

OVERFØRING AV KOMPETANSE OG ERFARINGER

En casestudie

Master i sosiologi

Benedikte Borchgrevink Jansen

Høsten 2008



Klausulert til 15. september 2010

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Forord

Nå er det slutt på studenttilværelsen. Det som har vært et mål så lenge, er i ferd med å bli en realitet. Det er en utrolig deilig følelse, samtidig som det oppleves overraskende vemodig. Det har vært en fantastisk tid.

Arbeidet med å skrive denne oppgaven har vært en lærerik prosess preget av kaos og kontroll, av nedturer og oppturer, av frustrasjon og motivasjon, men mest av alt en prosess preget av utfordringer, glede og inspirasjon. Det er mange personer som har vært involvert i dette arbeidet. Først og fremst vil jeg takke veilederen min, Trygve Gulbrandsen, for engasjement, gode kommentarer og inspirerende samtaler. Etter hvert møte var jeg fylt med nye ideer, nye perspektiver og nytt mot. Jeg kunne ikke hatt bedre!

Jeg vil rette en stor takk til Multiconsult ved Flemming Hviid-Nielsen. Takk for muligheten og tilliten. Takk for gode kommentarer og innspill. Takk for kontorfasiliteter og nødvendige hjelpemidler som lettet arbeidsprosessen. Videre vil jeg takke avdelingsleder og alle medarbeidere i ”Tekniske systemer” for at de tok meg i mot med åpne armer, for at de stilte opp og hjalp meg med å få gjennomført denne studien. En spesiell takk går til min kontaktperson i avdelingen, Katrine Samdal. Takk for engasjement, for kommentarer og innspill, for inspirerende samtaler og for at du inkluderte meg i så mye – det har vært utrolig lærerikt.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke mamma, pappa og søsteren! Takk for at dere orket å diskutere denne oppgaven med meg i tide og utide. Takk for at dere har motivert meg til å ta en høyere utdanning, for tålmodighet og støtte, for inspirerende samtaler og gode innspill. Takk for at dere alltid har hatt troen på meg!

Da er master'n i boks! Nye utfordringer står for tur...

... og jeg er KLAR!! ☺

Oslo, september 2008

Benedikte Borchgrevink Jansen

Sammendrag

I løpet av de siste ti årene har det blitt økt fokus på organisasjoners kunnskapsforvaltning. Kunnskapsforvaltning innebærer å tiltrekke, beholde, utnytte, utvikle og overføre kompetanse. Stadig flere organisasjoner er å anse som kunnskapsorganisasjoner, det vil si at de primært leverer tjenester fremfor produkter. Eksempelvis advokat- og konsultantselskap. I og med at kunnskapsarbeidere har produksjonsmidlene i hodet, og når som helst kan ta med seg kompetansen videre til konkurrenter, er det viktig å overføre denne kompetansen til organisasjonen og medarbeidere. Overføring kan skje mellom enkeltmedarbeidere, eksempelvis gjennom mentor- og fadderordninger og gjennom det daglige arbeidet. Overføring kan også skje mellom medarbeidere og felles systemer, eksempelvis gjennom databaser, prosedyrer, ekspertsystemer og lignende. God forvaltning av organisasjoners menneskelige ressurser anses som et viktig konkurransefortrinn og som et betydelig bidrag til verdiskapning, både for organisasjoner selv og deres kunder.

Hovedtemaet for denne oppgaven er overføring av kompetanse og erfaringer. Multiconsult er en rådgivende ingeniørbedrift. ”Tekniske systemer” (TS) er den største avdelingen, og har vært hovedsete for denne oppgaven. Empirien er basert på 17 intervjuer, observasjon, samt foreliggende skriftlig materiale. Målet er å finne ut hvordan avdelingen faktisk arbeider med erfarings- og kompetanseoverføring. Den første hovedproblemstillingen omhandler hvilke *former* for kompetanse- og erfaringsoverføring eksisterer i avdeling TS, Multiconsult. Den andre hovedproblemstillingen spør hvordan overføring av kompetanse og erfaringer *foregår* i avdeling TS. En relevant underproblemstilling handler om hvorvidt ulike former for kompetanse krever ulik overføring. Den siste hovedproblemstilling handler om hva som kan *forklare* at enkelte overføringsformer fungerer og andre ikke. En relevant underproblemstilling knyttet til dette omhandler hvilke faktorer som virker hemmende og hvilke faktorer som virke fremmende på overføring av kompetanse og erfaringer.

Jeg identifiserer en rekke formaliserte og uformelle arenaer og metoder for overføring av kompetanser og erfaringer i caseavdelingen. Eksempler på arenaer er kurs, prosjektarbeid, møter og fadderordning, mens kvalitetssikring, oppdatering av maler og diskusjon er eksempler på overføringsmetoder.

Det viser seg at de formaliserte, systematiske arenaene og metodene for overføring benyttes i

mindre grad enn de uformelle overføringsformene. Det viser seg at det foregår mest overføring gjennom uformelle kanaler, eksempelvis i kontorlandskapet og kaffebarer og ved bruk av diskusjon og spørsmålsstilling. De ulike arenaene og metodene settes i sammenheng med de ulike formene for kompetanse (faglig, metodisk og sosial kompetanse) for å se om de ulike formene for kompetanse krever ulike overføring. Sosial kompetanse fremstår som vanskeligst å overføre, sammen med opplevelseselementet i erfaringer, da disse kan overføres på færrest av arenaene og ved hjelp av færrest metoder. Faglig kompetanse fremsto som lettest å overføre, sammen med kunnskapskomponenten i erfaringer, da disse kan overføres ved hjelp av alle arenaene og metodene. Det er ikke funnet antydninger til at medarbeiderne hamstrer kompetanse, men det er svært ulike holdninger til hvor mye av kompetanse og erfaring som antas å være overførbar til andre medarbeidere og til systemer.

I tillegg har jeg pekt på en rekke faktorer som virker hemmende og fremmende på kompetanse- og erfaringsoverføring i avdelingen. Tid, ressurser og prioritering er blant de viktigste hemmende faktorene, mens tillit og sosialt miljø virker fremmende. Utover disse argumenterer jeg for at manglende insentiver til å overføre kompetanse og erfaringer, samt manglende prioritering fra lederhold, kan være med på å forklare hvorfor enkelte av overføringsformene fungerer og andre ikke. Jeg argumenterer således for at den organisatoriske læringen er forbedringsområde.

Tidligere forskning har bidratt til å beskrive og forstå disse funnene. Inkujiro Nonakas teori om organisatorisk kunnskapsdannelse og Werr og Stjernbergs kompetansesystem er blant disse. Videre er Cabrera og Cabreras studie av overføringsdilemmaet og Timothy Morris studie av en kodifiseringsprosess teorier som kan bidra til å forklare hvorfor enkelte overføringsformer fungerer og andre ikke. Jeg argumenterer videre for at en del utenforliggende forklaringsfaktorer kan ha hatt innvirkning på forholdene i TS.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Forord | i |
| Sammendrag | ii |
| Innholdsfortegnelse | iv |
| | |
| 1 Innledning og problemstillinger | 1 |
| 1.1 Oppgavens oppbygning | 3 |
| 2 Teorier om overføring av kompetanse og erfaringer | 4 |
| 2.1 Begrepsavklaring | 4 |
| 2.1.1 Kompetanse | 4 |
| 2.1.2 Erfaring | 5 |
| 2.1.3 Overføring | 6 |
| 2.2 Teorier som beskriver overføringsformer og hvordan disse fungerer og kan anvendes | 7 |
| 2.2.1 Nonakas teori om organisatorisk kunnskapsdannelse | 8 |
| 2.2.2 Werr og Stjernbergs kompetansesystem | 12 |
| 2.3 Teorier som kan forklare hvorfor noen overføringsformer fungerer og andre ikke | 16 |
| 2.3.1 Overføringsdilemmaet | 16 |
| 2.3.2 Timothy Morris empiriske studie av en kodifiseringsprosess | 19 |
| 2.4 Sammendrag | 21 |
| 3 Det metodiske rammeverket | 24 |
| 3.1 Valg av forskningsopplegg | 24 |
| 3.2 Datainnsamling | 25 |
| 3.3 Etske hensyn | 28 |
| 3.4 Validitet, generalisering og reliabilitet | 29 |
| 3.5 Sammendrag | 31 |
| 4 Multiconsult og ”Tekniske systemer” | 32 |
| 4.1 Multiconsult | 32 |
| 4.1.1 Innledning | 32 |
| 4.1.2 Historie | 32 |
| 4.1.3 Organisasjon | 33 |
| 4.1.4 Visjon, forretningsidé og verdigrunnlag | 34 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1.5 | Strategiplaner | 35 |
| 4.2 | ”Tekniske systemer” | 36 |
| 4.2.1 | Organisering | 37 |
| 4.2.2 | Tjenester | 37 |
| 4.3 | Prosjekter | 38 |
| 4.3.1 | Prosjekt Alpha | 40 |
| 4.3.2 | Prosjekt Beta | 41 |
| 4.4 | Arenaer for overføring av kompetanse og erfaringer | 42 |
| 4.4.1 | Formaliserte arenaer | 42 |
| 4.4.2 | Uformelle arenaer | 48 |
| 4.5 | Metoder for overføring av kompetanse og erfaringer | 49 |
| 4.5.1 | Gjennomføringsmodellen | 49 |
| 4.6 | Sammendrag | 51 |
| 5 | Overføring av kompetanse og erfaring i avdeling ”Tekniske systemer”, Multiconsult. | 52 |
| 5.1 | Arenaer | 52 |
| 5.1.1 | Formaliserte arenaer | 53 |
| 5.1.2 | Uformelle arenaer | 58 |
| 5.2 | Metoder | 60 |
| 5.2.1 | Formaliserte metoder | 61 |
| 5.2.2 | Uformelle metoder | 69 |
| 5.3 | Sammenheng mellom arenaer og metoder | 70 |
| 5.4 | Eksemplifisering av arenaene og metodene i prosjektene Alpha og Beta | 72 |
| 5.4.1 | Prosjekt Alpha | 72 |
| 5.4.2 | Prosjekt Beta | 74 |
| 5.5 | Overføring | 77 |
| 5.6 | Kompetanse og erfaringer | 79 |
| 5.6.1 | Kompetanse | 80 |
| 5.6.2 | Erfaringer | 82 |
| 5.6.3 | Andel overførbar kompetanse og erfaring | 83 |
| 5.7 | Sammenheng mellom arenaene, metodene, kompetansene og erfaring | 84 |
| 5.8 | Hemmende og fremmende faktorer | 87 |
| 5.8.1 | Hemmende faktorer | 87 |
| 5.8.2 | Fremmende faktorer | 87 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.9 | Sammendrag | 88 |
| 6 | Analyse av overføring av kompetanse og erfaringer i ”Tekniske systemer”, Multiconsult | 90 |
| 6.1 | Analyse av funn | 90 |
| 6.2 | Utenforliggende forklaringsfaktorer | 102 |
| 6.2.1 | Markedskrefter | 103 |
| 6.2.2 | Ledelsens strategiske prioriteringer | 103 |
| 6.2.3 | Organisasjon i støpeskje | 104 |
| 6.3.4 | Profesjonsdebatt | 105 |
| 6.3 | Sammendrag | 106 |
| 7 | Avslutning | 107 |
| 7.1 | Konklusjoner | 107 |
| 7.2 | Veien videre | 108 |
| | Litteraturliste | 110 |
| | Vedlegg | 116 |
| - | Vedlegg 1: Intervjuguide | 116 |
| - | Vedlegg 2: Organisasjonskart | 120 |
| - | Vedlegg 3: Typisk prosjektstruktur | 121 |
| - | Vedlegg 4: Prosedyre | 122 |
| | Figurer | |
| | Figur 2.1: Illustrasjon av Inkujiro Nonakas kunnskapsspiral | 10 |
| | Figur 2.2: Werr og Stjernbergs kompetansesystem | 14 |
| | Figur 4.1: Gjennomføringsmodellen | 50 |
| | Figur 5.1: Erfaringsoverføring i Gjennomføringsmodellen, organisatorisk overføring | 66 |
| | Figur 5.2: Erfaringsoverføring i praksis, følger medarbeiderne inn i neste prosjekt | 67 |
| | Tabeller | |
| | Tabell 5.1: Overføringsarenaer | 53 |
| | Tabell 5.2: Overføringsmetoder | 61 |
| | Tabell 5.3: Sammenheng mellom arenaer og metoder | 70 |
| | Tabell 5.4: Sammenheng mellom arenaer, metoder, kompetanser og erfaring | 84 |

1 Innledning og problemstillinger

I løpet av de siste ti årene har mange bedrifter begynt å fokusere på hvordan de forvalter den kompetansen medarbeiderne besitter. Systematisk arbeid med kompetanse har blitt et fokusområdet i mange organisasjoner, også i Multiconsult. Kunnskapsforvaltning innebærer systematisk arbeid med kompetanse i organisasjonen. Det er et vidt begrep, og omfatter både hvordan kompetanse tiltrekkes og beholdes, hvordan kompetanse utnyttes, utvikles og overføres. Kartlegging av kompetanse for å avdekke gap og for å sikre god utnyttelse av tilgjengelig kompetanse er et element. Utvikling av kompetanse gjennom skole og kurs er et annet. For å ta vare på kompetansen forsøker mange bedrifter å overføre kompetansen fra individet til organisasjonen. Dette gjør at organisasjonen ikke mister verdifull kompetanse og blir mindre sårbar dersom medarbeideren slutter i organisasjonen. Kunnskapsforvaltning kan dessuten bidra til økt inntjening at flere kan utøve samme oppgave. Kompetanse- og erfaringsoverføring er en viktig del av en bedrifts kunnskapsforvaltning, og det finnes en rekke former for overføring. Eksempler er overføring av kompetanse fra medarbeider til medarbeider gjennom mentorordninger, kompetansenettverk og uformell "lunchprat". Det kan også skje ved at det medarbeidere overfører kompetanse og erfaringer til formelle systemer som felles databaser, ekspertsystemer, prosedyrer og opplæringsystemer. I tillegg regnes ofte systematisk innsats for å fremme innovasjon og ny kompetanse som en viktig del av en bedrifts kunnskapsforvaltning. God forvaltning av organisasjoners menneskelige ressurser antas å gi konkurransefortrinn og å øke verdiskapningen både for organisasjoner og deres kunder. Vellykket overføring kan også bidra til økt medarbeidertilfredshet da det antas å bidra til personlig utvikling, samt at medarbeidere får anledning til å vise hva de kan.

Det er en rekke elementer som har bidratt til at kunnskapsforvaltning har fått mye oppmerksomhet innenfor samfunnsforskningen de siste årene. Samfunnet blir stadig mer kunnskapsorientert. Kompetanse har blitt mer tilgjengelig gjennom den teknologiske utviklingen (Fossestøl m.fl. 2004: 16-17). I kraft av den teknologiske utviklingen går tjenester og kompetanse fortere ut på dato. Dette krever at organisasjoner må gjøre stadige fremskritt. Forbrukernes krav og økt ønske om spesialtilpassede løsninger, teknologiens utvikling, og et høyere utdanningsnivå gjør at kompetanse er en viktig ressurs (Engelstad, Svalund, Hagen og Storvik 2003: 55). Selv om stadig flere tar høyere utdanning, er kampen om den attraktive arbeidskraften stor. Kompetanse er i dag et viktig produksjonsmiddel for mange selskaper både i næringslivet og i det offentlige. Mange organisasjoner selger i stor grad tjenester som

baserer seg på medarbeidernes kompetanse, i motsetning til tidligere hvor bortimot alt av omsatte produkter var varer. Medarbeidere anses derfor ikke lenger som en kostnad, men som en investering. En kunnskapsbedrift kan defineres som en bedrift som selger tjenester, og hvor kompetansen er den viktigste innsatsfaktoren (Abelia: a). Kunnskapsbedrifter selger få standardiserte løsninger, men benytter seg av sin spesialkompetanse for å tilpasse løsningene til den spesifikke kundens behov. Kunnskapsbedrifter står for stadig mer av sysselsetningen. I følge Abelia.no har antallet kunnskapsarbeidere økt fra 80.000 i 1980 til 210.000 i 2002. Kunnskapsarbeidere utgjorde da ca 14 % av de sysselsatte i privat sektor. I tillegg har antallet økt i offentlig sektor (Abelia: b). En kunnskapsarbeider kan defineres som en som benytter seg mer av hodet enn av hendene til å skape verdier (Horibe: 2001: 11). Advokater, arkitekter, forskere, konsulenter og ingeniører er eksempler på aktuelle yrkesgrupper. Denne utviklingen har medført at organisasjoner har blitt tvunget til å ha økt fokus på hvordan de forvalter medarbeidernes kompetanser, for å overleve. På bakgrunn av dette er det innenfor organisasjonssosiologien stor interesse for å studere hvordan bedriftene i praksis arbeider med kunnskapsforvaltning og hvilke utfordringer og dilemmaer de møter i dette arbeidet.

Temaet for denne oppgaven er overføring av kompetanser og erfaringer. Temaet utforskes i en casestudie av avdeling ”Tekniske systemer” i Multiconsult. Multiconsult er en kunnskapsbedrift som leverer rådgivende ingeniørtjenester og ”Tekniske systemer” er den største avdelingen ved hovedkontoret i Oslo. Målet for oppgaven er å finne ut hvordan avdelingen faktisk arbeider med erfarings- og kompetanseoverføring. For å belyse temaet er det utviklet tre hovedproblemstillinger:

- 1 ”Hvilke *former* for kompetanse- og erfaringsoverføring eksisterer i avdeling ”Tekniske systemer”, Multiconsult?” Dette kan også formuleres som et spørsmål om hvilke overføringsarenaer og overføringsmetoder som eksisterer i avdelingen.
- 2 ”Hvordan *foregår* overføringen av kompetanser og erfaringer i avdeling ”Tekniske systemer”, Multiconsult?” Det innebærer å se på hvordan de ulike arenaene og metodene faktisk fungerer og anvendes i avdelingen. En relevant underproblemstilling her er: ”Krever ulike former for kompetanse ulike former for overføring?”
- 3 ”Hva kan *forklare* at enkelte overføringsformer fungerer og andre ikke?” På bakgrunn av tidligere forskning er det rimelig å anta at ikke alle overføringsformene fungerer like godt. Det er derfor vesentlig å forsøke å finne mulige forklaringer på dette. En relevant underproblemstilling blir da: ”Hvilke faktorer virker hemmende og hvilke faktorer virker fremmende på overføring av kompetanser og erfaringer?”

Internasjonalt er det gjennomført flere studier av hvordan bedrifter arbeider med overføring av kompetanse og erfaringer. Mange av disse studiene fokuserer kun på noen få utvalgte former for overføring. I Norge er det ikke gjennomført så mange slike undersøkelser, selv om det også her i landet i høy grad er fokusert på kunnskapsforvaltning. Oppgaven søker å gå grundig inn i temaet kompetanse- og erfaringsoverføring. Dette ved å identifisere alle de ulike formene for overføring som eksisterer i caseavdelingen og undersøke hvordan disse ulike formene anvendes i praksis. I tillegg søker jeg å belyse mulige årsaker til at enkelte former fungerer og andre ikke.

1.1 Oppgavens oppbygning

I *kapittel 2* presenteres ulike teorier som antas å kunne bidra til å forstå de ulike formene for kompetanse- og erfaringsoverføring (problemstilling 1 og 2), samt bidra til å forklare hvorfor enkelte av disse fungerer og andre ikke (problemstilling 3). *Kapittel 3* vil beskrive forskningsopplegget som er benyttet i denne oppgaven, samt behandle viktige forskningsetiske spørsmål. *Kapittel 4* gir en utfyllende beskrivelse av Multiconsult generelt og avdeling ”Tekniske systemer” spesielt. I *kapittel 5* presenteres de funn som er gjort i caseavdelingen. Her vil hovedsakelig de to deskriptive problemstillingene (1 og 2), samt de to underproblemstillingene, belyses. I *kapittel 6*, analyseres funnene fra kapittel 5. Det undersøkes om teoriene fra kapittel 2 er egnet til å gi innsikt i forholdene i ”Tekniske systemer”, Multiconsult, og om teoriene kan bidra til å besvare den tredje, mer analytiske hovedproblemstillingen: ”Hva kan forklare at enkelte overføringsformer fungerer og andre ikke?” I *kapittel 7* sammenfattes de viktigste empiriske funnene og analyseresultatene, og oppgaven konkluderes.

2 Teorier om overføring av kompetanse og erfaringer

Dette kapitlet har til hensikt å gi større innsikt i temaet for denne oppgaven. Kapitlet består av tre hoveddeler. I den første delen, ”Begrepsavklaring”, problematiseres begrepene kompetanse, erfaring og overføring. I del to og tre presenteres sentrale bidrag fra tidligere forskning. I del to redegjøres det for to teorier som beskriver ulike overføringsformer og hvordan disse fungerer og kan anvendes: Nonakas kunnskapsspiral og Werr og Stjernbergs kompetansesystem. Nonaka utvikler en modell som viser hvordan kompetanse og erfaringer kan overføres gjennom å kombinere eksplisitt og taus kompetanse. Werr og Stjernberg utvikler et kompetansesystem bestående av tre elementer: metoder og verktøy, cases og erfaring. Del tre presenterer to bidrag som kan forklare hvorfor noen av overføringsformene fungerer og andre ikke. Det ene teoretiske bidraget er Cabrera og Cabrera som sammenligner atferd i en overføringssituasjon med atferd knyttet til sosiale dilemmaer. De ser på faktorer som kan fremme overføring av kompetanse og erfaringer. Det siste bidraget som presenteres er Timothy Morris sin empiriske studie av kodifiseringsprosesser i et konsulentselskap.

2.1 Begrepsavklaring

Oppgavens tema refererer til tre begreper som det er viktig å avklare betydningen av da litteraturen ikke gir entydige definisjoner av dem, nemlig kompetanse, erfaring og overføring. I det følgende presenteres ulike perspektiver på begrepene, og det presiseres hvilken betydning som benyttes i denne oppgaven.

