både positive og negative momenter diskuteres åpent og oppsummeres i en rapport.

Taus kunnskap

Bane NOR bør i større grad vektlegge overføringen av taus kunnskap. Ved å legge større vekt på å formalisere diskusjoner ved skrive referat vil den tause kunnskapen som kommer til uttrykk her gjøres tilgjengelig for alle. En mer systematisk tilnærming til taus kunnskap kan skape likere forutsetninger for prosjektmedarbeiderne, knyttet til alt fra læring til problemløsning.

11.0 Referanseliste

- Bane NOR. (2016, juni 16). Om Bane NOR. Hentet 31. mai 2018, fra http://www.banenor.no/Om-oss/Om_Bane-NOR/
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2013). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekambaram, A. (2008). *The role of knowledge transfer in reducing reinvention of the wheel in project organizations* (Doktorgradsavhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Elvenes, B. O. (1987). *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring: en sammenlignende undersøkelse i 4 organisasjoner som gjennomfører store prosjekt* (Doktorgradsavhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Holmen, H. (2017, september 19). Kunnskap. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/kunnskap>
- Høgberg, H. F. (2014, mai 23). Hva er god kommunikasjon? Hentet 31. mai 2018, fra <http://www.alletiderskommunikasjon.no/2014/05/hva-er-god-kommunikasjon/>
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse* (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Lecompte, M., & Preissle Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research - REV EDUC RES*, 52, 31–60. <https://doi.org/10.2307/1170272>
- Nordhaug, O., Fivelsdal, E., & Bakka, J. F. (2004). *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: Cappelen akademiske.
- Proff. (2018). Bane Nor Hovedkontor. Hentet 31. mai 2018, fra <https://www.proff.no/selskap/bane-nor-hovedkontor/oslo/bygg-og-anleggsleverand%C3%B8rer/IF60Y610CVG/>
- Rahimli, A. (2012). *Knowledge Management and Competitive Advantage*.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Ikujiro, N. (2001). *Slik skapes kunnskap - hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS.
- Vaagaasar, A. L. (2008). Erfaringsoverføring og personellutvikling, 43.