2.1.1 Kompetanse

Kompetanse er et komplekst begrep som ikke har en universell definisjon i litteraturen. Kompetanse beskrives av noen som en stabil enhet og av andre som dynamisk. Enkelte anser kompetanse som objektive og generelle regler, andre mener det er sosialt konstruert (Berger og Luckmann 1967). Noen gir en teoretisk definisjon, andre knytter begrepet til jobbprestasjon. Enkelt mener at kompetanse er noe man har, mens andre igjen hevder det er noe man gjør (Carlsen, Klev og von Krogh 2004). Det varierer også hvorvidt teoretikerne benytter begrepet kompetanse eller kunnskap. Enighet er det derimot, om at investeringer i kompetanse er viktig for konkurransefortrinn og verdiskapning. “Intellektuell kapital”-tradisjonen ser kompetanse som organisasjoners viktigste kapital, og presiserer at organisasjoners viktigste oppgave er å tiltrekke, mobilisere, utvikle, visualisere og bruke kunnskapsressurser (Skaret og Bygdås 1999: 5). Ressursbaserte teorier anser kompetanse som

organisasjoners viktigste strategiske ressurs (Morris og Empson 1998: 609). Grant bygger på dette, men argumenterer for at kompetanse befinner seg i individet (Grant 1996: 109). Morris derimot definerer kompetanse som sosialt konstruert, kontekstavhengig og tvetydig (Morris 2001: 822). Nonaka definerer kompetanse som ”rettferdiggjort, sann tro” (Nonaka 1994: 15), men vektlegger at det å rettferdiggjøre en personlig antakelse er en dynamisk prosess. Spencer definerer kompetanse som en ”relatively enduring characteristic of a person causally related to effective or superior performance in a job” (Spencer 1995: 144). Det er vanlig å skille mellom bedriftsspesifikk (kompetanse knyttet direkte til en bedrift) og generell kompetanse (kompetanse som er overførbart til andre bedrifter), mellom oppgavespesifikk (kompetanse knyttet til et avgrenset sett arbeidsoppgaver) eller oppgavegenerell kompetanse (kompetanse som kan brukes til ulike arbeidsoppgaver) (Nordhaug 1998: 45), mellom dynamisk (den enkelte medarbeiders kompetanse) og statisk kompetanse (kompetanse innbakt i organisasjoners strukturer og teknologi) (Grimlø: 2005: 217). I tillegg mener flere at den viktigste kompetansen er endret. Da det tidligere var viktig med teknisk og bedriftsspesifikk kompetanse, er det i dag fokus på tverrfaglig og sosial kompetanse (Engelstad m.fl: 2003: 56). Andre mener fokuset er rettet mot individenes enkeltkompetanser, og hvordan disse kan kombineres med andres enkeltkompetanser for å skape utfyllende og effektive team (Nordhaug: 2002: 13).

Jeg velger å benytte meg av kompetansebegrepet fremfor kunnskapsbegrepet i denne oppgaven. Bakgrunnen for det er at kunnskap ofte betegner formal kompetanse; kompetanse tilegnet gjennom utdanning. I praksis er kompetanse mer egnet fordi det refererer til kunnskaper, ferdigheter og evner tilegnet både gjennom utdanning, gjennom erfaring eller som en del av personligheten. Jeg deler kompetansebegrepet opp i tre: faglig kompetanse, metodisk kompetanse og sosial kompetanse. Årsaken til det er at de tre formene for kompetanse er viktige i caseavdelingens arbeidsprosesser. Faglig kompetanse vil si kompetanse knyttet til fagfeltet, i dette tilfellet enten elektroteknikk eller VVS. Metodisk kompetanse refererer til forståelse og evne til å anvende de metoder og verktøy som eksisterer i casebedriften. Sosial kompetanse refererer her til både evne til å skape, opprettholde og utvikle relasjoner (Axelson og Wästfelt 2000: 42), holdninger og atferd.

2.1.2 Erfaring

Begrepet erfaring brukes flittig i litteraturen, allikevel er det få som gir en konkret definisjon av det. Enkelte anvender begrepet uten å definere det nærmere (eks. Levitt og March 1988,

Suddaby og Greenwood 2001, Nonaka 1994), andre ser ut til å anse erfaring som en del av kompetanse. Eksempelvis definerer Blackler ”embodied knowledge” som en handlingsorientert kompetanse som sannsynligvis bare er delvis eksplisitt (Blackler 1995: 1024). Werr og Stjernberg gir en tilsvarende beskrivelse og hevder erfaring hovedsakelig består av en taus og personlig form for kompetanse, som er vanskelig å artikulere (Werr og Stjernberg 2003: 894).

Elvenes beskriver erfaring som bestående av to komponenter: kunnskapskomponenten og opplevelseskomponenten. Opplevelseskomponenten er knyttet til hvordan vi persiperer en hendelse, situasjon eller prosess. Vår persepsjon vil, blant annet, påvirkes av våre forventninger og interesser. Kunnskapskomponenten består av bevisst og ubevisst refleksjon rundt den opplevde situasjonen, hendelsen eller prosessen. Vi opplever en situasjon, og oppfatter noe ved den. Det vi oppfatter reflekterer vi rundt, enten ubevisst eller bevisst. Denne refleksjonen resulterer i en fortolkning av opplevelsen som integreres i vårt eksisterende kunnskapslager. Elvenes vektlegger at vi kan oppleve noe uten at det blir til kunnskap, men at vi ikke kan skape kunnskap uten opplevelse. Han knytter erfaringer til det enkelte individ, slik at ulike personer vil oppleve en situasjon ulikt, og dermed danne seg ulike kunnskaper ut fra den samme erfaringssituasjonen (Elvenes: 2008).

I det følgende referer erfaring til Elvenes sin redegjørelse. Erfaring anses dermed som handlingsbasert og separat fra kompetanser. De to komponentene diskuteres separat der det er hensiktsmessig.

2.1.3 Overføring

Kommunikasjon er et grunnleggende element knyttet til overføring av kompetanse og erfaringer. Kommunikasjon refererer til hvordan vi sender og mottar budskap (Thompson og McHugh 2002: 260). Kommunikasjonsprosessen innebærer en avsender, et budskap, en mottaker og en tilbakemelding. Kanalen budskapet sendes gjennom, og tilbakemeldingskanalen kan begge forstyrres av ulike former for støy. Det være seg for mye informasjon, mangel på oppmerksomhet, uklar informasjon, eller andre faktorer som påvirker mottakers oppfatning av budskapet. I organisasjoner overføres kompetanser og erfaringer hovedsakelig mellom medarbeidere, eller mellom medarbeidere og systemer. Det kan foregå på en rekke ulike arenaer (møter, fadderordninger) og på en rekke ulike måter (observasjon, oppdatering av maler). Heller ikke med hensyn til overføring er litteraturen samstemt. Grant

mener det er mer effektivt å integrere medarbeidere med ulik kompetanse, enn å overføre kompetansen mellom medarbeidere (Grant 1996: 114). Morris kritiserer Grants kompetansebaserte teori for å anse kompetanseoverføring som uproblematisk (Morris 2001: 821). Dog viser mye av litteraturen at det er mulig å overføre kompetanser og erfaringer, men det er få som diskuterer overføringsbegrepet i seg selv.

Når er kompetanse og erfaringer egentlig overført? Er det overført når mottaker har oppfattet budskapet? Er det når mottaker har forstått budskapet? Er det overført når mottaker tar den nye kompetansen eller erfaringen i bruk? Kompetanse og erfaringer kan jo anses som overført, når det er oppfattet av mottakeren. På en annen side, vil kompetansen være nyttig hvis den er oppfattet, men ikke forstått? Dersom vi karakteriserer budskapet som overført når det er forstått, reiser det seg et annet spørsmål: Må kompetanser og erfaringer anvendes for at den skal karakteriseres som nyttig? Mange sitter på masse kompetanse som de ikke bruker, og det er jo den anvendte kompetansen som er av betydning for organisasjoner. Flere av definisjonene av kompetanse ovenfor knyttet begrepet direkte til arbeidsprestasjon. Likevel er det en kjensgjerning at flertallet trenger tid til å bearbeide ny kompetanse før de klarer å integrere og omsette det til praksis. Er det riktig å hevde at kompetanser og erfaringer ikke da likevel er overført? Dette søker jeg å finne svar på underveis i studien. Det er ikke bare selve overføringen som skaper spørsmål, det gjør også budskapet. Kan man overføre all kompetanse og all erfaring? Jeg skal se på hvordan dette foregår i avdeling TS, Multiconsult.

2.2 Teorier som beskriver overføringsformer og hvordan disse fungerer og kan anvendes

I det følgende presenteres to teorier. Det første bidraget er Nonakas kunnskapsspiral. Nonaka utvikler en teoretisk modell som viser en måte å overføre kompetanse på gjennom å kombinere eksplisitt og implisitt kunnskap. I tillegg beskriver han noen forhold som vil påvirke hvordan overføringen foregår. Det andre bidraget er Werr og Stjernbergs empirisk baserte kompetansesystem. De utforsker hvordan kompetanse kan skapes, deles og oversettes, og utvikler et kompetansesystem som viser hvordan det kan foregå. Bidragene sier også noe om ulike faktorer som virker hemmende og fremmende for overføring av kompetanser og erfaringer, jamfør problemstilling 3.

2.2.1 Nonakas teori om organisatorisk kunnskapsdannelse

I artikkelen "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation" utvikler Inkujiro Nonaka en modell for hvordan kunnskapsdannelse foregår, basert på kontinuerlig dialog mellom eksplisitt og taus kompetanse. Denne modellen kaller han "kunnskapsspiralen". Tradisjonelt har organisasjoner *prosessert* informasjon og hatt fokus på hva som "gis" organisasjonen. Problemet med dette er at det gir passive og statiske organisasjoner, hevder Nonaka. I det dynamiske kunnskapssamfunnet der kompetanse er blitt en viktig produksjonsfaktor, må organisasjoner være aktive bidragsytere for å *skape* ny kunnskap. Kunnskap definerer han som rettferdiggjort sann tro, mens informasjon forklares som en flyt av beskjeder. Nonaka argumenterer for at ny kunnskap dannes av individene, men at organisasjonene bidrar til å uttrykke og forsterke denne kunnskapen. Dannelse av ny kunnskap forutsetter at kunnskap deles og spres i organisasjonen (Nonaka: 1994).

Kunnskapsspiralen

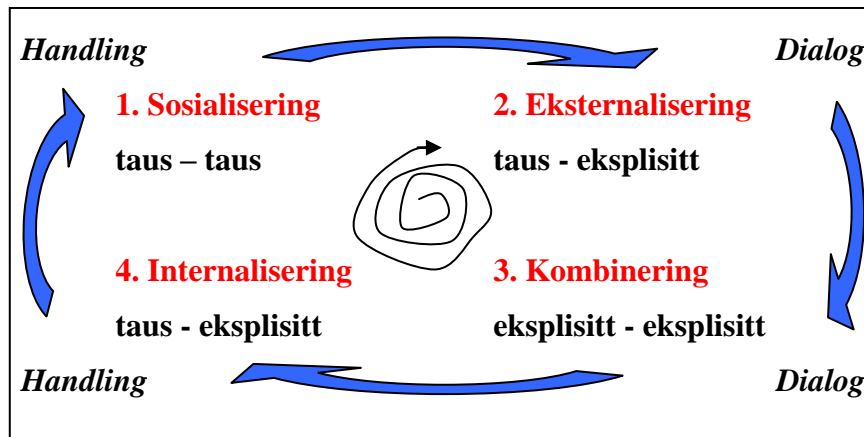
Kunnskapsspiralen er basert på en kontinuerlig dialog mellom eksplisitt og taus kunnskap. Michael Polanyi introduserte begrepene eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er bevisst kunnskap som kan artikuleres og overføres til andre gjennom et formelt og systematisk språk. Taus kunnskap er derimot en ubevisst, handlingsbasert kunnskap knyttet til en spesifikk kontekst (Polanyi: 1983). I følge Nonaka er artikuleringen av taus kunnskap nøkkelen til dannelse av ny kunnskap. Nonaka kombinerer de to formene for kunnskap på fire måter: taus-taus, taus-eksplisitt, eksplisitt-eksplisitt og eksplisitt-taus. Teorien om kunnskapsdannelse baserer seg på disse fire kombinasjonene, eller prosessene. Selv om hver av prosessene kan bidra til ny kunnskap, så er hovedpoenget at de fire interagerer.

Kunnskapsspiralens første kombinasjon kaller Nonaka *sosialisering*. Her overføres taus kunnskap fra en medarbeider til taus kunnskap hos en annen. Taus kunnskap overføres ofte uten bruk av språket, eksempelvis gjennom observasjon og imitasjon. I følge Nonaka må medarbeidere dele erfaringer med hverandre for å kunne forstå hverandres tankesett, og gjennom å forstå hverandres tankesett kan den tause kunnskapen komme til syne. Overføringen skjer eksempelvis når en nyansatt skal tilpasse seg den eksisterende organisasjonskulturen. Kvaliteten på den tause kunnskapen baseres på to faktorer. Den ene faktoren innebærer at det må være variasjon i erfaringene. Rutineoppdrag gir på sikt lite ny kunnskap, i og med at oppgavene krever lite refleksjon og bevissthet. Den andre faktoren er at man må ha kunnskap om erfaringene. Her menes det at individene må ha "kroppsliggjort"

kunnskapen de har fått utfra erfaringen. Det vil si at kunnskapen må sitte i kroppen, ikke kun i hodet. Nonaka refererer til Yuasa (1987) som definerer kroppsliggjøring som en tilstand der det er minimal avstand mellom kropp og tanke (Nonaka 1994: 22). Gjennom å kroppsliggjøre kunnskapen kan den internaliseres og inkluderes i eksisterende kunnskap. Nonaka mener erfaring er nøkkelen til den tause kunnskapen, og at evne til å reflektere rundt erfaringene er et vesentlig element for at nytten av kunnskapen skal komme til syne. I *Eksternaliseringsfasen* overføres taus kunnskap til eksplisitt kunnskap gjennom meningsfull dialog preget av refleksjon. Eksempelvis når en fadder skal hjelpe en nyansatt i gang. Gjennom refleksjon kan fadderens avdekke taus kunnskap i seg selv og gjennom dialog kan dette formidles som eksplisitt kunnskap til den nyansatte. Nonaka vektlegger metaforer og analogier som viktige hjelpemidler i denne prosessen. Metaforer kan bidra til intuitiv læring og til å gjenkjenne motsetninger, mens analogier kan brukes til å ”løse” disse motsetningene ved å sette fokus på likheter mellom dem. Ved hjelp av metaforer og analogier kan budskapet formidles på tross av at den tause kunnskapen er vanskelig å uttrykke. Prosessen der eksplisitt kunnskap overføres til eksplisitt kunnskap kaller Nonaka *Kombinasjon*. Når individer gjennom dialog utveksler og kombinerer kunnskap blir eksplisitt kunnskap overført mellom partene, og kombinert med eksisterende kunnskap. Eksempelvis gjennom møter eller e-poster. Denne konseptualiseringsprosessen kan føre til innovasjon ved at eksplisitte kunnskaper kombineres på nye måter. Den siste kombinasjonsmuligheten er overføringen fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Prosessen kalles *Internalisering*. Den er handlingsbasert og minner om læring. Gjennom handling kan den eksplisitte kunnskapen overføres til taus kunnskap ved at den blir automatisert og internalisert. Kunnskapen tilpasses nye situasjoner og man blir mindre bevisst på hva man faktisk gjør. Eksempelvis når medarbeidere eksperimenterer med kunnskap gjennom å praktisere og ”learning by doing”.

Figuren nedenfor viser hvordan de fire prosessene kombineres og danner en spiral. Kunnskapsspiralen initieres best ved å danne et selvorganiserende team av medarbeidere. Teamarbeid muliggjør kommunikasjon og deling av erfaringer og perspektiver. Kunnskapsspiralen starter på individnivå når taus kunnskap overføres til taus kunnskap gjennom handling i *sosialiseringsfasen*. I *eksternaliseringsfasen* beveger kunnskapsspiralen seg over på gruppenivå, når taus kunnskap overføres til eksplisitt kunnskap gjennom meningsfull dialog. I *kombinasjonsfasen* beveger kunnskapsspiralen seg opp på organisasjonsnivå, ved at den eksplisitte kunnskapen overføres til andre medarbeidere, dokumenter eller databaser. Den siste fasen, *internaliseringen*, kan dra kunnskapsspiralen til

individnivå igjen. Eksempelvis ved at medarbeidere oppdager ny kunnskap i databaser eller arbeidsmaler. Den nye kunnskapen internaliseres og tas med inn i sosialiseringsfasen, der kunnskapsspiralen starter på nytt. Slik vil kunnskapsdannelse kunne være en kontinuerlig prosess.



Figur 2.1: Illustrasjon av Ikujiro Nonakas kunnskapsspiral.

Selv om den tause kunnskapen kan virke som det viktigste i kunnskapsdannelsesprosessen, er det minst like viktig at den tause kunnskapen eksternaliseres og blir til nyttig kunnskap i praksis. Kunnskapen forsterkes, i følge Nonaka, ved at individer interagerer og ved at det er en dynamisk interaksjon mellom de fire fasene i kunnskapsspiralen. Man kan hele tiden gå frem og tilbake mellom de fire prosessene, samt at flere av dem kan foregå parallelt. For selv om kunnskapen skapes av individene, så bør organisatorisk kunnskapsdannelse anses som en prosess hvor organisasjonen bidrar til å forsterke og artikulere kunnskapen skapt av individene. Organisatorisk kunnskapsdannelse krever at den nye kunnskapen spres til systemene og kompetansenettverkene i organisasjonene. I og med at kunnskapsdannelse kan være en uendelig prosess som ikke nødvendigvis leder til praktisk nyttig kunnskap, er det viktig at organisasjonene vektlegger anvendelse av den skapte kunnskapen.

Fremmede faktorer

Ikujiro Nonaka nevner en rekke faktorer som fremmer effektiv kunnskapsdannelse, både på individnivå og på organisasjonsnivå. På individnivå nevnes interaksjon som en viktig forutsetning for at kunnskapsdannelse kan forekomme. I tillegg anses evnen til å reflektere over erfaringer viktig for å tilegne seg, dele og danne kunnskap. Refleksjon er tett knyttet til bevissthet. Nonaka vektlegger individuell forpliktelse som en av de viktigste faktorene som fremmer kunnskapsdannelse. Han mener at individer er forpliktet til å gjenskape en verden

rundt seg som stemmer med deres egne oppfatninger og perspektiver. Denne forpliktelsen fremmes av tre faktorer, intensjon, autonomi og svingninger. *Intensjon* innebærer hvordan individer opptrer i forhold til omverdenen og hvordan de forsøker å tolke og forstå denne omverdenen. Intensjon kreves for at individer skal kunne vurdere verdien av kunnskap. *Autonomi* er den andre faktoren som fremmer individuell forpliktelse. Autonomi, eller selvstyre, øker fleksibilitet, gir frihet og skaper motivasjon. De er alle elementer som fremmer kunnskapsdannelse ved at de kan åpne for nye tenkemåter og kombinasjoner som skaper ny kunnskap. Den siste faktoren som fremmer individuell forpliktelse er *Svingninger*. Svingninger innebærer interaksjon med omverdenen. Dersom et individ blir nødt til å rekonstruere sitt perspektiv på omverdenen, eller får et ”break-down” i Nonakas terminologi, kan det bidra til at personen åpner for nye perspektiver og ideer. Individuell forpliktelse er viktig for å løse opp i fastlagte mønstre og åpne for nye muligheter, og kan derfor bidra til å fremme kunnskapsdannelse på individnivå. I tillegg vektlegges variasjon i erfaringer og kunnskap om erfaringer som viktig for kvaliteten på taus kunnskap.

I et organisatorisk perspektiv kan selvorganiserte team bidra til at organisatorisk kunnskap skapes og overføres, dersom organisasjonen legger til rette for at kunnskapen anvendes i praksis. Han nevner tre elementer knyttet til ledelse, som muliggjør effektiv kunnskapsdannelse: kreativt kaos, redundans og nødvendig variasjon. Med *kreativt kaos* menes en situasjon som skaper usikkerhet. Kreativt kaos skapes naturlig ved en krise i organisasjonens omgivelser, men kan også skapes bevisst ved at ledelsen søker å skape en følelse av krise. Den økte usikkerheten i en krisesituasjon stimulerer til økt kreativitet og oppløsning av fastlåste handlingsmønstre. *Redundans* refererer til overlapping av informasjon, aktiviteter og ansvar (Nonaka 1994: 28). Redundans fremmer kunnskapsdannelse og kunnskapsoverføring ved at det bidrar til at riktig informasjon kommer frem til mottaker. Den siste faktorer som nevnes i forbindelse med ledelse av kunnskapsdannelsesprosessen er kalt *nødvendig variasjon*. Nødvendig variasjon refererer til konstruksjonen av informasjonsprosesseringskanaler som svarer til mengde informasjon som skal passere. Organisasjoner kan, i følge Nonaka, maksimere effektiviteten ved å skape det samme mangfoldet i organisasjonen, som det er mangfold i informasjonen som må prosesseres. Nonaka nevner en ledelsesstruktur og en organisasjonsstruktur som han mener er mest hensiktsmessig for effektiv kunnskapsdannelse. Ledelsesstrukturen, ”middel-top-down-ledelse”, vektlegger mellomlederne som et bindeledd for å integrere taus kompetanse fra både toppledere og lavere ledere, for deretter å eksternalisere denne. Organisasjonsstrukturen kalles

”Hypertext-organisasjoner”, og har en flat struktur basert på tre nivåer som medarbeidere sirkulerer mellom.¹

Kunnskapsspiralen bidrar både til å gi innsikt i hvordan kunnskap dannes på individnivå, og hvordan organisatorisk kunnskap kan skapes. Han nevner en rekke faktorer som fremmer kunnskapsdannelse og kunnskapsoverføring. Kan vi kjenne igjen noen av Nonakas elementer i TS? Fungerer overføringen av kompetanser og erfaringer i avdelingen som en ”spiral”?

2.2.2 Werr og Stjernbergs kompetansesystem

Basert på en empirisk studie av to konsulentselskap danner Werr og Stjernberg (2003) et tredelt kompetansesystem bestående av erfaringer, cases, og metoder og verktøy. I artikkelen utforsker de hvordan kompetanse skapes, deles og omdannes i store konsulentselskap. De hevder at mye tidligere forskning på organisasjoner vektlegger enten eksplisitt eller taus kompetanse. De som vektlegger den eksplisitte kompetanse anser den som artikulert og som separerbar fra subjektet, og dermed som enkel å overføre kompetansen til andre når den er artikulert. De som vektlegger den tause kompetansen anser kompetansen som situasjonsavhengig og som avhengig av et tolkende individ for at den skal bli anvendelig og overførbart. Eksplisitt kompetanse er ofte kodifisert i dokumenter, databaser osv, mens taus kompetanse er personavhengig. Werr og Stjernberg mener dette dikotome skille er uheldig. De hevder at organisasjoner er avhengig av begge formene for kompetanse. Dette støttes av andre forskere. Werr og Stjernberg refererer til en studie gjennomført av Hansen og Haas, der det ble konkludert med at personlige og kodifiserte metoder for å overføre kompetanse er komplementære. Hansen og Haas fant at kompetanse som blir overført ved hjelp av personifiserte midler forbedret kvaliteten på konsulentenes arbeidsresultat, mens kodifisert kompetanse økte effektiviteten (Werr og Stjernberg 2003: 885). Werr og Stjernberg anser taus kompetanse som en viktig forutsetning for anvendelse av eksplisitt kompetanse, fordi den eksplisitte kompetansen tolkes og tas i bruk ved hjelp av taus kompetanse. I tillegg anses eksplisitt kompetanse som et viktig utgangspunkt for å tilegne seg taus kompetanse. På bakgrunn av denne oppfatningen, og casestudier av to konsulentselskap, identifiserer de tre hovedelementer som de mener utgjør den organisatoriske kompetanse.

Et tredelt kompetansesystem

Werr og Stjernberg (2003) undersøkte hvilke kompetanseskilder konsulentene brukte for å

¹ For mer om ”middel-top-down-ledelse” og ”hypertext-organisasjoner” se Nonaka: 1994.

gjennomføre prosjekter og identifiserte metoder og verktøy, cases og erfaring som de tre viktigste. De fant at konsulentene ikke anså eksplisitt kompetanse (metoder og verktøy, og cases) og taus kompetanse (erfaring) som separate elementer.

Metoder og verktøy er uttalte, generelle og organisatoriske strukturer som er lett tilgjengelige og anvendelige for alle i organisasjonen. Metodene og verktøyene var samlet i en database der konsulentene hadde ansvaret for kontinuerlig utvikling og opprettholdelse. Det viste seg at konsulentene internaliserte disse og jobbet med dem som plattform i det daglige arbeidet. En utfordring i forhold til metoder og verktøy er å tilpasse dem til spesifikke situasjoner, noe som er avhengig av erfaringskompetanse som er vanskelig å artikulere. Werr og Stjernberg fant at metoder og verktøy bidro sterkt til å gi konsulentene et felles språk. Et felles språk effektiviserer kommunikasjon og spredning av kompetanse. Eksempelvis når en senior skulle forklare noe til en junior, så ble det referert til metoder eller verktøy som var kjent for alle. Metodene bidro også til å skape et felles syn på aktivitetene i organisasjonene, som igjen bidrar til å lette kommunikasjon og samarbeid. Samarbeid ble ansett av konsulentene som en av de viktigste kildene til læring og dermed som en viktig arena for overføring og dannelse av kompetanse.

Cases innebærer dokumentasjon fra tidligere prosjekter. Casene ble ansett som en utvidelse av metodene ved at de illustrerer hvordan metodene kan anvendes. De eksemplifiserer og ”oversetter” metoder og verktøy til spesifikke situasjoner. Casene ble lagret i en todelt database. Den ene delen var usensurert og inneholdt alt om prosjektene, den andre delen inneholdt de beste casene for ulike prosesser og typer oppdrag. Det ble påpekt av konsulentene at casene sjelden kunne anvendes uten endringer, men at det var gode utgangspunkt for prosjektprosessen. I tillegg bidro casene til å identifisere medarbeidere med erfaring og kjennskap til tilsvarende prosjekter.

Erfaringer ble ansett som den viktigste kilden til kompetanse. Årsaken til det er at det kreves erfaring for å kunne tilpasse de ulike metodene og verktøyene og casebeskrivelsene til den spesifikke situasjonen. Erfaring definerer Werr og Stjernberg som en taus og individuell kompetanse som er vanskelig å artikulere (Werr og Stjernberg 2003: 894). Spredning av erfaringskompetanse fra individene til organisasjonen ble antatt å være avhengig av tilgjengelige arenaer for samvær mellom medarbeidere som har og/eller trenger erfaringskompetanse. Forfatterne identifiserte ulike arenaer: mentorer, møter, oppdatering av

metoder og verktøy, kaffebarer og uformelt samvær. Erfaringsoverføring ble antatt å skje mest effektivt ved å fortelle historier om konkrete cases. Werr og Stjernberg hevder at eksistensen av det felles rammeverket som gis av metodene og verktøyene var et viktig element for å muliggjøre direkte utveksling av erfaringer.

Relasjonene mellom de tre elementene, metoder og verktøy, cases og erfaringer, dannet til sammen basen for den organisatoriske kompetansen. En viktig karakteristikk var arbeidets kollektive natur. Prosjektteamene var sammensatt av medarbeidere med varierende kompetanse og erfaring, dermed ble arbeidet en kollektiv prosess som viste den organisatoriske kompetanse. Werr og Stjernberg danner en modell på bakgrunn av de tre kompetanseelementene og relasjonene dem imellom.

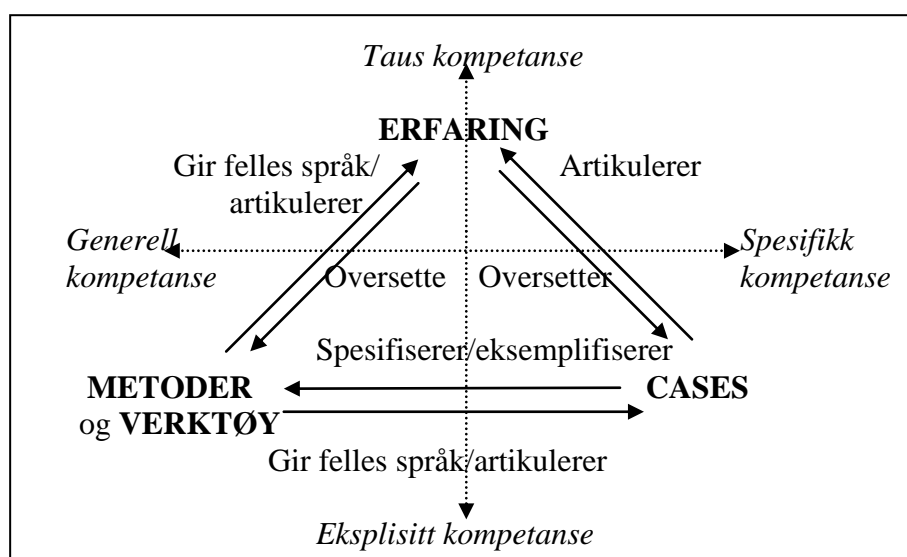


Fig: 2.2: Werr og Stjernbergs kompetansesystem (Werr og Stjernberg 2003: 895).

Erfaringer oversetter metoder og verktøy, og cases. Werr og Stjernberg hevder denne oversettelsen av kodifisert kompetanse er en intuitiv prosess, hovedsakelig basert på taus kompetanse. I tillegg er erfaring et sentralt element i prosessen med å tilpasse den eksplisitte, generelle kompetansen til spesifikk kompetanse, samt i prosessen med å velge ut de relevante casene som et prosjekt kan bygge på. Erfaring sprer dermed en produktiv bruk av de eksplisitte elementene. I en studie fant Hansen og Haas en positiv korrelasjon mellom tid brukt på å tilpasse kodifisert kompetanse til situasjonen, og kvaliteten på arbeidsresultatet (i Werr og Stjernberg 2003: 895). *Metodene og verktøyene* er generaliserbare strukturer som forfatterne mener bidrar til å forenkle kommunikasjonen medarbeidere imellom ved at de

bidrar til å skape et felles språk. Et felles språk antas å være en viktig forutsetning for overføring av kompetanser og erfaringer. Det forenkler dokumenteringen av tidligere cases og artikulering av erfaringer (Werr og Stjernberg 2003: 897). Forfatterne beskriver forholdet mellom metoder og verktøy og erfaring som delvis erstattelig. Jo mer erfaring en konsulent hadde, desto mindre viktig ble metodene og verktøyene som retningslinjer for handling. Metoder og verktøy oppfordrer til refleksjon rundt nåværende praksis og åpner dermed for nye innfallsvinkler. *Casene* artikulere erfaringer, og spesifiserer og eksemplifiserer metoder. Cases blir et viktig bidrag for å gjøre den individuelle, tause kompetansen tilgjengelig og overførbart. Det felles språket som dannes av metoder og verktøy bidrar til at casene blir mer tilgjengelige og forståelige.

Kompetansesystemet er en sirkulær prosess i følge Werr og Stjernberg. Erfaring veileder handling, handling bidrar til utvikling av metoder og verktøy, og cases. Disse eksplisitte formene for kompetanse gir igjen retningslinjer for handling og er derfor også avgjørende for hvilke erfaringer som tilegnes. Selv om kompetansesystemet bygger på det samme prinsippet som Nonaka sin kunnskapsspiral, hevder Werr og Stjernberg at de skiller seg fra Nonaka ved at de vektlegger parallelle kompetansedannelsesprosesser og tidligere prosesser av kompetansedannelse og ikke kun en enkelt kunnskapsdannelsesprosess (Werr og Stjernberg 2003: 900). Konteksten, samt et felles språk, vektlegges av Werr og Stjernberg som fremmede for deling av kompetanser og erfaringer gjennom sosialisering og artikulering. På den andre siden kan konteksten fungere som et hinder, da den kan diktere og forme anvendelsen og tolkningen av erfaringer. Kompetansesystemet indikerer også viktigheten av kodifiserte og artikulerte elementer for å støtte den direkte delingen av ny kompetanse og nye erfaringer. Men de artikulerte elementene i systemet kan også begrense dannelsen av ny kompetanse, dersom man låser seg i faste mønstre og ikke søker nye erfaringer og kompetanser.

Werr og Stjernberg viser her en form for kompetanse- og erfaringsoverføring, og beskriver hvordan dette foregår i de konsultantselskapene de har undersøkt. Finnes den samme tredelingen i TS, Multiconsult? Er det et samspill mellom metoder og verktøy, cases og erfaring i TS? Er det slik kompetanse- og erfaringsoverføring foregår i TS, Multiconsult?

2.3 Teorier som kan forklare hvorfor noen overføringsformer fungerer og andre ikke

I denne delen av kapitlet redegjøres det for to teorier som kan bidra til å forklare hvorfor noen overføringsformer fungerer og andre ikke. Det første bidraget er av Cabrera og Cabrera. De gir en teoretisk sammenligning av atferd i ulike overføringssituasjoner og atferd som medfører sosiale dilemmaer. De nevner en rekke faktorer som kan virke hemmende og fremmede for overføring. I tillegg presenteres mulige forklaringer på hvorfor overføring kan være problematisk. Det siste bidraget er hentet fra en empirisk studie av kodifiseringsprosesser i et konsulentselskap som ble gjennomført av den britiske forskeren Timothy Morris. Her peker han på hemmende og fremmede faktorer for kodifisering av kompetanse, og gir mulige forklaringer på hvorfor kodifiseringsprosesser kan være en utfordring for kunnskapsbedrifter. Kodifisering innebærer å overføre kompetanse og erfaringer til felles systemer, slik at kompetansen blir eksplisitt og tilgjengelig for alle.

2.3.1 Overføringsdilemmaet

Cabrera og Cabrera hevder at organisasjoner investerer i ulike teknologiske løsninger for å styrke kompetanseutvekslingen, men at resultatet er varierende da det er vanskelig å motivere medarbeiderne til å anvende teknologien. Forfatterne bygger videre på tidligere forskning og argumenterer for at det er en parallell mellom kompetanseoverføringsatferd og andre sosiale samarbeidssituasjoner. De mener at det å dele personlige innsikter med kollegaer kan innebære kostnader for individet, som på aggregert nivå leder til et samarbeidsdilemma på lik linje med sosiale dilemmaer. Sosiale dilemmaer defineres som en paradoksal situasjon der individers forsøk på å maksimere egen belønning resulterer i en kollektiv irrasjonell situasjon. ”Gratispassasjeren” er et eksempel på et sosialt dilemma. Dersom organisasjoner klarer å stimulere til innsats og engasjement vil det motvirke opportuniste, i betydningen å sette egne interesser fremfor fellesskapets. Cabrera og Cabrera gir tre forslag til hvordan organisasjoner kan løse overføringsdilemmaet. I det følgende vektlegges de faktorene forfatterne nevner som hemmende og fremmede for utveksling av kompetanse og erfaringer, samt forklaringer som gis med tanke på dette.

Kompetanseoverføring og sosiale dilemmaer

Det følgende bygger på to hovedpremisser. For det første er utveksling av informasjon mellom individer og grupper i organisasjoner en forutsetning for å danne kollektiv

kompetanse. For det andre anses kollektiv kompetanse som en viktig kilde til konkurransefortrinn. I en studie gjennomført av KPMG, blant ledende europeiske og amerikanske bedrifter, svarte 81 % at de enten har, eller vurderer sterkt å tilegne seg, en form for kunnskapsforvaltningssystem (Cabrera og Cabrera 2002: 687). Flesteparten av disse hadde som mål å bedre sitt konkurransefortrinn. Av de som hadde investert i et system, svarte kun 7 % at teknologi var et hinder for vellykket implementering av strategier for kunnskapsforvaltning. Derimot vises det at organisasjoner møter en rekke ikke-teknologiske barrierer i implementeringen av slike systemer. En hindring er at medarbeidere ikke ønsker å dele av sin kompetanse, enten fordi de ikke anser det som givende eller fordi de ikke makter å integrere overføring i arbeidshverdagen. Tid er en annen vanlig barriere mot overføringsprosesser. Medarbeidere trenger avsatt tid til å utveksle kompetanser og erfaringer, samt tid til å lære seg nye systemer. Enkelte medarbeidere bidrar ikke til systemene da de ikke ser noen personlige fordeler ved å utveksle kompetanse og erfaring. Opplevd manglende støtte fra ledelsen kan også fungere som en barriere mot overføring av kompetanser og erfaringer, slik at medarbeiderne ikke føler de kan integrere og prøve ut nye ideer i arbeidet. En siste hemmende faktor er at medarbeidere kan oppleve overføring av kompetanser og erfaringer til andre, som en svekkelse av egen status og posisjon internt. Det kan i tillegg påvirke medarbeidernes evne til å prestere bedre enn kollegaer (Cabrera og Cabrera 2002: 697). Studien utført av KPMG fremhever at lite tid, antatt lite utbytte av utveksling, og tvil med tanke på eget arbeids innovative karakter, er de tre viktigste årsakene til at medarbeidere ikke deltar i utvekslingsprosesser.

I en annen studie fant Jarvenpaa og Staples fire faktorer som ble antatt å forutsi deltakelse i prosesser for utveksling av kompetanse og erfaring med bruk av IT-relaterte systemer (Cabrera og Cabrera 2002: 291). Disse var personlig villighet til å dele, tidligere erfaring med IT-systemer, oppfattelse av kvaliteten på materialet som fantes i systemet og oppfattet grad av oppgaveavhengighet. I studien identifiserte de fire hovedårsaker til at medarbeidere deltar i prosesser for overføring av kompetanse og erfaringer. En årsak er at medarbeiderne ønsker å være del av og å fremme et profesjonelt miljø som de selv verdsetter. En annen årsak er at de ønsker å holde seg oppdatert på ny teknologi og nye ideer. Enkelte medarbeidere oppfatter det som en glede å dele med kollegaer, mens enkelte deltar som gjengjeldelse for hjelp de har fått fra andre.

Cabrera og Cabrera (2002) sammenligner overføringsatferd med sosiale dilemmaer. En type

sosiale dilemmaer kalles ”offentlig gode-dilemma”. Dette innebærer at alle i et samfunn kan nyte godt av et felles gode, uavhengig av om individer personlig bidrar til å opprettholde dette gode. ”Gratispassasjerer” er et eksempel på et slikt dilemma, og kan overføres til en kompetanseoverføringssituasjon. Dersom en organisasjon implementerer en kompetansedatabase som medarbeiderne må bidra til å utvikle og opprettholde, kan medarbeidere som ikke bidrar med kompetanse og erfaringer til databasen likevel benytte seg av den. De kan dermed spare seg for kostnader knyttet til oppdatering av databasen (tid, energi, osv.) og høste goder av andres erfaringer, kompetanser og innsats. Utveksling av kompetanser og erfaringer kan, i følge forfatterne, tolkes som en kostnadskalkyle. Der antatt kostnad og antatt verdi ved å overføre kompetanser og erfaringer veies mot hverandre.

Cabrera og Cabrera (2002) gir tre løsninger på overføringsdilemmaet. Disse kan hjelpe organisasjoner med å motivere medarbeidere til å overføre kompetanser og erfaringer. Den første løsningen innebærer å restrukturere belønningsfunksjonene knyttet til overføring. Her kan oppfattede kostnader reduseres ved å gjøre overføring enklere. Eksempelvis ved å ha enkle IT-systemer, god opplæring i systemer, samt å gi både tid og ressurser til å arbeide med kompetanse- og erfaringsoverføring. Alternativt eller i tillegg kan opplevd belønning forsterkes, eksempelvis gjennom sosial anerkjennelse eller bonusordninger. Den andre løsningen innebærer å øke opplevd effekt av overførselen. Flere studier har vist at dersom medarbeidere opplever deres bidrag som verdifullt for andre, så er de mer villige til å samarbeide (Cabrera og Cabrera 2002: 695). Forfatterne foreslår blant annet å gi medarbeidere tilbakemeldinger på bidragene, ha IT-løsninger som gjør det enkelt å søke opp relevant informasjon, og gi opplæring i systemer. Den tredje og siste løsningen Cabrera og Cabrera foreslår innebærer å fremme gruppeidentitet og å fremme personlig ansvarsfølelse. Det hevdes at sannsynligheten for samarbeid øker når aktørenes samhandlinger er jevnlige og varige, når aktørene er lett identifiserbare og når det er tilstrekkelig informasjon om de ulike aktørenes handlinger. Samarbeid er antatt å fremme felles identitet og personlig ansvarsfølelse. Studier har vist at felles identitet fremmer deling av informasjon, samt at symbolske bonuser øker mengden bidrag til kompetansedatabaser (Cabrera og Cabrera 2002: 701). Det fremheves også at gruppediskusjoner kan bidra til økt forpliktelse. Eksisterer noen av de hemmende og fremmende faktorene Cabrera og Cabrera beskriver i TS, Multiconsult? Eller fremhever informantene andre hemmende og fremmende faktorer for kompetanse- og erfaringsoverføring?

2.3.2 Timothy Morris empiriske studie av en kodifiseringsprosess

I en artikkel fra 2001, basert på en empirisk studie av et internasjonalt konsultentselskap, argumenterer Timothy Morris for at kodifiseringsprosesser kan anses som en strategi for å få eiendomsrett over både distribuering og generering av kompetanse i organisasjonen. Det paradoksale ved kodifiseringsprosesser er at den er avhengig av at medarbeiderne er villig til å dele av den kompetansen som opprettholder og gir dem status og makt i organisasjonen. Hvor stor er da sannsynligheten for å lykkes med slike prosesser? Morris studerer hvordan kodifiseringsparadokset løses i casebedriften, i forhold til organisatoriske mål og individuelle bekymringer for å miste status.

Den paradoksale kodifiseringsprosessen

Casebedriften beskriver Morris som et profesjonelt servicefirma (PSF). PSF'er definerer han som firmaer som er avhengig av ekspertkompetanse innbakt i "ugripelige" tjenester og produkter for å konkurrere (Morris 2001: 820). Et av problemene med tidligere forskning på slike firmaer, hevder Morris, er at overføring av ekspertkompetanse regnes som uproblematisk (Morris 2001: 820). Han hevder det er flere elementer som gjør kompetanseoverføring til en utfordring. For det første består ikke all kompetanse av objektive og generaliserte regler og fakta. Kompetanse er ofte sosialt konstruert, tvetydig og kontekstspesifikk. For det andre er ikke taus kompetanse bare vanskelig å artikulere, den kan være vanskelig å vite om, også for medarbeiderne selv. For det tredje kan medarbeidere hamstre på egen kompetanse i frykt for å miste makt, prestisje og trygghet. Morris anser hamstring av kompetanse som sannsynlig i PSF'er i og med at arbeidet er lite standardisert og preget av autonomi. Kompetansekodifisering forstår han som organisasjonens forsøk på å etablere eiendomsrettigheter over kompetansen. Denne eiendomsretten er ikke lett å overholde på bakgrunn av at medarbeiderne bærer kompetansen i hodet, og de kan derfor til en hver tid ta den med seg videre til konkurrenter eller starte egne firmaer. I en annen artikkel av Morris og Empson, hevdes det at profesjonelle medarbeidere er den mest mobile gruppen i arbeidslivet (Morris og Empson 1998). Det eksisterer mange strategier for å forsøke å beholde verdifull kompetanse og arbeidskraft: forfremmelse, økonomiske belønninger og image er noen. Kodifiseringsprosesser er en annen strategi.

Organisasjonens insentiver for å gjennomføre kodifisering er, i følge Morris, å få kontroll over genereringen og distribusjonen av kompetanse, samt at det kan gi ny kompetanse som kan lede til nye markeder (Morris 2001). Kodifiseringsprosesser kan derfor anses som en

reguleringsteknologi. Reguleringsteknologier kan defineres som redskaper, virkemidler og fremgangsmåter som benyttes for å øve innflytelse på eller kontrollere arbeidsorganisasjonens evne og vilje til å oppfylle organisasjonens mål (Hovde: 18.10.2006). Andre eksempler på reguleringsteknologier er kompetansekartleggings- og kompetanseoverføringsverktøy. Slike former for kontroll kaller Morris profesjonelle former for kontroll. På bakgrunn av kunnskapsarbeidets autonome form og produktets komplekse natur hevder han at byråkratiske former for kontroll ikke egner seg i PSF'er, slik som direkte overvåkning (Morris 2001: 823).

I den empiriske studien artikkelen bygger på, ser Timothy Morris på hvordan et konsultentselskap søkte å kodifisere medarbeidernes kompetanse inn i en kompetansebase. Han fokuserte på hvordan konsulentene faktisk arbeidet og hvordan de brukte personlig og kodifisert kompetanse. Det første steget i kodifiseringsprosessen var å dokumentere ulike metoder og verktøy som konsulentene benyttet seg av. Selskapet identifiserte en rekke udefinerte metoder og fant dermed at kompetansen i firmaet var betydelig større enn antatt. Det andre steget i prosessen innebar å forenkle kodifiseringsmodellene, slik at prosedyrene åpnet for improvisasjon rundt etablerte metoder og verktøy. Dette anser Morris som viktig. I et arbeid der medarbeidere har mye direkte kontakt med kunder, kan det oppstå uforutsette situasjoner som krever at konsulentene må improvisere og skape ny kompetanse på en ad hoc måte. Disse improvisasjonene preges av taus kompetanse. Dersom denne tause kompetansen kan overføres til andre vil det kunne bidra til dannelse av ny verdifull kompetanse. Morris antar at mye av kompetansen som ligger til grunn for konsulentenes prestasjoner er taus. Han siterer en av konsulentene: "Du kodifiserer 80 prosent [av kompetansen], men den delen som er viktig, de 20 prosentene som er tolkning, er årsaken til at en kunde ringer akkurat meg ... kompetansebasen kan ikke hjelpe meg der" (Morris 2001: 831). Carlsen, Klev og von Krogh (2004) refererer til dette problemet som et fundamentalt dilemma. De hevder den mest verdifulle kompetansen, den kompetansen som gir konkurransefortrinn, som vanskeliggjør imitasjon og som gir vekst, er den type kompetanse som det er vanskeligst å håndtere og forstå.

Morris (2001) fant at mange medarbeidere var skeptiske til det de oppfattet som en standardisering av arbeidet deres, samt at flere hamstret på kompetanse i forkant av prosessen. Videre fant han at det som gjorde kodifiseringsprosessen vellykket var nettopp det faktum at den hadde begrensninger. Begrensningene var blant annet at mye av den kompetansen som var viktig for medarbeidernes status og autonomi var taus og personlig og dermed vanskelig å

overføre. I tillegg begrenses kodifiseringsprosessen ved at konsulentene tolket konsulentrollen ulikt. Det var derfor ikke mulig å identifisere de ulike tolkningene og handlingene som var direkte knyttet til kunderelasjonen. En siste begrensning Morris identifiserer i artikkelen er at i konsulentarbeidet er konteksten avgjørende for hvordan arbeidet kan utføres. Sterkt standardiserte prosedyrer, hevder han, er best egnet i arbeid som er rutinebasert. I arbeid hvor kontekst, sosial kompetanse og prosess er viktig for produktet er standardisering mindre hensiktsmessig. Disse begrensningene hevder han skaper et kompromiss mellom firma og medarbeidere, som bidrar til at begge parter for sine målsetninger delvis oppfylt. Firmaet får kodifisert opp mot 80 % av organisasjonens kompetanse, mens medarbeiderne fortsatt får anvende personlige tolkninger og kompetanser i arbeidet. Det faktum at opp mot 80 % av kompetansen kunne kodifiseres tilsier at selv om konsulentarbeid er preget av autonomi og fleksibilitet, så er mye av arbeidet likevel rutinemessig og standardisert. Videre mener Morris at grensen for hva som kan kodifiseres ikke er statisk. Når prosessen ble vellykket, medførte det at ytterligere kodifisering av prosedyrer og verktøy ble ansett som nyttig. Dette ble ikke ansett som problematisk da medarbeidere opplevde at mye av kompetansen allikevel var personlig og ikke-overførbar. I tillegg stimulerte suksessen til et økt fokus på å fange opp kompetanse og erfaringer fra kunder, slik at denne ble overført til organisasjonen og medarbeidere.

Morris identifiserer en rekke faktorer som fremmer overføring av kompetanse og erfaringer, blant annet villighet til å dele, samarbeid, trygghet (i motsetning til å føle sin posisjon truet ved deling) og fleksible prosedyrer som ikke fratar medarbeiderne individuelle tolkninger og tilpasninger. Spørsmålet i neste omgang er om den realiteten Morris identifiserte i konsultentselskapet, har likheter med det jeg finner i TS, Multiconsult?

2.4 Sammendrag

I dette kapitlet er begrepene kompetanse, erfaring og overføring problematisert og definert. I tillegg er Nonaka kunnskapsspiral og Werr og Stjernbergs kompetansesystem presentert. Disse bidragene utvikler modeller for hvordan overføring av kompetanse og erfaringer kan foregå. Nonakas modell er teoretisk basert, mens Werr og Stjernberg utvikler en modell basert på en empirisk studie av to konsultentselskaper. Nonaka hevder overføring av kompetanse og erfaring er avhengig av kontinuerlig samspill mellom eksplisitt og taus kompetanse. Werr og Stjernberg derimot fokuserer på samspillet mellom tre ulike kompetanselementer: metoder

og verktøy, cases og erfaring, og vektlegger at disse er komplementære elementer i organisatorisk kompetanse. Begge bidragene anser prosessen for overføring og dannelsen av kompetanse og erfaringer som en gjentakende aktivitet, som kan bidra til organisatorisk kompetanse. Werr og Stjernberg kritiserer Nonaka for å fokusere på kun en enkelt prosess for kunnskapsdannelse og for at han sier lite om parallelle prosesser for kompetansedannelse. Werr og Stjernbergs bidrag har et mer overordnet og strukturelt perspektiv på prosesser for overføring av kompetanse og erfaring enn Nonaka. Likevel fremhever begge bidragene mange av de samme fasene når de forklarer hvordan overføringen foregår: interaksjon, dialog, kodifisering, anvendelse og utvikling av felles språk eller tankesett. En svakhet ved både Nonakas kunnskapsspiral og Werr og Stjernbergs kompetansesystem er at de sier lite om arenaer og metoder for overføring helt konkret, bidragene er generelle og overordnede modeller. De nevner få andre arenaer og metoder for overføring av kompetanse og erfaringer. Det er rimelig å anta at kompetanse- og erfaringsoverføring foregår på en rekke ulike arenaer og med flere ulike metoder i organisasjoner. Ingen av bidragene skiller konkret mellom ulike former for kompetanse, eksempelvis faglig kompetanse, metodisk kompetanse og sosial kompetanse, selv om Werr og Stjernberg viser at ulike kompetanser kan anvendes og kodifiseres på ulike måter gjennom de tre kompetanseelementene. Etter min mening kan det være at ulike former for kompetanse krever ulike arenaer og metoder for å overføres til andre i organisasjonen.

Avslutningsvis presenteres to teorier som kan forklare hvorfor noen av overføringsformene fungerer og andre ikke. Cabrera og Cabrera sammenligner atferd i en overføringssituasjon med atferd knyttet til sosiale dilemmaer. Timothy Morris beskriver en kodifiseringsprosess basert på en empirisk studie av et konsulentselskap. Begge bidragene ser på ulike faktorer som kan virke hemmende og fremmende på overføring av kompetanse og erfaringer. Cabrera og Cabreras bidrag er teoretisk basert og nevner flere ulike faktorer som kan påvirke overføringsprosessen. Bidraget til Morris er empirisk basert. Han nevner færre faktorer enn Cabrera og Cabrera. Morris ser overføring av kompetanse og erfaring i et maktperspektiv. Han hevder kodifisering av kompetanse og erfaringer er en strategi organisasjoner anvender for å skaffe seg rettigheter over medarbeidernes kompetanse og erfaringer, for på den måten å bli mindre avhengig av enkeltmedarbeidere. Årsaken til at noen former for overføring fungerer, i følge Morris, er at organisasjoner ikke vil klare å kodifisere all kompetansen medarbeidere besitter. Medarbeidere vil besitte noe kompetanse som gjør dem unike og uerstattelige, dermed fratras ikke medarbeiderne all makt i forhold til organisasjonen. Cabrera

og Cabrera ser overføringsprosesser i et belønnings-/kostnadsperspektiv. De hevder at atferd i sosiale dilemmaer kan sammenlignes med atferd i overføringssituasjoner. Forfatterne oppfordrer organisasjoner til å redusere kostnadene og øke insentivene for å motivere medarbeidere til å bidra aktivt i prosesser knyttet til overføring av kompetanser og erfaringer. En svakhet ved disse to analytiske bidragene er at de ikke nevner eksterne faktorer som kan bidra til å forklare hvorfor enkelte overføringsformer fungerer bedre enn andre.

Inspirert av Nonaka og Werr og Stjernberg skal jeg studere og beskrive hvilke former for overføring av kompetanse og erfaringer som eksisterer i TS, Multiconsult. I tillegg vil jeg se på hvordan overføringen av kompetanse og erfaringer faktisk foregår. I likhet med Cabrera og Cabrera og Morris skal jeg se nærmere på hemmende og fremmende faktorer for overføring og mulige forklaringer på hvorfor noen overføringsformer fungerer og andre ikke. I kapittel 6 analyseres teoriene opp mot funn som gjøres i caseavdelingen. Jeg vil da vurdere hvor relevante de ovennevnte teoriene er for å beskrive og forstå mitt case.

3 Det metodiske rammeverket

Alle forskningsopplegg innebærer en lang rekke beslutninger, om metode, om datainnsamling, om fremgangsmåte. I dette kapitlet redegjøres det for ulike metodiske valg som er gjort i løpet av dette studiet. Videre redegjøres det for datainnsamlingsprosessen. Avslutningsvis diskuteres forskningsetiske hensyn og tre kvalitetskrav som stilles til alle forskningsprosesser: validitet, generaliserbarhet og reliabilitet.

3.1 Valg av forskningsdesign

Ethvert forskningsspørsmål kan tilnærmes på en rekke ulike måter. Det essensielle er at metoden er egnet til å gi svar på problemstillingene (Silverman 2005: 6). Jeg har valgt å benytte casestudie som grunnleggende metode i denne oppgaven. Et casestudium er en kvalitativ tilnærming til et avgrenset case som studeres over tid og med bruk av flere datainnsamlingsmetoder. Resultatet presenteres som en beskrivelse av caset og caserelaterte temaer (Creswell 2007: 73). Casestudium er derfor en god metode for å gå i dybden på et tema slik som jeg søker å gjøre her. Jeg hadde i forkant av prosjektet lite informasjon om hvordan casebedriften faktisk arbeidet med kompetanse- og erfaringsoverføring. Det var av den grunn viktig at datainnsamlingen åpnet for andre perspektiver og temaer enn det jeg kunne forutse. En kvantitativ tilnærming, eksempelvis spørreskjemaer, kunne således føre til at mye relevant informasjon ikke ble fanget opp. Det var derfor hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, hovedsakelig basert på intervju.

Jeg ønsket å studere en kunnskapsbedrift fordi slike bedrifter er svært avhengig av medarbeidernes kompetanse. Det er grunn til å tro at kunnskapsbedrifter derfor har større fokus på utviklingen av gode forvaltningsprosesser og forvaltningssystemer. Multiconsult er et av landets største rådgivende ingeniørselskap. Ingeniør- og konsulentyrket er et typisk kunnskapsyrke. Multiconsult er derfor et godt utgangspunkt for å studere temaet for oppgaven.

Jeg fikk et møte med lederen for avdelingen Organisasjons- og medarbeiderutvikling, hvorpå jeg fikk innpass i organisasjonen. Jeg brukte mye tid på å sette meg inn i organisasjonen og dens systemer. Vi ble senere enige om å bruke avdeling ”Tekniske systemer” (TS) som case. TS er en av de største avdelingene i organisasjonen. Multiconsult i sin helhet ville være for omfattende å studere i denne sammenheng. Jeg ble dernest satt i kontakt med en seksjonsleder

i TS, som senere har fungert som kontaktperson i avdelingen.

Avdeling TS består av ca 100 medarbeidere. For å kunne gå i dybden på tema var det nødvendig å begrense utvalget av medarbeidere som skulle intervjues. Enhver utvalgsprosess bør etterstrebe representativitet. Det innebærer at forskningsresultatet ville blitt tilnærmet likt dersom alle enheter hadde blitt undersøkt. For å styrke representativiteten ble følgende utvalgskriterier valgt: alder, erfaring, kompetanse og ansiennitet. Disse kriteriene anses som direkte relevante for temaet for oppgaven. Kjønn er ikke direkte relevant og er derfor ikke blant kriteriene. I og med at det meste av arbeidet i Multiconsult foregår i prosjekter var det naturlig å intervju prosjektmedarbeidere. I samarbeid med min kontaktperson i avdelingen, ble åtte informanter fra to ulike prosjekter valgt. Syv ble intervjuet. Senere ble prosjektet utvidet med ytterligere to informantgrupper: prosjektledere og ledergruppen (avdelingsledelsen). Det var av interesse for oppgaven å få perspektiver på temaene fra flere nivåer i avdelingen. Det er sannsynlig at det er forskjeller mellom ledelsens uttalte mål og det som faktisk foregår. Videre er det sannsynlig at det er differanse mellom ledernes og prosjektmedarbeidernes holdninger til temaet. Prosjektlederne og ledergruppen var dessuten interessante å intervju da de har ansvaret for at overføring av kompetanse og erfaring skjer. Avdelingen har en egen seksjon for prosjektledere bestående av seks medarbeidere. Det var derfor naturlig å velge denne seksjonen som representanter for prosjektledere. I ledergruppen ble alle med personalansvar intervjuet, det vil si fem seksjonsledere og avdelingslederen. Én av informantene har tilknytning til alle de tre informantgruppene. For at de to prosjektmedarbeidergruppene skulle bli sammenlignbare er denne personen i det følgende kategorisert som prosjektmedarbeider. Totalt er 17 medarbeidere intervjuet. De er fordelt slik: syv prosjektmedarbeidere, fem prosjektledere og fem fra avdelingens ledergruppe. Alle i utvalget fikk en e-post med forespørsel om de ønsket å stille opp, samt en presentasjon av meg selv og prosjektet, hovedtemaene for intervjuet, antatt tid og konfidensialitet.

3.2 Datainnsamling

Kvalitativ metode åpner for mange ulike metoder for datainnsamling (Silverman 2005: 15). I denne oppgaven er problemstillingene av både deskriptiv og analytisk art. Jeg ønsker å finne ut hvilke former for kompetanse- og erfaringsoverføring som eksisterer i avdelingen, hvordan overføringen faktisk foregår og hva som kan forklare hvorfor enkelte former fungerer bedre enn andre. Intervju ble valgt som hovedmetode for datainnsamlingen fordi jeg ønsker å

avdekke informantenes oppfatninger om hvordan overføring av kompetanse og erfaringer foregår. Halvstrukturerte intervjuer var hensiktsmessig da jeg hadde lite konkret informasjon om hvordan overføringen foregikk på forhånd, og intervjuformen åpnet for at informantene kunne styre meg i retning av viktige elementer knyttet til temaet. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å innhente beskrivelser av informantens verden, særlig med hensyn til meningen med de fenomenene som studeres (Kvale 1997: 39). Utover intervjuene var observasjon og foreliggende materiale kilde til data. Gjennom det foreliggende skriftlig materialet (strategiplaner, prosedyrer, maler, funksjonsbeskrivelser, intranett, osv.) ble jeg kjent med organisasjonen, avdelingen og de ulike systemene for kunnskapsforvaltning. Dette var til stor hjelp under utformingen av intervjuguiden.

Informasjon fra intervjuer vil være preget av et individs subjektive oppfatning av det aktuelle temaet, og mye av det foreliggende materialet var av normativ art. Jeg gjennomførte derfor også en del observasjoner av hvordan overføring *faktisk* foregikk i praksis i de ulike arbeidsprosessene. Det var full åpenhet om at jeg observerte.

Jeg var i avdelingen omtrent hver dag i flere måneder. I de første månedene satt jeg i kontorlandskap, senere delte jeg kontor med fire ingeniørstudenter. Jeg var med på en strategisamling, en seksjonsdag og en helgetur. Underveis hadde jeg alltid med meg en ”dagbok” der jeg nedtegnet alle inntrykk og observasjoner for å sikre at jeg ikke glemte noe underveis. ”Dagboken” har vært til stor hjelp i løpet av hele prosessen.

Intervjuguiden ble testet ut på kontaktpersonen min og sammen forbedret og utviklet vi den. En intervjuguide inneholder emnene som skal tas opp i intervjuet og rekkefølgen på disse (Kvale 1997: 76). Da jeg hadde lite erfaring med intervjusituasjoner ønsket jeg å ha en detaljert intervjuguide. Både for at jeg skulle huske de ulike spørsmålene jeg ønsket svar på og for å sikre at informantene hovedsakelig ble stilt de samme spørsmålene. Sistnevnte gjør det lettere å sammenligne svarene og trekke konklusjoner om likheter og forskjeller mellom informantene. Guiden ble imidlertid ikke fulgt slavisk. I løpet av intervjuene hoppet vi frem og tilbake mellom temaene og jeg fulgte opp temaer som informantene introduserte.

Intervjuguiden² besto av fire hovedtemaer: bakgrunnsvariabler (alder, arbeidsfelt, ansiennitet, erfaring osv.), Gjennomføringsmodellen (anvendes den, hvordan, ansvar osv.), generelt om overføring (begrepsavklaring, ulike typer kompetanse, overførbarhet osv.) og om avdelingen

² Se vedlegg 1 for fullstendig intervjuguide.

(systemer i avdelingen og seksjonene). I tillegg fikk hver av informantgruppene noen ulike spørsmål. Prosjektmedarbeiderne fikk spørsmål knyttet til overføring av kompetanse og erfaringer i de prosjektene medarbeiderne var involvert i (Alpha og Beta). Prosjektlederne fikk spørsmål knyttet til rollen som prosjektleder, mens ledergruppen fikk spørsmål knyttet til lederrollen som seksjonsleder/avdelingsleder. I løpet av innsamlingsprosessen ble enkelte spørsmål tilføyet intervjuguiden, mens andre ble fjernet. Endringene skjedde på bakgrunn av informasjon som kom frem i intervjuene. Dette var å forvente på bakgrunn av at jeg hadde halvstrukturerte intervjuer og at jeg fikk ny kompetanse om avdelingen underveis. Det har ikke medført store utfordringer, da de fleste spørsmålene er besvart av alle.

Intervjuene åpnet med en kort presentasjon av tema og meg selv og avsluttet med et spørsmål om informantene hadde noe å tilføye. Kalleberg skiller mellom tre ulike former for intervju spørsmål, konstaterende, vurderende og konstruktive. Jeg benytter meg hovedsakelig av konstaterende spørsmål i intervjuene. Det vil si ”... hvordan noe er, og hvorfor det er som det er” (Kalleberg 1996: 38). Slike spørsmål åpner både for beskrivelser og forklaringer (Kalleberg 1996: 50) og er derfor egnet til å bidra til å skaffe informasjon som er relevant for mine problemstillinger. Det ble satt av 1-1,5 time til hvert intervju. Det varierte hvor lang tid hvert intervju tok, avhengig av hvor mye informantene hadde å si om temaene. Intervjuene ble holdt i møterom eller avlukkede kontorer i lokalene til Multiconsult. Intervjuer på arbeidsplassen kan være stressende for informantene da de kan ha vanskeligheter med å koble av fra arbeidet og kan føle seg sett og hørt av kollegaer (Widerberg 2001: 82). Det ble imidlertid ikke oppfattet som noe problem i dette tilfellet. Jeg benyttet meg av båndopptaker i et flertall av intervjuene da de fleste informantene ga tillatelse til dette. For meg var det en stor hjelp da jeg i større grad kunne konsentrere oppmerksomheten mot informanten. Det gjorde det lettere å lytte aktivt og stille oppfølgingsspørsmål. Utover båndopptakeren gjorde jeg korte stikkordsmessige notater, både for å sikre meg i tilfellet teknologien sviktet, men også som Widerberg (2001) påpeker, for å ”ha noe å gjøre”. Eksempelvis kunne jeg skrive noen stikkord mens informantene tenkte, slik at jeg ikke ble sittende å se på personen hele tiden. Der båndopptakeren ikke ble anvendt skrev jeg så mye jeg kunne underveis i intervjuet, for deretter å skrive ut notatene umiddelbart etter intervjuet. Etter hvert intervju brukte jeg noen minutter på å skrive ned tanker rundt intervjuet (kroppsspråk, ”stemningen”, ting jeg ville endre til neste osv.). Det kunne vært nyttig å gjennomføre gruppeintervjuer eller oppfølgingsintervjuer i tillegg til de metodene som er brukt, men dette er av tidsmessige årsaker ikke gjennomført.

For å sikre anonymiteten til informantene ble hver informant kodet. Kodingen er tilfeldig. Opptakskassetene, intervjunotatene og transkripsjonsnotatene har til en hver tid vært oppbevart i kodet form separat fra kodenøkkelen. Etter hvert som opptakene ble transkribert ble de slettet fra opptakskassetene. Sitater fra intervjuene er satt i anførselstegn og er etterfulgt av informantens kode, eksempelvis (P1). Bokstaven viser til informantgruppe (L for ledergruppen, P for prosjektledere og M for prosjektmedarbeidere), tallet viser til det tilfeldige nummeret informanten har innenfor gruppen. Eksempelvis (P1) viser til et sitat av informanten som har fått koden "1" blant prosjektleder.

Analysen av datamaterialet begynte allerede underveis i intervjuene og fortsatte under hele transkripsjonsarbeidet. Jeg valgte en kategoribasert analyse av datamaterialet, da kategorisering egner seg til å identifisere mønstre i materialet (Thagaard 2003: 131-149). Jeg valgte å transkribere alle intervjuene og deretter strukturere materialet i en matrise basert på spørsmålene fra intervjuguiden. Her ble det essensielle meningsinnholdet fra intervjuene fremhevet. Denne kategoriseringen ga antydninger om hvilken informasjon som var mest relevant i forhold til problemstillingene mine. Dernest ble de generelle kategoriene snevret inn til færre, mer konkrete kategorier. De konkrete kategoriene ble valgt på bakgrunn av relevans for problemstillingene og inkluderte alle temaer som var relevante for den gitte kategorien. "Arenaer", "kompetanser" og "fremmede faktorer" er eksempler på slike kategorier. Relevante observasjoner, samt relevante elementer fra foreliggende materiale ble inkludert i kategoriene. Resultatene av denne studien er basert på denne matrisen. Tolkning handler om å tilføre kategoriene noe nytt (Thagaard 2003: 143). Jeg tolket først kategoriene hver for seg, før jeg så etter sammenhenger mellom de ulike kategoriene. Jeg fant eksempelvis sammenheng mellom "arenaer" og "metoder". Avslutningsvis er analyseresultatene sett i forhold til tidligere teori på feltet, for å se om teoriene kunne bidra til å forstå de analyseresultatene jeg hadde fått og for å avdekke eventuelle forskjeller.

3.3 Etske hensyn

Forskerrollen medfører alltid et etisk ansvar ovenfor informantene. Det er tre hovedprinsipper som må tas hensyn til: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Informert samtykke innebærer at informantene skal være informert om studiens hovedformål og hvordan resultatet skal anvendes før de velger å delta. Deltakelsen skal være frivillig. Dette

prinsippet er etterfulgt ved at informantene fikk en e-post med informasjon i forkant av intervjuet, i tillegg ble denne informasjonen gjentatt i begynnelsen av intervjuene. Konfidensialitet innebærer at det ikke skal frigis data som kan identifisere informantene. De hensyn som er tatt for å sikre anonymitet er presentert ovenfor (koding, oppbevaring av materiale osv.). Konsekvenser innebærer at det må vurderes hvilke konsekvenser forskningen kan ha på informantene. Deltakelsen skal ikke ha negative konsekvenser for informantene, verken underveis eller i etterkant av studien (Kvale 1997: 67-69). Kvale foreslår å avslutte intervjuer med en ”debriefing”. Det vil si at informantene får en mulighet til å ta opp ting som bekymrer dem eller ting de lurer på (Kvale 1997: 75). I denne studien ble intervjuene avsluttet med at informantene fikk spørsmål om de hadde noe mer de ville ta opp. Temaene for denne oppgaven er av generell, organisasjonsorientert karakter, informantene har derfor ikke blitt spurt om sensitive eller personlige temaer. Det er dermed grunn til å tro at denne studien ikke har hatt, eller vil få, negative konsekvenser for informantene.

Det er også viktig å være bevisst ulike forhold som påvirker intervjusituasjonen. Intervjusituasjon er ofte preget av et asymmetrisk maktforhold mellom informant og intervjuer (Kvale 1997: 31). Intervjueren legger premissene for hva det skal snakkes om og på hvilken måte det skal snakkes. Ved bruk av intervjuer som datakilde vil både forskers og informants subjektive forståelse og tolkninger påvirke presentasjonen av informasjonen. Skjervheim omtaler samfunnsviterens relasjon til dem som studeres som en ”subjekt-subjektrelasjon” i betydningen at begge parter i relasjonene er bevisste, autonome individer (i Kalleberg 1996: 45). Dette forholdet kalles også samfunnsforskningens ”dobbelthermeneutikk”. Begrepet er utviklet av Anthony Giddens og innebærer at samfunnsforskerne fortolker en situasjon eller et tema som allerede er fortolket av andre (intervjusubjektet). Dette krever at forskeren har et bevisst forhold til dilemma om nærhet og distanse. Dersom forskeren kommer for nær det som skal studeres, er det vanskelig å la være å ”overta” de studertes tolkninger (”go native”). Dersom forskeren har for stor distanse derimot, vil det være vanskelig å forstå det som studeres ut fra informantenes ståsted (Kalleberg 1996: 45). Jeg har vært bevisst dette forholdet og føler at det har vært en balanse mellom nærhet og distanse i denne oppgaven.

3.4 Validitet, generaliserbarhet og reliabilitet

Dersom ”... observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å

vite noe om” kan vi si at forskningen er valid (Kvale 1997: 165). En metode for å styrke validiteten i studier er å benytte seg av flere ulike kilder til data, en annen måte er å intervju informantene igjen ved et senere tidspunkt. Videre kan man la informantene diskutere foreløpige funn (Silverman 2005: 212-218). Validiteten i mitt forskningsopplegg styrkes ved at jeg har benyttet tre ulike kilder til data, og ved at to medarbeidere fra organisasjonen har lest og kommentert de foreløpige analyseresultatene mine. Av tidsmessige årsaker fikk jeg ikke gjennomført felles diskusjoner om resultatene med flere av informantene, av samme grunn er informantene heller ikke intervjuet mer enn én gang.

Generaliserbarhet handler om hvorvidt et funn gjort i én sammenheng kan overføres til andre sammenhenger (Silverman 2005: 378). Kvale (1997) beskriver tre former for generalisering: naturalistisk, statistisk og analytisk. Naturalistiske generaliseringer omhandler personlige erfaringer og gir i større grad forventninger enn formelle forutsigelser. Statistisk generalisering er basert på tilfeldige utvalg av informanter. Der sikkerheten ved generaliseringen beregnes ut fra statistiske slutningsmetoder. Informantene i mitt tilfelle er ikke tilfeldig valgt, men derimot valgt på bakgrunn av en rekke kriterier (alder, ansiennitet, erfaring) for å sikre et representativt utvalg av prosjektmedarbeidere i avdelingen. Prosjektlederne er alle fra samme seksjon og spesialiserer seg således på prosjektledelse. Dette kan gjøre at de ikke er representative for andre prosjektledere i avdelingen. Dog er de valgte prosjektlederne jevnt fordelt i forhold til de ulike utvalgs-kriteriene. Totalt utgjør informantene i utvalget omtrent 20 prosent av hele ”befolkningen” i avdelingen. På bakgrunn av det relativt sett store utvalget og på bakgrunn av at informantene representerer ulike alder, ulike ansiennitet, erfaring og kompetanse i avdelingen, er det sannsynlig at informantene gir et representativt bilde av resten av avdelingen. Den siste formen Kvale nevner er analytisk generalisering. Det innebærer at det gis ”en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som rettleiding for hva som kommer til å skje i en annen situasjon”(Kvale 1997: 160). Dette kan gjøres ved å ”spesifisere bevisene og gjøre argumentene eksplisitte” (Kvale 1997: 162), for på den måten å gjøre leseren selv i stand til å vurdere generaliseringene. I tillegg kan analytiske generaliseringer baseres på tidligere tilsvarende tilfeller.

Reliabilitet har i følge Kvale (1997) å gjøre med forskningsfunnenes konsistens. Reliabilitet er knyttet til både datainnsamlingen, transkripsjonen og analysen. Et viktig aspekt i denne sammenheng er hvorvidt informantene forteller sannheten. I følge Goffman har mennesker en

tendens til å fremstille seg selv på en måte som de anser som passende for situasjonene og som passende til de forventningene de antar andre har (Thompson og McHugh 2002: 335). Dette kan påvirke svarene. Svarene kan dessuten påvirkes av både spørsmålene som blir stilt og hvordan de stilles. Informantene i mitt tilfelle kan ha holdt tilbake informasjon fordi de var usikre på om kollegaer eller arbeidsgiver ville få høre det. Intervjueren kan øke sjansene for å få oppriktig informasjon ved å arbeide for å skape en trygg og komfortabel intervjusituasjon preget av tillit og respekt. Dette ble forsøkt gjort ved å gi informasjon om intervjuets temaer på forhånd og med å starte med spørsmål som det var lett for informantene å svare på: deres egen utdannelses- og karrierebakgrunn. I forbindelse med intervjuene er ledende spørsmål en faktor som svekker reliabiliteten. Dette har jeg vært bevisst på underveis i prosessen. Jeg har allikevel, i løpet av transkriberingen, registrert enkelte tilfeller der jeg har formulert spørsmål som ledende. Det har gjort meg ytterligere bevisst i senere intervjuer. Observasjonsnotater bør nedtegnes ordrett og med minimal tolkning fra forskerens side for å sikre reliabiliteten. Dette har jeg i stor grad gjort i ”dagboken” min. I tillegg bør det komme tydelig frem hvordan sitater er tolket og i hvilken kontekst sitatene er fra (Silverman 2005: 221). En måte å styrke reliabiliteten på er at flere personer transkriberer og tolker resultatene, da tolkningene nødvendigvis må bli mindre subjektive. Videre er bruk av dataprogrammer som eksempelvis kvalitetssikrer transkripsjoner en styrkende faktor (Kvale 1997: 102). I denne studien har én person gjennomført alle de ulike fasene. Fordeler ved det er at spørsmålsformuleringene blir omtrent lik for alle informantene. Videre vil ikke resultatet påvirkes av ulike reaksjonsmønstre eller ulike tendens til å stille ledende spørsmål. Det har ikke blitt benyttet dataprogrammer for transkribering og koding av materialet.

3.5 Sammenheng

I dette kapitlet har det blitt argumentert for at en casestudie er egnet til å gi svar på de problemstillingene som står i fokus. Videre er det gitt begrunnelser for hvorfor halvstrukturerte intervju, foreliggende materiale og observasjon er valgt som metoder for datainnsamling. Det er blitt redegjort for hvordan informantene er valgt og for innsamlings- og analyseprosessen. Avslutningsvis ble forskningsetiske hensyn diskutert, samt validitet, generaliserbarhet og reliabilitet.

4 Multiconsult og ”Tekniske systemer”

I dette kapittelet gis en beskrivelse av Multiconsult. Vi ser på selskapets utvikling og struktur, tjenester og målsetninger, samt strategiplaner som er relevante for hvordan de utøver sin kunnskapsforvaltning. Deretter beskrives avdeling Tekniske systemer (TS) og tjenestene som utføres her. Vi ser nærmere på prosjektarbeid generelt og to prosjekter spesielt, Alpha og Beta. Dette er store prosjekter avdeling TS er involvert i. Deretter følger en beskrivelse av de ulike arenaene for kompetanse- og erfaringsoverføring som eksisterer i organisasjonen og avdelingen. Avslutningsvis beskrives en av metodene som benyttes for å overføre kompetanser og erfaringer.

4.1 Multiconsult



4.1.1 Innledning

Multiconsult er et av landets ledende multifaglig rådgivende ingeniør- og arkitektelskaper. Selskapet har omtrent 1000 medarbeidere og 20 kontorer, hvorav 3 i utlandet. Hovedkontoret er lokalisert på Skøyen i Oslo, hvor litt under 50 % av medarbeiderne arbeider. Selskapet arbeider for offentlige og private kunder både nasjonalt og internasjonalt. De arbeider innen alle prosjektfaser fra idé til utvikling, analyser, planlegging, prosjektering og gjennomføring frem til drift. De leverer tjenester innen forretningsområdene; Bygg og eiendom, Industri, Olje og Gass, Samferdsel og infrastruktur, Energi samt Miljø og naturressurser. Selskapet er medlem av bransjeorganisasjonen Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF), og har flere godkjente RIF-ingeniører. Medlemskap i RIF krever en godkjenning basert på krav knyttet til firmakompetanse, forretningsmessig drift, forretningskikk, kundetilfredsstillelse og ansvarsforsikring (Rif.no). RIF fungerer som et kvalitetssikringsorgan i bransjen.

4.1.2 Historie

Navnet Multiconsult stammer fra 1974 da Sivilingeniørene Apeland og Mjøseth AS ble omorganisert og fikk stiftelsen Multiconsult som dominerende eier. I 2003 fusjonerte Multiconsult med Norsk Vandbygningkontor (NVK). I dag regnes derfor Multiconsults opprinnelse fra 1908 da NVK ble etablert. Fusjonen brakte også med seg utenlandsvirksomhet gjennom NORPLAN AS. NORPLAN AS har datterselskaper i Afrika og en rekke prosjektkontorer rundt om i verden.

I 1990 ble organisasjonen omorganisert. De fikk det største svenske rådgiverfirmaet, Jacobsen

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

& Widmark AB (J&W), inn på eiersiden. J&W fusjonerte senere med det verdensomspennende britiske rådgiverfirmaet WSP Group (Multiconsult.no: historie).

Gjennom oppkjøp og fusjoner med 44 ulike selskap, har de bygget opp et landsdekkende firma med kontorer i Bergen, Drammen, Egersund, Fredrikstad, Heggedal, Kristiansand, Moss, Narvik, Oslo, Sandnes, Ski, Skien, Stavanger, Tromsø, Trondheim, Tønsberg og Ålesund (Multiconsult.no: historie). Nytt hovedkontor på Skøyen i Oslo ble ferdigstilt og innflyttet i mars 2008.

4.1.3 Organisasjonen

Selskapet har en firedelt eierstruktur hvor Stiftelsen Multiconsult eier 18 % av aksjene, WSP Europe AB har 24,7 %, medarbeidere eier 40,4 %, mens pensjonister m.fl. besitter 16,9 % av aksjene (Multiconsult.no: årsrapport 2007). De medarbeidereide aksjene er fordelt på over 100 personer, hvorav ingen eier mer enn 2,3 % hver. Resultatet for 2006 var på 48,8 millioner NOK. Det er en økning fra året før på 7,2 millioner (Multiconsult.no: årsrapport 2006). Årsrapporten for 2007 viser til et resultat på 52,9 millioner norske kroner, med andre ord en økning på 4,1 millioner fra 2006. Selskapet har resultatdeling med medarbeiderne og i 2007 ble 22 millioner NOK utbetalt til medarbeiderne. Styret består av fire aksjonærvalgte representanter, et aksjonærvalgt styremedlem og tre ansattrepresentanter. Tre av styremedlemmene er kvinner (Multiconsult.no: årsrapport 2007).

Multiconsult har en tradisjonell organisasjonsstruktur³ med administrerende direktør på toppen. Dertil organiserer fire stabsavdelinger: Økonomi og fellestjenester, Markeds- og forretningsutvikling, KS&HMS (Kvalitetssikring og Helse, miljø og sikkerhet) og Organisasjons- og medarbeiderutvikling. Deretter følger de ulike regionskontorene; Oslo, Ski, Bergen osv. I Oslo arbeider litt under 50 % av medarbeiderne, ca 450 personer totalt. Her er konsernledelsen, de fire stabsavdelingene og syv ingeniørfaglige avdelinger: Prosjektstyring, Geo, Spesialrådgivning, Plan, Bygg, Anlegg og Tekniske systemer. Resten av medarbeiderne arbeider ved de ulike regionskontorene. Det har vært en økning av antall medarbeidere i alle regioner siden 31.12.06 (Intranett).

I mellomlederstillinger er det 22 % kvinner, i de fagtekniske avdelingene er andelen kvinner

³ Se vedlegg 2 for organisasjonskart.

22 %, mens det i administrative avdelinger er 75 % kvinner. Det er en målsetning å rekruttere flere kvinner og øke antallet kvinnelige ledere. Selskapet fremstår med en samfunnsbevisst profil og har strategier knyttet til samfunnsansvar, anti-korrupsjon og miljø (Multiconsult.no: årsrapport 2007). Konsernet er sertifisert i ISO-standardene 9001 og 14001. ISO er den Internasjonale Organisasjon for Standardisering. ISO-standardene skal sikre kvalitet og kontroll slik at eksterne interessenter kan stole på at de interne rutinene er i tråd med internasjonal standard og at avvik oppdages og korrigeres. Sertifiseringen utføres av en uavhengig tredjepart. ISO 9001-standarden inneholder krav til ledelsessystemer for kvalitetsstyring. Den vektlegger kontinuerlig forbedringer og kundetilfredshet. De viktigste elementene i standarden er kvalitetssystem, ledelsens ansvar, ressursstyring, produksalg, måling, analyse og forbedring (Dnv.no: ISO 9001).

ISO 14001-sertifiseringen er en standard for miljøstyring og innebærer at det aktivt arbeides for å redusere selskapets, produktenes og tjenestenes miljøbelastninger til et minimum. Standarden krever at selskapet utarbeider miljømålsetninger og ledelsessystemer som kan bidra til å nå slike målsetninger. Hovedelementene omfatter miljøpolitikk, planlegging, iverksettelse og drift, kontroll og utbedring, samt ledelseevaluering (Dnv.no: ISO14001). I 2006 rapporterte konsernet for første gang hvordan virksomheten påvirker miljøet med måltall for utslipp til luft, transport, energiforbruk, avfall, farlig avfall og innkjøp av materiell (Multiconsult.no: årsrapport 2006).

4.1.4 Visjon, forretningsidé og verdigrunnlag

Visjon, forretningsidé og verdier er begreper som er knyttet til organisasjonens strategiske prosesser. En visjon kan defineres som en ”betegnelse for en ønsket fremtidig situasjon...” (Fivelsdal m.fl. 2004: 245).

Multiconsults visjon er tredelt:

- ”Lærende og kompetente medarbeidere som bidrar til miljøriktige og verdiskapende utvikling av samfunnet i aktivt samspill med kunden”.
- ”Kreative medarbeidere utvikler Multiconsult til et komplett rådgivende arkitekt- og ingeniørselskap med høy kvalitet og et av landets mest slagkraftige og lønnsomme selskap”.
- ”Motiverte medarbeidere skaper trivsel og gjør Multiconsult til en attraktiv arbeidsplass som fremmer utvikling av kompetanse og godt arbeidsmiljø” (Multiconsult.no: visjon og

forretningsidé).

Forretningsideen er det overordnede formålet for organisasjons aktivitet (Fivelsdal m.fl. 2004: 245). Forretningsideen omfatter seks elementer:

- ”Multiconsults menneskelige kapital er selskapets viktigste aktiva”.
- ”I samhandling med kunden skaper Multiconsults medarbeidere verdier for kundene og selskapet gjennom multifaglig rådgivning og prosjektering i alle faser av et prosjekt”.
- ”Norge er det primære markedet, men selskapet skal gravis utvikle et lønnsomt engasjement internasjonalt”.
- ”Multiconsult skaper inntjening på spisskompetanse, multifaglig kompetanse, relasjonelle arbeidsprosesser og dyktige medarbeidere”.
- ”Våre medarbeidere øker verdiskapningen ved å samarbeide på tvers av organisasjonsgrensene og forstår viktigheten av produktive relasjoner og hva som skaper merverdi for sluttbrukeren”.
- ”God lønnsomhet og finansiell styrke sikrer at Multiconsult kan realisere sine visjoner” (Multiconsult.no; visjon og forretningsidé).

Verdigrunnlaget kan ansees som organisasjonens ideologi (Fivelsdal m.fl. 2004: 355).

Multiconsult fremhever seks verdier de ønsker skal prege selskapet: ansvarlighet, åpenhet, kunnskapsdeling, troverdighet, arbeidsglede og miljøbevissthet. I tillegg vektlegger verdigrunnlaget at det skal etterstrebtes en balanse mellom det de kaller ”Det gode liv – Det nyttige arbeid – Den ansvarlige bedrift”. Innlemmet i disse er en rekke verdier som skal bidra til å skape en balanse mellom medarbeidernes rolle som privatperson, som medlem av et organisasjonsfelleskap og som samfunnsborger (Multiconsult.no: verdigrunnlag).

Sammen skal visjonen, forretningsideen og verdigrunnlaget bidra til å skape en felles plattform og felles retningslinjer for organisasjonen. Dette representerer organisasjonens overordnede mål, overordnede arbeidsområde og overordende rammeverk. Denne plattformen konkretiseres og utdypes i strategiplanene.

4.1.5 Strategiplaner

Hensikten med å formulere en strategiplan er å sikre effektive prestasjoner i forhold til de kravene som samfunnsutviklingen, markedet og interessenter stiller (Fivelsdal m.fl. 2004: 232). Multiconsult har strategier knyttet til omverdenen, organisasjonen, medarbeiderne,

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

ledelse, økonomi og innovasjon, samt til de ulike kompetanseområdene (Bygg og eiendom, Olje og gass, Energi, osv.). Nedenfor gjengis noen av elementene fra strategiplanene for medarbeidere. Utvalget er relevant fordi det henspiller selskapets holdning til kunnskapsforvaltning (Multiconsults strategier: internt dokument).

Medarbeidere

Hovedmålet er at selskapet skal ha ansvarsbevisste medarbeidere som arbeider i en organisasjon som legger til rette for faglig og sosial utvikling. Den overordnede strategien er at de skal arbeide mot en lærende organisasjon som stimulerer til både økt faglig og sosial kompetanse. For å oppnå dette er det utarbeidet to delmål, med tilhørende strategi:

- Multiconsult skal tilrettelegge for kompetanseutvikling og ha medarbeidere som tar ansvar for egen læring. Strategiene for å møte dette innebærer bl.a at selskapet skal:
 - gjennomføre gapanalyser, fortsette med kompetanseutvikling
 - skape et levende samordningsorgan for opplæring og utvikling
 - benytte intranettet og kompetansenettverkene som effektive arenaer for deling av kompetanse
- Multiconsult skal være en foretrukket arbeidsplass for engasjerte og dyktige medarbeidere. Noen av strategiene er at de skal:
 - profilere selskapet mot undervisningssteder
 - implementere opplegg for nyansatte og etablere fadderprogram for å sikre faglig overføring og sosial tilhørighet

Strategiene skal bidra til å oppnå felles mål og synliggjøre retningslinjer for en målbar utvikling av organisasjonen. I tillegg viser strategiene hva organisasjonen anser som de viktige elementene i kunnskapsforvaltningen. I kapittel 5 vil det fremkomme i hvilken grad målene er nådd og om strategiene har fungert.

4.2 ”Tekniske systemer”⁴

Avdeling ”Tekniske systemer” (TS) er den største av de syv ingeniørfaglige avdelingene ved Oslokontoret. Avdelingen leverer VVS- og elektrorelaterte tjenester. Denne avdelingen er basen for denne studien.

⁴ Størparten av informasjonen om TS er hentet fra interne dokumenter, samtaler og intervjuer med medarbeidere i avdelingen.

4.2.1 Organisering

Avdeling TS har vokst kraftig de siste årene og består nå av 93 medarbeidere. I løpet av de fire siste årene er det ansatt 63 nye medarbeidere. Pr 1.1.07 var fordelingen 44 medarbeidere innenfor elektro, IKT og automasjon og 51 medarbeidere med VVS- eller energi og miljøkompetanse. På grunn av den store økningen i totalt antall medarbeidere gjennomgikk avdelingen en reorganisering i 2007. Avdelingen består nå av seks seksjoner: Administrasjon” (administrative oppgaver), ”Gjennomføring” (prosjektledere) ”Bygg”, ”Industri”, ”IKT, samferdsel og automasjon” og ”Energi og miljø”. De fire sistnevnte representerer VVS- og elektrokompetanse innenfor de respektive forretningsområdene. Avdelingsleder, samt seksjonslederne, utgjør avdelingens lederteam. Lederteamet består av to kvinner og fem menn. Medarbeiderne har utelukkende ingeniør- eller sivilingeniørbakgrunn. Det er god spredning i alder og erfaring, selv om det gjennomsnittlig er et relativt ungt miljø. De yngste kommer rett fra utdanningsinstitusjoner, og de eldste nærmer seg pensjonsalder. Det er en generell overvekt av menn i avdelingen.

2007 var et hektisk, men godt år for Multiconsult og avdeling Tekniske systemer. Avdelingen leverte gode tall med overskudd i driftsresultatet. Sykefraværet var på 2 % og overtid utgjorde 6 %. Debiteringsgraden var på 79,8 %. Debiteringsgrad viser til den prosentandelen av det totale antallet arbeidstimer som faktureres. Det generelle målet for Multiconsult er at 75 % av alle arbeidstimer skal faktureres kunder. Målsetning til TS for 2008 er et driftsresultat på 11 %, en debiteringsgrad på 82,3 % og minske overtiden til 5,5 % (Strategisamling: internt).

4.2.2 Tjenester

Tekniske systemer leverer rådgivende tjenester innenfor VVS og elektroteknikk. VVS-kompetanse kan være sanitæranlegg, varmeanlegg og luftbehandlingsanlegg. Elektroteknikk-kompetanse er for eksempel IKT og svakstrøm. En rådgiver beskrives av Multiconsult som en person som bistår kunde i prosjektutviklingsfasen, som prosjekterer et bygg i henhold til kundens ønsker, samt tilfredsstiller forskriftskrav, og som bistår i prosjektutførelsen (Presentasjonsfoiler). Hver seksjon besitter både VVS og elektroteknikk-kompetanse og har spesialisert seg innenfor de respektive forretningsområdene. Eksempelvis prosjekterer en medarbeider fra seksjon Bygg VVS-installasjoner i kontorbygg. En medarbeider med VVS-kompetanse fra seksjon Industri prosjekterer for industriområder, eksempelvis Elkem Solar. Enkelte fagmiljøer vil kunne arbeide innenfor flere forretningsområder, slik som automasjon, energi og miljø. Avdelingen leverer blant annet rådgivning, prosjektering, planlegging og

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

kartlegging i både skisse-, for-, og detaljprosjekter. Arbeidet er i stor grad prosjektbasert og prosjektteamene består ofte av medarbeidere fra flere av seksjonene.

4.3 Prosjekter

Det meste av arbeidet Tekniske systemer deltar i er prosjektbasert. Prosjektarbeid karakteriseres ved at det har en omfattende problemstilling, det er en gruppe mennesker som arbeider mot et felles mål, det er avgrenset i tid og krever ofte tverrfaglig innsats (Fivelsdal m.fl. 2004: 88). Oppdragene, eller prosjektene, kan ha ulike kontraktuell organisering, eksempelvis ordinær entreprise eller totalentreprise. Oppdragene kan være knyttet til en eller flere av de ulike fasene i prosjektprosessen. Avdelingen deltar som regel i skisse-, for-, detaljprosjekter og oppfølgingsfaser. Dog er de i blant involvert i illustrasjonsprosjekter. Et illustrasjonsprosjekt er en overordnet plan over prosjektet.

Et skisseprosjekt er en idéfase. Her utarbeides det en kort beskrivelse av de tenkte løsningene. Det består eksempelvis av en skisse av de tekniske løsningene, samt konsekvensene av disse og årsakene til valget. For eksempel krav til luftbehandlingsanlegg og kjøleløsninger.

Forprosjektet er en beslutningsfase. I forprosjektet kompletteres løsningene fra skisseprosjektet med flere detaljer. Her utarbeides plantegninger for sjakter, hovedføringer og tekniske rom, overordnede situasjonsplaner utvikles og offentlige krav avklares.

Detaljprosjektet er en produksjonsfase. Her kompletteres forprosjektet med alle nødvendige detaljer i forhold til de ulike løsningene, for eksempel hvor mange stikkontakter hvert rom skal ha og plassering av disse. I denne fasen utarbeides blant annet en tilbudsbeskrivelse, plantegninger og situasjonsplaner i bestemte målestokker.

Oppdragene har ulik størrelse og prosjektteamet kan bestå av en medarbeider fra Tekniske systemer, eller godt over tyve. En typisk prosjektstruktur⁵ har en oppdragsansvarlig, en oppdragsleder (prosjektleder) og medarbeidere fra en rekke ulike fagfelt: arkitekter, landskapsarkitekter, VVS, elektro, brann, bygg og akustikk. Hver av disse disiplingruppene har en disiplinleder og et behovsavhengig antall oppdragsmedarbeidere (prosjektmedarbeidere). TS er tilknyttet disiplinene rådgivende ingeniører VVS (RIV) og rådgivende ingeniører elektro (RIE), avhengig av om fagkompetansen er innenfor VVS eller

⁵ Se vedlegg 3 for illustrasjon av den typiske prosjektstrukturen.

elektro. I det følgende benytter jeg meg av de termene medarbeiderne i avdelingen brukte, prosjektleder (PL) og prosjektmedarbeidere (PM).

Oppdragsansvarlig (OA) har det overordnede ansvaret for prosjektet og er alltid en avdelings- eller seksjonsleder. Prosjektlederen (PL) har det operative ansvaret for prosjektet og kan strafferettslig forfølges dersom det oppdages brudd på forskrifter, arbeidsulykker osv.

Utvelgelsen av prosjektteamet starter i forbindelse med tilbudsgivningen. Utvelgelsen skjer, i følge informantene, på bakgrunn av faglig kompetanse, tilgjengelighet og personlighet. TS har besluttet å ikke operere med såkalte ”superteam”, det vil si faste team som man vet fungerer godt. Dette valgte de av blant annet kulturhensyn. Slike ”superteam” kan skape konkurranse, og det er fare for at det kan danne seg en type enersteam blant teamene. Behovet for faglig utvikling er en annen utfordring. Team som ikke får påfyll av nye impulser og perspektiver kan stagnere etter en tid. I tillegg er det fare for å gå lei av kolleger.

Disiplinlederne (DL) har ansvaret for de ulike fagfeltene og har dialogen opp mot prosjektleder. OA har ansvaret for ressursbehovet videre i prosjektet. Bemanningsstyrken i oppdragene varierer. Det er vanlig at det er få medarbeidere i oppstarten. Deretter øker antallet medarbeidere i løpet av prosjektet, før det mot slutten nedbemannes. I TS får yngre medarbeiderne tidlig ansvar og da gjerne i rollen som disiplinleder.

Alt arbeidet i prosjektene skal kvalitetssikres. Kvalitetssikringen skal foretas av en medarbeider, innenfor samme fagfelt, men som ikke er direkte involvert i det respektive prosjektet. Intensjonen er at det skal sikre at arbeidet som leveres, beregninger som er gjort osv. gjennom hele prosjektet, er i henhold til forskrifter og krav og at det er korrekt utført.

Enkelte prosjekter krever også en oppfølging etter at det er levert, eksempelvis i form av bistand dersom det har oppstått problemer som følge av prosjektteamets arbeider. Eventuelle avvik som oppstår i prosjektoppfølgningen, skal tilbakeføres til organisasjonene slik at risikoen for å gjenta feil blir redusert. Dette er en fase der prosjektbemanningen har minsket betraktelig. Selv i store oppdrag, er det kun en eller to som følger arbeidet ut på byggeplassen. Dette fordi oppfølgingsfasen normalt krever få ressurser da det er relativt lite arbeid med den.

Prosjektevaluering er et element som skal være en del av prosjektgjennomføringen. Det er utarbeidet maler for dette som skal fylles ut av prosjektleder. I malene skal ulike elementer ved prosjektgjennomførelsen, fra økonomi og kunderelasjon til problemer som har oppstått

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

underveis dokumenteres.

Dokumentering av prosjektarbeidene skal i dag skje på MIA⁶. Her skal prosjektene registreres og relevant informasjon samles på ett sted. Det er lagt opp til at man i en arbeidsflyt må gjennom ulike maler og prosedyrer for registrering, oppstart, levering osv.

I det følgende beskrives to prosjekter som avdelingen Tekniske systemer har vært involvert i det siste året, Prosjekt Alpha og Prosjekt Beta.

4.3.1 Prosjekt Alpha

Prosjekt Alpha er et relativt stort tverrfaglig prosjekt basert på en samspillsentreprise. Det som karakteriserer en samspillsentreprise er at byggherre, entreprenører, rådgivere og bruker samarbeider gjennom hele prosjektet. Prosjektet har et budsjett på flere hundre millioner kroner og innebærer utbygging av flere nybygg og restaurering av eksisterende bygg. Prosjektet omfatter et område på over 20 000 kvm og fem bygninger, hvorav tre skal restaureres og to bygges.

Prosjektgruppen er satt sammen som beskrevet ovenfor (pkt 4.3). TS er involvert i to av disiplingruppene, Rådgivende ingeniører VVS (RIV) og Rådgivende ingeniører elektro (RIE). Disiplinlederne for disse gruppene er fra TS, og blant prosjektmedarbeiderne er både ”Bygg”, ”Gjennomføring”, ”IKT, Samferdsel og Automatisasjon” og ”Energi og miljø” representert. RIV og RIE har jevnlig interne møter der informasjon formidles og problemstillinger, fremdrift og ressursbehov og lignende diskuteres. Alle interessentene (rådgivere, entreprenører og byggherre) har jevnlig felles prosjekteringsmøter, der fremdriften innenfor de ulike fagene gjennomgås. I tillegg har de særsmøter, hvor konkrete problemstillinger drøftes. Her er alle fag som er involvert i problemstillingen tilstede. Denne prosjektformen er relativt ny og få har dermed erfaring med det fra før. I følge informantene har dette skapt litt uklarhet i forhold til rollefordelingen mellom de ulike interessentene: rådgivere, entreprenører og byggherre. Jeg har intervjuet tre medarbeidere som er involvert i dette prosjektet.

Arbeidet startet for medarbeiderne i TS med et skisseprosjekt. Et skisseprosjekt er en grovskisse av byggets struktur og de overordnede løsningene for tekniske anlegg. Dette arbeidet tok ca 10 måneder og ble levert i oktober 2006. Deretter startet forprosjektet.

⁶ MIA står for Multiconsults informasjonsarena (intranett), se pkt 4.4.1.1

Forprosjektet er en videreutvikling av skisseprosjektet og inneholder noen flere detaljer. Tidlig i 2008 ble det satt en stopp for prosjektet. Dette skjedde på bakgrunn av mangel på nødvendige bevilgninger. Prosjektet er dermed utsatt på ubestemt tid, og prosjektgruppen jobber nå med andre prosjekter. I utgangspunktet skulle detaljprosjektet hatt oppstart i januar 2008. Det er nå uvisst når prosjektet vil starte opp igjen. Prosjektet har anvendt prosjektplassen i MIA for å håndtere og tilgjengeliggjøre dokumenter.

4.3.2 Prosjekt Beta

Prosjekt Beta har et budsjett på over to milliarder kroner og et omfang på omtrent 60 000 kvadratmeter. Arbeidet innebærer riving og gjenoppbygging, samt restaurering av eksisterende bygg. Multiconsult ble involvert i 2006 og prosjektet er planlagt ferdig om ca 10 år.

Prosjektet har i utgangspunktet en typisk prosjektstruktur. Det som gjør at dette prosjektet skiller seg ut fra andre prosjekter er at Multiconsult samarbeider med et konkurrerende selskap, ”Inkognito”. Prosjektteamet består av 24 medarbeidere fra TS, samt 10 fra konkurrentselskapet. Prosjektarbeidet er innenfor et av Multiconsults definert satsningsområder, men på grunn av at selskapet har lite erfaring med dette så langt, involverte de Inkognito. I både RIV og RIE er det Inkognito som har disiplinlederrollen. Assisterende disiplinledere er fra Multiconsult. På grunn av prosjektets kompleksitet og omfang er det involvert mange seniormedarbeiderne fra TS. Til vanlig er det større variasjon i sammensetningen av prosjektteamene. Det har vært få utskiftninger i teamet så langt, men prosjektet har såpass lang tidsramme at det er sannsynlig at det blir noen utskiftninger i forbindelse med oppstart av ny fase. Jeg har intervjuet fire medarbeidere i dette prosjektet.

Prosjektgruppen er flyttet ut av hovedkontoret og prosjektmedarbeiderne er samlokalisert, noe som gir kortere kommunikasjonsvei og økt tilgjengelighet. Det holdes jevnlig prosjekteringsmøter, disiplinmøter og generelle informasjonsmøter. Ulempen med utflyttingen er at mange av seniorenene ikke lenger er tilgjengelig for resten av medarbeiderne i TS.

Oppdraget for Multiconsult startet med et skisseprosjekt av byggetrinn II. Deretter gikk de i gang med forprosjektet. I oktober 2007 startet detaljprosjektet.

Prosjektet har en egen web, hvor all informasjon om prosjektet, fremdrift, tegninger og lignende skal ligge, slik at alle som er tilknyttet prosjektet skal kunne finne relevant informasjon. Informantene opplyser at prosjektweb'en blir lite brukt og sjelden oppdatert. MIA (intranettet) ble implementert etter oppstart av prosjektet og derfor er ikke prosjektweb'en tilknyttet MIA. MIA har en funksjon tilsvarende prosjektweb, noe som gjør det blir tvil om hva som skal hvor osv.

4.4 Arenaer for overføring av kompetanse og erfaringer

Organisasjonen har en rekke arenaer hvor kompetanse og erfaringer kan overføres. En arena brukes her om et system, en plass eller et "rom" hvor det overføres kompetanser og erfaringer. Et "rom" kan defineres som den sosiale konteksten for handling, interaksjon og oppfatninger av virkeligheten (Korsnes, Andersen og Brante: 1997: s. 267). Jeg velger å skille mellom formaliserte og uformelle overføringsarenaer. Dette for å fremheve hvilke arenaer som er organisert av organisasjonen og hvilke arenaer som ikke er det. Skillet er imidlertid ikke så tydelig i praksis. Formaliserte arenaer defineres her som organiserte systemer, strukturer eller "rom" som bidrar til overføring av kompetanse og erfaringer, eksempelvis Styringssystemet, møter og kompetansenettverkene. Disse arenaene er en del av organisasjonens statiske kompetanse. Statiske kompetanse er kompetanse som er innbakt i organisasjonenes teknologi, systemer og struktur (Grimsøe: 2005: 217). Uformelle arenaer betegner de arenaene som ikke er organisert. Disse arenaene er forankret i medarbeiderne, fordi de uformelle arenaene kan oppstå der hvor flere medarbeidere er samlet. Eksempelvis i kontorlandskapet eller i prosjektarbeid. Nedenfor gis en deskriptiv redegjørelse av de ulike arenaene som eksisterer i Multiconsult generelt og TS spesielt. I hvilken grad de benyttes og hvordan de fungerer, ser vi nærmere på i neste kapittel.

4.4.1 Formaliserte arenaer

De arenaene som karakteriseres som formaliserte er Multiconsults informasjonsarena (MIA), Styringssystemet, Kompetansenettverk, Multi-skolen, mentor- og fadderordningen og møter. De fire førstnevnte arenaene er viktige elementer i organisasjonens kunnskapsforvaltning og er felles for hele organisasjonen. De resterende arenaene vil i større grad variere mellom avdelingene internt i Multiconsult, og er i dette tilfelle direkte knyttet til avdeling TS.

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

Multiconsults informasjonsarena (MIA)⁷

MIA er et elektronisk intranett som erstatter det gamle intranettet. MIA ble implementert i hele konsernet i løpet av 2007.

MIA er en arena for informasjon og kommunikasjon, som har til hensikt å effektivisere og forbedre Multiconsults arbeidsprosesser ved at all elektronisk informasjon er samlet på ett sted. Dette kan antas å forenkle prosessen med å finne og dele informasjon, i tillegg kan det bidra til å sikre sporbarhet i det selskapet foretar seg. MIA er tilgjengelig både hjemmefra og fra utlandet.

MIA inneholder alle systemer og verktøy, alt elektronisk materiale som finnes i organisasjonen, samt nyheter og praktisk informasjon. MIA er et system som inneholder linker til en rekke ulike verktøy og systemer, eksempelvis ”Mine verktøy”, ”Oppdrag”, ”Styringssystemet”, ”Multi-skolen” og ”Kompetansenettverk”.

”Mine verktøy” består av en rekke praktiske hjelpemidler: PX (timeføringssystem), avviksregistrering, IT-support, CV-base, mm. CV-basen er en oversikt over alle medarbeidernes CV. Linken ”Oppdrag” viser de ulike avdelingenes oppdrag, inkludert interne oppdrag. For store prosjekter opprettes det et eget prosjektweb. Prosjektweb inneholder alle dokumenter og all informasjon som angår prosjektet. De ulike oppdragsmappene i MIA er en miniversjon av prosjektweb, og opprettes for oppdrag av en viss størrelse. MIA skal bidra til at prosedyrer følges ved at man ikke kan opprette nye oppdrag uten å ha vært igjennom noen obligatoriske prosedyrer i styringssystemet. Det er lagt til rette for hva som skal gjøres i forbindelse med oppdrag; for eksempel skal oppstartsmøte være gjennomført før man kan gå videre å opprette andre funksjoner i oppdraget. ”Styringssystemet” er et verktøy som inneholder selskapets styrende dokumenter. ”Kompetansenettverk” er en portal til de ulike kompetansenettverkene, mens ”Multi-skolen” gir oversikt over tilgjengelige kurs. De tre sistnevnte systemene forklares nærmere nedenfor.

Styringssystemet⁸

Styringssystemet er et elektronisk verktøy (i MIA) som inneholder organisasjonens styrende dokumenter: policydokumenter, systembeskrivelser, funksjonsbeskrivelser, prosedyrer og

⁷ Kilde: MIA og intervjuer.

⁸ Data fra styringssystemet og intervjuer

hjelpemidler.

Styringssystemet har til hensikt å sikre at virksomheten gir resultater som tilfredsstiller kundenes og andre interesseparters krav og forventninger. Dette på en effektiv måte som oppfyller krav i gjeldende lover og forskrifter (Styringssystemets forside).

Dokumentene i styringssystemet og hjelpemidlene kan bidra til effektivisering i og med at all informasjon er samlet på samme sted. Ved gjenbruk av maler og prosedyrer spares tid, i tillegg til at Multiconsult kan bli ”gjenkjennelige” for kunder fra gang til gang. Dokumentene i styringssystemet er kvalitetssikret av flere medarbeidere og skal følge både norske lover og ISO 9001- og ISO 14001-standarderene. Stadig flere kunder stiller krav til dokumentasjon av prosjektprosess og gjennomføring. Dette arbeidet kan forenkles ved bruk av prosedyrene⁹ og hjelpemidlene.

Styringssystemet er organisert etter seks overordnede elementer. Disse har igjen en rekke underkategorier som organiserer de ulike dokumentene systemet består av. På denne måten blir det enklere å finne frem. Nedenfor nevnes hovedelementene, med tilhørende underkategorier:

- 1 Selskapspolicy: verdier, ledelse, personal, etikk.
- 2 Mål og strategi: formål, mål, strategi, delstrategi.
- 3 Strategiprosesser: analyse, utarbeiding, implementering, resultatmåling
- 4 Forretningsprosesser: markedsføring, tilbud, avtale, oppdrag
- 5 Støtteprosesser: HMS, medarbeidere, ledelse, organisasjon, kompetanseutvikling, kommunikasjon, IKT, administrasjon, økonomi og finans, dokumentstyring.
- 6 Tilsynsprosess - kvalitetsstyring

Eksempelvis kan man finne dokumentet 543.4, ”Kompetansenettverkene i Multiconsult” ved å gå inn på ”Støtteprosesser” og videre til underkategorien ”Organisasjon”, og derfra til undergruppen ”Multiconsults organisasjoner”. Dette dokumentet gir en beskrivelse av kompetansenettverkene. Dokumentene i styringssystemet følger omtrent samme mal: 1 Formål og omfang, 2 Definisjonsavklaring, 3 Beskrivelse og 4 Hjelpemidler.

Hjelpemidlene er knyttet til styringssystemets dokumenter og består av maler, eksempler og

⁹ Se vedlegg 4 for eksempel på en prosedyre.

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

foredrag som støtter oppunder prosedyrene slik at det skal være enklere å følge disse. Dokumentene deles inn i obligatoriske maler, valgfrie maler og eksempler. Hensikten med hjelpemidlene er at de skal bidra til effektivitet og kvalitetssikring av prosesser.

Kompetansenettverk

Multiconsult har 21 kompetansenettverk. Et kompetansenettverk er en sammenslutning av mennesker som arbeider innenfor samme fagområdet, på tvers av avdeling og region, alder og erfaring. Et slikt nettverk kan være en arena for læring og kompetanse- og erfaringsoverføring, gjennom dialog, debatt og utarbeidelse og bruk av felles maler. I tillegg kan det bidra til relasjonsbygging og dannelse av kollegiale støttespillere.

Et overordnet mål for kompetansenettverkene er at de skal være med å heve bedriftens ”organisatoriske ferdigheter”. Organisatoriske ferdigheter defineres av Multiconsult som organisasjonens evne til å gjennomføre oppgaver som medarbeidere i organisasjonen ikke kunne utført uten eksistens av organisasjonsstrukturen. Kompetansenettverkene har til hensikt å styrke faglig samhandling og kompetanseutvikling på tvers av organisasjonsgrensene slik at ressurser og kompetanser utnyttes og utvikles optimalt. Foruten å være et instrument for samspill, skal kompetansenettverkene tjene som en arena for læring (Styringssystemet: 543.4).

Kompetansenettverkene, organisert på tvers av linjeorganisasjonen, har eget budsjettansvar. De består av en kompetansenettverksleder, en faglig leder og kompetansenettverksrepresentanter fra de avdelinger og regioner der den respektive fagkompetansen finnes, samt et eget budsjett (Styringssystemet: 543.4).

Kompetansenettverkslederen har ansvar for å lede nettverket, organisere fellessamlinger og bidra til utvikling og bruk av felles verktøy, samt budsjettansvar. Det er kun kompetansenettverkslederen som får avsatt timer til å arbeide med nettverket og utvikling av felles maler (Styringssystemet: 547.22). Nettverkene skal også ha en kompetansenettverkskontakt i hver organisasjonsenhet hvor faget er. Dette for å sikre gjensidig informasjon om og formidling av kompetansebehov, og sørge for at oppgaver i nettverket utføres og for at nyansatte informeres om nettverkene (Styringssystemet: 543.4). Faglig leder for fagområdet har ansvar for å organisere, administrere og lede det fagorienterte arbeidet, ved blant annet å oppdatere nettverket på lovendringer, gi innspill til Multi-skolen

om aktuelle deltakere og opplæringsbehov, samt bidra til å utvikle kompetansenettverket (Styringssystemet: 547.32).

Alle medarbeidere i Multiconsult kan benytte seg av det relevante kompetansenettverket for deres fagfelt. De oppfordres til å være aktivt med i diskusjonsforum på web, samt komme med innspill i forhold til de felles malene. Alle medlemmer skal få mulighet til å delta på minimum én kompetansesamling per år.

Multi-skolen

”Multi-skolen” er organisasjonens opplærings- og utviklingsorgan, og inneholder informasjon om tilgjengelige kurs, både eksterne og interne.

Et av delmålene i organisasjonens strategiplaner for medarbeiderne¹⁰ er at organisasjonen skal ”legge til rette for kompetanseutvikling og ha medarbeidere som tar ansvar for egen læring”. Multi-skolen er en del av strategien som har til hensikt å oppnå dette: ”...skape et levende samordningsorgan for opplæring og utvikling...”. ”Multi-skolen” er et slikt organ som samler all kursinformasjon på ett sted. Arenaen har til hensikt å tilgjengeliggjøre informasjon om kurs, og dermed tilrettelegge for at medarbeiderne tar ansvar for egen utvikling.

Linken til Multi-skolen ligger på MIAs forside. Linken fører til en side som inneholder en oversikt over kursene som tilbys. Enkelte av disse kursene er i Multiconsults regi. Disse kan være knyttet opp mot stillinger og roller, som for eksempel ”Oppdragsledelse modul 1” og ”Nyansattkurs”. Andre kurs er knyttet opp til fagkompetanse, kurs i ”Plan- og Bygningsloven” og ”Kontraktsrett”. Organisasjonen tilbyr eksterne kurs gjennom NITO, TEKNA og andre faggrupper, samt formelle etterutdanninger gjennom blant annet BI. En ny og utviklet ”Multi-skole” er under planlegging. Denne vil inneholde relativt utfyllende informasjon om både interne og eksterne kurs, samt fadder- og mentorordning, kompetansenettverk med flere.

I tillegg til kursene som holdes av Multiconsult sentralt, kan de ulike avdelingene arrangere interne kurs. Disse interne kursene kan være fagrelaterte, men de kan også være knyttet til andre områder som avdelingen ser behov for, eksempelvis knyttet til Plan- og Bygningsloven. I TS arrangeres interne kurs både i de ulike seksjonene og for hele avdelingen. Kursansvarlig

¹⁰ Se pkt 4.1.5 for strategiplan for medarbeidere.

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

og foredragsholder er, som regel, en fra avdelingen med kompetanse på området. Tidvis hentes det også inn eksterne foredragsholdere.

Fadder

Fadderordningen innebærer at alle nyansatte skal få en medarbeider som skal bistå dem den første tiden. Fadderordningen varierer noe mellom de ulike avdelingene ved hovedkontoret i Oslo, dog foreligger det et mål om at det skal utvikles felles retningslinjer for hele organisasjonen. Den fadderordningen som beskrives her, er den ordningen som eksisterer i avdeling TS per i dag.

Hensikten med fadderordningen er at nyansatte og yngre personell skal bli ivaretatt når de begynner i konsernet. Fadderens skal bistå både når det gjelder faglige, administrative og sosiale spørsmål.

Alle nyansatte skal ha en fadder. Det er nærmeste leders ansvar å utpeke fadderens og tilrettelegge for ordningen. Fortrinnsvis skal fadderens være fra samme seksjon som den nyansatte. Fadderens oppgave består i å bidra til at "fadderbarnet" oppnår et generelt kunnskapsnivå. Fadderens bør ha god kompetanse i det respektive faget, samt om avdelingens og seksjonens fagområder og arbeidsprosesser. Det er nylig utarbeidet en "sjekklister" som fadder og fadderbarn skal jobbe seg gjennom, for på den måte å sikre seg at den nyansatte får innføring i all relevant informasjon.

Mentorordning

Mentorordningen innebærer at en erfaren medarbeider veileder en mindre erfaren medarbeider slik at denne utvikler seg med henhold til kompetanser, arbeid eller tenkning.

Hensikten med mentorordningen er at medarbeidere skal få bistand av en annen erfaren medarbeider i sin personlige, faglige og sosiale utvikling. I Multiconsult brukes begrepet om både opplæring, erfaringsoverføring, gjensidig læring og personlig utvikling.

I motsetning til fadderordningen, så trer ikke mentorordningen automatisk i kraft og den er ikke relatert til ansiennitet i organisasjonen. Det er avhengig av ønsker og behov hos medarbeiderne. Mentorordningen knytter en erfaren medarbeider sammen med en mindre erfaren medarbeider, slik at disse kan utveksle erfaringer og lære av hverandre. På denne

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

måten søker ordningen å bidra til faglig og personlig utvikling hos begge parter.

Møter

Betegnelsen møter benyttes i denne sammenhengen om formaliserte møter, møter som er organiserte. Det være seg oppstartsmøter, prosjekteringsmøter eller seksjonsmøter.

Hensikten med å organisere møter vil ofte være å fremme samarbeid og felles forståelse av oppgavene, kontrollere fremdrift, samt informere medarbeidere.

Møtets form varierer med hensyn til type møte. Et prosjekteringsmøte involverer prosjektleder, disiplinledere, byggherre og entreprenører. Her diskuteres prosjektets løsninger, fremdrift og problemstillinger. Et oppstartsmøte består av de medarbeiderne som er involvert i prosjektets startfase. Her skal det blant annet utarbeides en fremdriftsplan. Det eksisterer en mal for hva dette møtet skal inneholde. I sluttmøter skal prosjektet oppsummeres og evalueres av de involverte medarbeiderne. Andre møter er seksjonsmøter, særmøter, avdelingsmøter med flere.

4.4.2 Uformelle arenaer

Uformelle arenaer betegner de arenaene som ikke er formelt organisert. Det er plasser eller ”rom” hvor medarbeidere naturlig samles. Her gis en kort beskrivelse av de viktigste uformelle arenaene i avdeling TS: kontorlandskapet, prosjektarbeid og sosiale treffplasser.

Kontorlandskap

Når avdeling TS flyttet inn i det nye hovedkontoret i mars 2008, ble nesten alle medarbeiderne plassert i kontorlandskap.

Hensikten med å plassere medarbeidere i kontorlandskap er å fremme samarbeid, kompetanse- og erfaringsoverføring og kompetanseutvikling. Gjennom å sitte i et mer åpent lokale antas det at det blir lettere å kommunisere i hverdagen, både på tvers av erfaring, alder, seksjon og forretningsområde.

Kontorlandskapene består av noen møterom, en kaffebar, samt stillerom som kan benyttes til telefonsamtaler og møter. Kaffebarene knytter de ulike kontorlandskapene sammen.

Medarbeiderne i TS er fordelt over to etasjer og tre kontorlandskap, hvor de er plassert innen

forretningsområder. Dette er gjort for å styrke relasjonene internt i forretningsområdene og forenkle samarbeidet. Medarbeiderne fikk tildelt plasser bestemt av avdelingens ledergruppe og hovedsakelig i grupper på fire. I plasseringskabalene ble det vektlagt at seniorenne skulle gjøres til naturlige midtpunkt, det vil si at seniorenne skal spres og sitte i grupper med juniorer og nyansatte. Dette bidrar til å gjøre seniorenne mer tilgjengelig for spørsmål i hverdagen.

Prosjektarbeid

Prosjektarbeid¹¹ er i hovedsak formalisert, gjennom møter, prosedyrer og maler. Likevel har mye av arbeidet en uformell karakter. Her ser vi kun på de elementene ved prosjektarbeid som gjør at den kan anses som en uformell arena for kompetanse- og erfaringsoverføring.

Prosjektarbeid binder ulike fagområder og medarbeidere sammen, uavhengig av alder, stilling og erfaring. Dette gir gode forutsetninger for samarbeid, kompetanseutvikling og overføring av kompetanse og erfaringer mellom medarbeiderne. Mye av kommunikasjonen i prosjektarbeidet går gjennom uformelle kanaler, slik som telefonsamtaler, e-post, spontane møter og diskusjoner.

4.5 Metoder for overføring av kompetanse og erfaringer

Vi har ovenfor beskrevet *hvor* kompetanse- og erfaringsoverføring kan foregå. Metoder betegner, i det følgende, *hvordan* kompetanse og erfaringer overføres mellom medarbeidere og systemer, mellom enkeltmedarbeidere eller mellom grupper av medarbeidere. Det eksisterer en rekke ulike metoder for å overføre kompetanse og erfaringer. I dette kapitlet beskrives kun "Gjennomføringsmodellen". Årsaken til det er at denne modellen er en viktig del av selskapets kunnskapsforvaltning, og metoden krever derfor en grundig beskrivelse. Modellen er en bedriftsspesifikk metode og i fokus internt i organisasjonen. De øvrige metodene for kompetanse- og erfaringsoverføring ser vi nærmere på i neste kapittel.

4.5.1 Gjennomføringsmodellen

Gjennomføringsmodellen er en modell for gjennomføring av prosjekter, det være seg interne eller eksterne, store eller små. Den kan også benyttes til individuelle oppgaver og strategisk arbeid. Modellen gir et felles rammeverk og en felles tilnærming til hvordan oppgaver mottas, utføres og leveres. Modellen er utviklet med grunnlag i organisasjonens erfaring og gjennom en intern prosess der flere avdelinger, og konsernledelsen, var høringsinstanser underveis.

¹¹ Prosjektarbeid generelt, den typiske prosjektstrukturen, og prosjektene Alpha og Beta ble beskrevet ovenfor under punkt 4.3.

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

Gjennomføringsmodellen ble implementert i organisasjonen i 2006.

Gjennomføringsmodellen søker å gi individuell frihet innenfor felles rammer for gjennomføring av prosjekter og av individuelle oppgaver. Hensikten med Gjennomføringsmodellen er blant annet å:

- gi oversikt, rom for fleksibilitet og forutsigbarhet
- øke effektiviteten og gjøre det enklere å kommunisere med kunden
- gjøre Multiconsult ”gjenkjennelig” fra gang til gang
- styrke den lærende organisasjon og gjøre arbeidet enklere og mer tilfredsstillende for alle

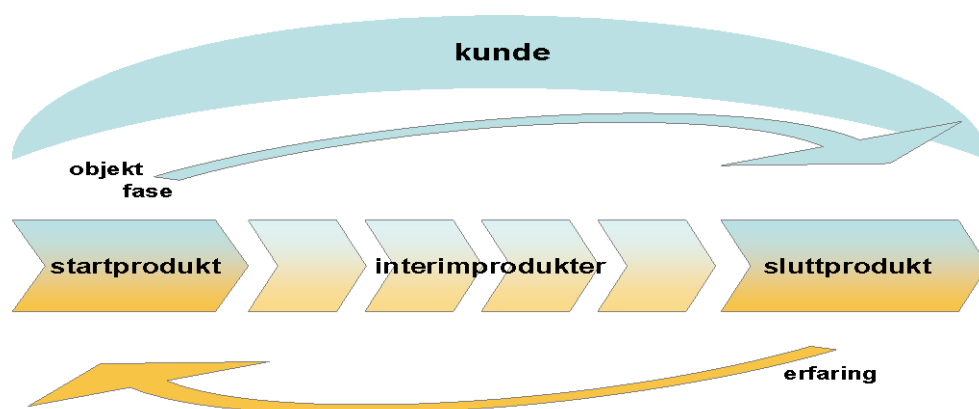


Fig 4.1: Gjennomføringsmodellen

Gjennomføringsmodellen består hovedsakelig av fire deler: kunde, objekt og fase, produkter og erfaring.

1 Kunde

Hensikten med *kunde*elementet er først og fremst å bevisstgjøre medarbeidere til å ha fokus på kunden. Målet er en mer kundedrevet gjennomføring av oppgaver, med løpende kommunikasjon mellom organisasjonen og kunde.

2 Objekt og fase

Kundens *objekt* er det kunden ønsker å kjøpe, det være seg prosjektering av et sykehus, en bro, en tunnel eller liknende. Dette objektet søker Multiconsult å tilføre verdi gjennom egne produkter/tjenester, eksempelvis kompetanse på VVS-installasjoner i industribygg.

Fase er kundens begrep for hvor objektet befinner seg i utviklingen, med andre ord, prosjektets status og fremdrift.

3 Produkter

Produkter er måten oppgaven løses på, de fysiske og elektroniske leveransene og all samhandling medarbeidere har med eksterne og interne kunder. Målet med produktene er å skape verdier både for organisasjonen og kunden. Produkter deles inn i tre deler:

- *Startprodukt* er den felles forståelsen, med kunden, om sluttproduktets innhold og avklaringen av kundens forventninger i gjennomføring av de forestående aktiviteter. Startprodukt inkluderer bruk av tilgjengelig kompetanse om kundens objekt, det være seg relevante prosedyrer, maler og fagkompetanse.
- *Interimprodukter* omfatter alle aktiviteter mellom start- og sluttprodukt, inkludert kompetanse- og relasjonsbygging. Interimproduktene kan omfatte fysiske og elektroniske leveranser, telefonsamtaler, møtedeltakelse og all øvrig samhandling og kommunikasjon.
- *Sluttprodukt* er det totale resultatet av alle utførte aktiviteter. Det består av både fysiske og elektroniske leveranser, kundetilfredshet, omdømme og læring - både internt og eksternt.

4 Erfaringsoverføring.

Tanken er at *erfaringer* skal tilbakeføres til organisasjonen, slik at andre kan dra nytte av den. Det fremheves at all erfaring som kan øke Multiconsults kompetanse skal ivaretaes og tilrettelegges for medarbeidere og kunder (Gjennomføringsmodellen).

4.6 Sammendrag

Dette kapittelet har gitt en beskrivelse av Multiconsult og avdeling Tekniske systemer (TS). Det er gitt en generell beskrivelse av prosjektarbeid og av de to prosjektene som benyttes som eksempler i denne oppgaven: Alpha og Beta. En grundig beskrivelse av caset er viktig for å forstå hva slags organisasjon og avdeling som gir grunnlaget for empirien som følger i neste kapittel. Det er videre redegjort for de ulike arenaene som benyttes for kompetanse- og erfaringsoverføring. Disse er en naturlig del av casebeskrivelsen, da de er bedriftsspesifikke og komplekse systemer i organisasjonens kunnskapsforvaltning. Avslutningsvis er det redegjort for Gjennomføringsmodellen. Denne modellen ble inkludert i dette kapittelet, på tross av at den karakteriseres som en metode. Dette fordi den krever en utførlig beskrivelse. De øvrige metodene er mindre omfattende og gjennomgås i neste kapittel, der det redegjøres for de funn som er gjort i denne studien.

5 Overføring av kompetanse og erfaring i avdeling ”Tekniske systemer”, Multiconsult.

”Hvilken uhørt livserfaring er ikke samlet i denne gruppen! Hundrevis – av og til tusenvis – av ”livserfaringsår” stimler sammen innenfor gruppens vegger og uttrykker seg på alle vis

Lars Lorentzon (Svedberg 2002: 161).

I det følgende ser vi nærmere på hva som faktisk foregår i avdelingen med tanke på overføring. Vi ser på hvordan de ulike arenaene benyttes, samt hvilke metoder for overføring som eksisterer.

En av studiens underproblemstillinger lyder: ”Krever ulike former for kompetanse ulike former for overføring?” Problemstillingen belyses nærmere i avsnitt ”5.6 Overføring” og avsnitt ”5.7 Kompetanse og erfaringer” En annen underproblemstilling er: ”Hvilke faktorer virker hemmende og hvilke faktorer virker fremmende på overføring av kompetanser og erfaringer?” Denne belyses nærmere i avsnittet ”5.9 Hemmende og fremmende faktorer”. Overføringsarenaene, overføringsmetodene og kompetansene er tett sammenvevd. Det er likevel hensiktsmessig å skille mellom dem i første omgang. Sammenhengen dem i mellom, vil også diskuteres. Likheter og ulikheter mellom de tre informantgruppene nevnes der dette synes relevant.

5.1 Arenaer

”Hva skal man med visdom om den ikke gis videre”

(Swärd 1993: 118)

De ulike overføringsarenaene ble beskrevet i forrige kapittel¹² med utgangspunkt i funksjonsbeskrivelser, prosedyrer og den tiltenkte strukturen. I dette avsnittet redegjøres det for hvordan de faktisk fungerer. Skillet mellom formaliserte og uformelle arenaer opprettholdes (se tabell 5.1).

¹² Se pkt 4.4 for utfyllende beskrivelse av de ulike arenaene.

| <i>FORMALISERTE ARENAER</i> | <i>UFORMELLE ARENAER</i> |
|-----------------------------|--------------------------|
| MIA | Kontorlandskap |
| Styringssystemet | Prosjektarbeid |
| Kompetansenettverk | Sosiale treffplasser |
| Multi-skolen | |
| Fadderordning | |
| Mentorordning | |
| Møter | |

Tabell 5.1: Overføringsarenaer

5.1.1 Formaliserte arenaer

Formaliserte overføringsarenaer betegner organiserte systemer og strukturer hvor overføring av kompetanse og erfaringer foregår.

MIA

MIA er organisasjonens intranett. MIA er relativt nytt ved Oslokontoret, det ble implementert 1.1.08. Dette preger anvendelsesgraden. Flertallet antar at bruken av systemet vil øke etter hvert. Flere av informantene mener at det har vært for lite kursing og oppfølging i etterkant av implementeringen og de føler seg dermed utrygge på systemet. De ser gjerne at det blir ytterligere kursing i hvordan systemet kan anvendes i hverdagen. Det eksisterer en bruksanvisning for MIA, men den ligger ute på selve systemet og er dermed lite til hjelp for dem som kvier seg for å bruke systemet. Enkelte av funksjonene er obligatorisk å benytte seg av, eksempelvis timeføringssystemet. Andre funksjoner er i større grad valgfrie, blant annet kompetansenettverkene og Multi-skolen. Intensjonen er også at alle oppdrag skal dokumenteres i egne prosjektweb'er på MIA med all relevant og tilgjengelig informasjon om prosjektet. Når slike prosjektweb'er opprettes skal medarbeidere "tvinges" gjennom en rekke prosedyrer og maler ved at de ikke får fullført oppdragsopprettningen uten å ha fulgt de ulike "stegene". Hensikten er å sikre at felles verktøy faktisk benyttes. Per i dag tillater systemet at man kan gå videre i opprettingsprosessen uten å ha fullført alle "stegene". Forbedret funksjonalitet vil kunne øke utnyttelsesgraden.

Styringssystemet

Styringssystemet består av organisasjonens styrende dokumenter, herunder

funksjonsbeskrivelser, prosedyrer, hjelpemidler med mer. Det fremkom i intervjuene at medarbeiderne benytter Styringssystemet i varierende grad. Enkelte anvender store deler av det i hverdagen, mens andre nesten ikke bruker det i det hele tatt. En god del medarbeidere, hovedsakelig seniorene, har utviklet egne, individuelle prosedyrer og hjelpemidler som de benytter seg av. Dette begrunnes med at informasjonen som ligger ute på systemet er av ymse kvalitet, dermed er det lettere å benytte seg av det de er vant med, har brukt lenge og vet fungerer. Videre antyder noen at systemet er mest nyttig for unge og nyutdannede medarbeidere som mangler erfaring og som ikke har utviklet sin egen måte å jobbe på. De yngre medarbeiderne i studien uttrykker at: *”Et vanlig svar når folk har dårlig tid, er at ”Det ligger på Styringssystemet”. Men hvor? Hvor begynne å lete? Det er ikke bare bare å finne frem når du nesten ikke selv vet hva du leter etter”* (M6)¹³. Informanter med både kort og lang erfaring uttrykker at de synes det er vanskelig å vite hva som ligger på Styringssystemet, samt at det er vanskelig å finne frem til de riktige prosedyrene. En av informantene spør seg om nytteverdien kommer tydelig nok frem? Noe tyder på at det er et stort og omfattende system som det er vanskelig å navigere i og benytte seg av. En av medarbeiderne uttrykker det slik *”Hvis det er en sak du vet du skal finne, men så vet du ikke at det ligger under noen andre mapper kanskje, du vet jo ikke hva de ulike benevnelsene betyr engang, det er å prøve ti mapper for å finne den rette”* (M7). Det er en generell oppfatning at de yngre medarbeiderne er flinkere til å benytte seg av systemet. Det er antatt at implementeringen av MIA, og oppdragsfunksjonen som ”presser” medarbeiderne gjennom ulike prosedyrer, kan bidra til at anvendelsesgraden øker også for Styringssystemet.

Det er ikke store forskjeller mellom lederne, prosjektlederne og prosjektmedarbeiderne i holdningene og oppfatningene til Styringssystemet. Avdelingsledelsen er opptatt av at det må jobbes med felles føringer og oppdateringer. Det må bli klarere hvilke prosedyrer som *skal* brukes og hvilke som *kan* brukes. Generelt er det enighet om at det må settes av timer til å utarbeide og utvikle nødvendige prosedyrer, og at dette må gis prioritet fra lederhold. Enkelte informanter på ledernivå foreslår at årsaken til lav anvendelsesgrad er at medarbeiderne ikke ønsker en standardisering av arbeide. Dette understøttes av enkelte prosjektmedarbeidere: *”Det er mye individuelt arbeid også, slike maler er vel og bra, men det blir en standardisering av yrket vårt, og da mister vi det frie og individuelle ved det på en måte”* (M5).

¹³ Informantens kode. Bokstaven viser hvilken informantgruppe medarbeideren er fra (M = prosjektmedarbeider, P = prosjektleder, L = ledergruppen). Tallet er kode for informant. Jf. Kap. 3, avsnitt 3.3.

Kompetansenettverkene

Kompetansenettverk er en arena som ligger på MIA, og er en sammenslutning mennesker innenfor samme fagfelt. Det er opp til hver enkelt medarbeider om de ønsker å benytte seg av kompetansenettverkene. Generelt fremkom det av intervjuene at nettverkene som er relevante for VVS og elektro brukes relativt lite. Informantene mener malene og informasjonen som ligger ute er for dårlig og for lite oppdatert. Flere av dem jeg snakket med ønsker å bidra til at malene forbedres. Det er imidlertid et problem at det kun er nettverksleder som får satt av timer til å arbeide med utvikling av nettverkets verktøy. Dersom andre enn lederen bruker tid på dette, trekkes timene av interntiden. Interntid er timer hver enkelt ansatt får satt av som godkjente ikke-debiterbare timer. *”Når man har flust av timer å føre i oppdrag så prioriterer man det fremfor kompetansenettverket og de malene der.... Hadde man sagt at dette her må vi bare få til, og man setter av tid til det, så hadde det jo blitt mye bedre ikke sant”* (M4). Det er en generell oppfatning at det verken prioriteres eller gis ressurser til å utvikle kompetansenettverkene. I utgangspunktet skal forslag om endringer i malene tilbakeføres fra prosjektene til nettverkene. Dette skjer i liten grad. Et annet problem er at det kun er kompetansenettverkskontaktene i avdelingen som kan oppdatere malene på web. Dette blir en kraftig flaskehals.

Det er store forskjeller i hvordan de ulike informantgruppene uttrykker seg med henhold til bruk av kompetansenettverkene. Kun én medarbeider fra *ledergruppen* sier nei til bruk, og begrunner det med at kvaliteten på den tilgjengelige informasjonen er for dårlig. Tre av de fire øvrige svarer at de ikke benytter nettverket mye. Dette begrunnes med at ledergruppen er lite involvert i oppdrag og at malene ikke er gode nok. To av de fem anser seg som pådrivere for å utbedre nettverkene. Det uttrykkes ønske om en årlig samling av medlemmene i kompetansenettverkene, slik at man kan møtes og diskutere relevante temaer. Et av de andre kompetansenettverkene, ”Bygg og anlegg”, har gjennomført en slik samling og anser det som vellykket. I funksjonsbeskrivelsen av kompetansenettverk på Styringssystemet, står det at ”Alle medlemmer skal få mulighet til å delta på minimum én kompetansesamling per år”. Det er ikke tilfellet i praksis. Enkelte av lederne mener det er behov for felles føringer for hele organisasjonene, og antar at felles maler vil bidra til å lette samarbeidet på tvers av organisasjonsgrensene. Blant *prosjektlederne* sier to av fem at de benytter seg av kompetansenettverket sitt. De tre øvrige bruker det lite og begrunner dette med at nettverkene er for dårlige. Én uttrykker det slik: *”Nei, jeg bruker det ikke, vet ikke helt hva det skal brukes*

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

til. Føler at det ikke er så mye som er relevant for mitt fagfelt, fordi det er såpass ulike oppdrag fra gang til gang, så det vil være vanskelig å standardisere en mal som vil passe” (P5). Prosjektlederne kan benytte seg av kompetansenettverket til ”Prosjektstyring”, i tillegg til det relevante kompetansenettverket innenfor VVS eller elektro. Nettverket til ”Prosjektstyring” inneholder maler knyttet til prosjektledelse. Prosjektlederne mener at også dette nettverket er lite og for dårlig oppdatert. Enkelte av prosjektlederne har utviklet egne maler som de bruker i stedet for Multiconsult sine. Av de syv *prosjektmedarbeidere* som er intervjuet, svarer to at de benytter seg av kompetansenettverket sitt. Den ene av disse er nettverkskontakt i Oslo for sitt kompetansenettverk. De øvrige informantene bruker det ”ikke mye”. Det begrunnes med at det er tungvint og/eller dårlig. *”Nei. Jeg vet nesten ikke hva kompetansenettverkene er delt opp i engang jeg.”* (M3) svarer én. I prosjekt Beta rapporteres det at enkelte av malene de hadde behov for var mangelfulle eller ikke-eksisterende, slik at maler fra det konkurrerende selskapet måtte benyttes.

Generelt kan vi oppsummere med at under 50 % av informantene anvender det relevante kompetansenettverket for sitt fagfelt. Videre ser mange nytteverdien av å ha et oppdatert og velfungerende kompetansenettverk og flere ønsker allmenne maler som benyttes i hele organisasjonene.

Multi-skolen

Multi-skolen er en opplærings- og utviklingsarena. De kursene som flest av informantene har vært på, er ”Nyansattkurs” og ”Prosjektleder”-modulene. Nyansattkurset gir generell informasjon om organisasjonen. ”Prosjektleder”-modulene (1-3) gir opplæring prosjektlederrollen. Prosjektlederkursene inneholder informasjon og veiledning i organisasjonens verktøy og funksjoner. Mange av informantene mener kursene må vie mer oppmerksomhet til kommunikasjon og ledelse av mennesker og kompetanse. Seks av informantene videreutdanner seg gjennom eksterne kurs, formell utdanning eller interne fora. Det ser ut til at det er en generell oppfatning at man selv må ta initiativ og ansvar for egen utvikling og kursing. Dette er i tråd med et av Multiconsults mål i strategiplanene knyttet til medarbeidere¹⁴. Multiconsult skal: ”Legge til rette for kompetanseutvikling og ha medarbeidere som tar ansvar for egen læring”. Dette målet søker organisasjonen å oppnå gjennom å ”fortsette med kompetanseutvikling” og ”skape et levende samordningsorgan for opplæring og utvikling”. Kun én av de som videreutdanner seg, mener det har vært vanskelig

¹⁴ Se pkt 4.1.5 for mer om strategiplanene til Multiconsult.

å få aksept og støtte til dette.

Det holdes i tillegg en rekke kurs internt i TS. Disse arrangeres av de ulike seksjonene, men er åpne for alle medarbeidere i organisasjonen. Dette er ofte fagrelaterte ettermiddagskurs, der 50 % av tiden lønnes og 50 % føres på interntid. Det oppgis at det er relativt bra oppmøte, dog med en overvekt av yngre medarbeidere. Det arbeides aktivt med å få seniorer til å stille på disse kursene. En grunn til det er at seniorer kan bidra til gode og konstruktive diskusjoner, basert på bred erfaring. Alle informantene sier at de forsøker å gå på interne kurs. Det som fremstår som det største hinderet er tid, samt at det i 2007 har vært svært få kurs totalt. I 2008 er det fokus på å heve antallet kurs og ny kursplan er utarbeidet. Det arrangeres i tillegg lunchmøter med leverandører, der leverandøren presenterer et nytt produkt eller en ny løsning. Dette anses som veldig positivt og interessant.

Fadderordningen

Fadderordningen innebærer at alle nyansatte skal få en bestemt medarbeider fra sin seksjon, som skal bistå dem i startfasen. *Ledergruppen* er positiv til fadderordningen. Kun én av dem har vært inkludert i en fadderordning. To i ledergruppen har formelt hatt fadderrollen, mens de resterende føler de har fungert som fadder, uten å offisielt være utnevnt til det. Den generelle oppfatningen er at fadderordningen har vært utstrukturert og at det har fungert veldig varierende gjennom avdelingen. Dog er denne ordningen under utbedring. Det er blant annet utviklet en ”sjekklister” som fadder skal gjennomgå med den nyansatte.

Prosjektlederne anser fadderordningen som en god arena for å utveksle kompetanse og erfaringer. Én medarbeider har både hatt og vært fadder. De resterende har hatt rollen uoffisielt. En god del av informantene har lang ansiennitet i Multiconsult eller betydelig erfaring fra tilsvarende firma. Mange av disse har derfor ikke følt behov for en fadder. De relativt nyansatte, med ca 2 års ansiennitet, har ulik erfaring med fadderordningen. Av *prosjektmedarbeiderne* har én av syv hatt fadder, men det fungerte ikke og de hadde lite kontakt. En annen ble selv fadder, før personen fikk utdelt en egen fadder. De øvrige prosjektmedarbeiderne har verken hatt eller vært fadder, men flere uttrykker at de savnet det.

Mentorordningen

Det foreligger en beskrivelse av en mentorordning på Styringssystemet. I intervjuene kom det frem at denne ordningen ikke er operativ i avdeling TS. Informanter mener likevel at seniorer fungerer som mentorer i ulike sammenhenger. Flertallet av de som har vært i Multiconsult en

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

stund, mener de har hatt en uformell mentorrolle i prosjektarbeid. Generelt fremstår informantene som meget positive til en mentorordning. De fleste antar at utbyttet hadde vært stort, dersom ordningen hadde blitt tatt i bruk.

Møter

Møter karakteriseres her som formaliserte, organiserte møter. Gjennom intervjuene kom det frem en rekke ulike møteformer: ledermøter, avdelingsmøter, seksjonsmøter, prosjekteringsmøter, samspillmøter, særmøter, evalueringsmøter, oppstarts- og sluttmøter. De tre sistnevnte møtearenaene er prosjektrelaterte. Disse vil behandles under ”Gjennomføringsmodellen” nedenfor, da de er viktige elementer i modellen. Det er hensiktsmessig å sammenfatte empirien om Gjennomføringsmodellen under ett punkt, da det vil gi et mer helhetlig bilde av hvordan modellen fungerer og anvendes. Leder-, avdelings- og seksjonsmøter er knyttet til den organisatoriske strukturen. I disse møteforaene diskuteres temaer som er relatert til respektive fag, ressursbruk, strategi, økonomi og lignende. Rett over 50 % av informantene nevner disse organisatoriske møtene som arenaer for overføring av kompetanse og erfaringer. Hovedsakelig anses møter knyttet til prosjektarbeid som overføringsarenaer, det vil si prosjekteringsmøter, samspillmøter og særmøter.

Det er store likheter mellom svarene til de tre informantgruppene med henhold til møtearenaer, men på ett punkt skiller prosjektlederne seg fra de øvrige. Alle prosjektlederne nevner seksjonsmøte som arena for overføring. Prosjektlederne er fra samme seksjon, og forteller at det på seksjonsmøtet er avsatt tid til diskusjon. I tillegg har hver enkelt ansvar for å spesialisere seg på et felt internt i organisasjonen, for deretter å lære opp de andre i seksjonen. Det være seg MIA, styringssystemet, relevant lovverk eller Gjennomføringsmodellen. Gjennomgående for hele utvalget er oppfatningen om at møter er en av de viktigste arenaene for overføring av både kompetanse og erfaringer. En del av intervjuobjektene ønsker flere formaliserte møter, både i prosjekt- og avdelingssammenheng.

5.1.2 Uformelle arenaer

Uformelle overføringsarenaer kjennetegnes ved at de ikke er organisert eller forankret i organisasjonen. De tre uformelle arenaene som er kartlagt i TS er kontorlandskap, prosjektarbeid og sosiale treffplasser. I det følgende redegjøres det for hvordan disse benyttes for å overføre kompetanser og erfaringer.

Kontorlandskap

I forkant av flyttingen til nytt hovedkontor, var enkelte medarbeiderne i TS skeptiske til hvordan det ville fungere å sitte i kontorlandskap. Det var kun et fåtall som satt i landskap i det gamle hovedkontoret. Der fungerte dette relativt bra. Det var sosialt, relativt rolig og seniorenene, og såkalte ”guruer”, ble aktivt benyttet til både spørsmål og diskusjon i hverdagen. Faktisk valgte enkelte ”guruer” å ha hjemmekontor noen dager for å få arbeide uforstyrret.

Kontorlandskapet fremstår som rolig, selv om det varierer noe mellom de ulike områdene. Stillerommene brukes aktivt, både til ad hoc-møter og telefonsamtaler. Avdelingen hadde tidligere et sosialt og humørfyllt arbeidsmiljø, noe de ser ut til å ha opprettholdt. Kompetanse- og erfaringsoverføringen i kontorlandskapet foregår for det meste gjennom uformell kontakt. Informantene snakker mye sammen, de stiller hverandre spørsmål og diskuterer. Dersom de skal ha lengre samtaler og diskusjoner benytter de tilgjengelige stillerom eller møterom. Kompetanser og erfaringer overføres også ved at medarbeiderne observerer hverandre, de ser hvordan andre opptrer og arbeider. I og med at seniorenene er spredt i lokalet, og ofte sitter sammen med flere juniorer, blir de aktivt brukt som veiledere og såkalte ”leksikon”.

Prosjektarbeid

Selv om prosjektarbeidet hovedsakelig er formalisert gjennom møter, prosedyrer, maler osv. foregår mye av arbeidet også utenfor disse strukturene. Medarbeidere har mye uformell kontakt og dialog i prosjektarbeidet. De diskuterer løsninger og problemstillinger, de søker opp informasjon de mangler, de stiller spørsmål til kollegaer som har mer erfaring og de observerer andre. I noen store prosjekter er prosjektmedarbeiderne samlokalisert, det vil si at de sitter samlet, eksempelvis prosjekt Beta.

Alle informantgruppene er enige om at mye av kompetanse- og erfaringsoverføringen skjer i prosjekter, hovedsakelig gjennom den daglige, uformelle kontakten kolleger i mellom. Mye av arbeidet i oppdrag innebærer å samle inn informasjon. Det medfører at man snakker med leverandører, kollegaer, prosjektleder og andre involverte parter. En utfordring med henhold til overføring på prosjektarenaen er at det er vanskelig å finne ut hvem som kan og hvem som har erfaring med hva. Mange av informantene anser dette som problematisk. De hevder at de må ringe litt tilfeldig rundt til kollegaer for å finne dem som kan hjelpe dem med den aktuelle problemstillingen. Det finnes imidlertid en CV-database på MIA. En del CV'er oppdateres i forbindelse med tilbudsarbeid, der kunder ønsker å godkjenne enkeltmedarbeidernes CV'er

før de aksepterer tilbudet. Likevel mener flere av informantene at det er få som oppdaterer og benytter seg av CV-databasen. I utgangspunktet skal CV-databasen tilgjengeliggjøre CV'en til hver enkelt medarbeider. Dette ville gjort det lettere å finne rett person å spørre. I tillegg er det nylig utført en kompetansekartlegging, hvor medarbeiderne rangerer egen kompetanse, fra ekspert til nybegynner, på en rekke ulike områder. Kartleggingen inneholder stikkord om hva hver enkelt medarbeider kan og har erfaring med. Spørsmålet er om medarbeiderne vil oppdatere denne over tid?

Sosiale treffplasser

I det nye bygget har alle en kaffebar i nærheten, det er tre per etasje. Disse brukes aktivt. Kaffebarene er ikke områder som medarbeiderne oppholder seg lenge i av gangen. De tar oftest korte pauser, henter seg kaffe og te og småprater med kollegaer. I og med at lengre samtaler og diskusjoner ikke skal taes i kontorlandskapene, kan kaffebarene brukes til dette. Mange av informantene nevner disse områdene som en fin arena for overføring av kompetanser og erfaringer. Kaffebarene er i tillegg sosiale arenaer, i likhet med kantinen.

I kantinen serveres frokost, lunch og middag til bestemte klokkeslett, men man kan oppholde seg i lokalet mellom serveringene. Kantinen er først og fremst en sosial arena der medarbeiderne blir bedre kjent og småprater med hverandre. Dog tar medarbeidere opp problemstillinger knyttet til konkrete prosjekter, de diskuterer løsninger og fremdrift og de snakker om hva de jobber med og hva de kan. Dette er nyttig i forhold til senere prosjektarbeid. Da vet man mer om hvem som kan hva, dermed kan det være lettere å oppsøke disse ved behov. Dette til tross er det få informanter som nevner kantinen som en arena for overføring. Anser de ikke dette som en mulig arena for overføring? Opplevs kantinen som et fristed, et sted for spising og sosialt samvær?

5.2 Metoder

”Det er bra å gi når man blir spurt, men det er bedre å gi uspurt, fordi man forstår”

Khalil Gibran (Gibran 1997: 24).

Metoder er i denne sammenheng en betegnelse for *hvordan* overføring av kompetanse og erfaringer kan foregå. I det følgende skiller det mellom formaliserte og uformelle metoder. De formaliserte metodene innebærer de metodene som er organisert og som er forankret i en

struktur. De uformelle metodene er derimot forankret i medarbeiderne.

I forrige kapittel ble ”Gjennomføringsmodellen” beskrevet, til tross for at det er en metode. Årsaken til det er at det er en omfattende modell som krever en utførlig beskrivelse. De øvrige metodene er mindre omfattende, derfor sammenfattes beskrivelsen og empirien av de ulike i respektive avsnitt nedenfor.

| <i>FORMALISERTE METODER</i> | <i>UFORMELLE METODER</i> |
|-----------------------------|--------------------------|
| Kvalitetssikring | Observere |
| ”Parre” senior og junior | Stille spørsmål |
| Oppdatere maler | Diskusjon |
| Gjennomføringsmodellen | |

Tabell 5.2: Overføringsmetoder

5.2.1 Formaliserte metoder

Formaliserte metoder er metoder som er forankret i organisasjonens struktur, og de krever en form for organisering.

Kvalitetssikring

Kvalitetssikring (KS) i Multiconsult innebærer bl.a at arbeid som er gjort, skal kontrolleres av en annen medarbeider. Denne medarbeideren skal følge oppdraget fra start til slutt. Dette for å ha nok kompetanse om prosjektet til å stille de riktige spørsmålene og for å sikre at arbeidet skjer i tråd med aktuelle lovverk, forskrifter og prosjektets kravspesifikasjon. Det foreligger krav om at alt arbeid knyttet til et prosjekt skal kvalitetssikres. I utgangspunktet og når det fungerer som det skal, er KS en god måte å overføre kompetanse og erfaringer på. Prosessen skal skje ved at en senior kontrollerer arbeidet som er gjort, for deretter å gå tilbake til medarbeideren som har utført arbeidet med eventuelle endringer og korreksjoner. Dette bidrar til diskusjoner rundt løsninger, slik at medarbeideren kan lære av senioren kompetanse og erfaringer.

I intervjuer kom det frem at det er lite kontinuitet i KS-prosessen. Det meldes sjelden om korrigeringer/avvik underveis i prosjekter, ofte foretas KS i prosjektenes slutfase rett før leveringsfristen. Dette medfører at det blir lite tid til å kontrollere hvordan arbeidet er utført,

men man får den påkrevde underskriften på sluttproduktet. I TS observerte jeg ofte at medarbeidere gikk til de såkalte ”guruene” med arbeid de trengte KS-kontroll på, men ofte med kort tidsfrist. Informanter opplyser om at det settes av tid til KS i prosjektenes budsjetter, men at det ikke prioriteres.

”Parre” senior og junior

”Parring” av seniorer og juniorer refererer til at yngre medarbeidere knyttes til en senior i et oppdrag. Det innebærer at junioren følger og bistår senioren i det daglige arbeidet. På den måten kan senioren kompetanse og erfaringer overføres til junioren. En av informantene estimerte imidlertid at de yngste medarbeiderne arbeider omtrent 90 % i detaljprosjekter. I detaljprosjekter er løsningene fastlagt og arbeidet er mindre preget av kreativitet, sammenlignet med arbeidet i skisse- og forprosjekter (idé- og beslutningsfase). Dette antas å være negativt fordi yngre medarbeidere også har behov for å få innsikt i beslutningsfasen. En årsak til at mindre erfarne medarbeidere ofte arbeider i detaljprosjekter, er at deler av dette arbeidet er rutinepreget og at det dermed kan utføres relativt selvstendig. Det sparer avdelingen for både tid og ressurser på kort sikt.

I *ledergruppen*, og blant *prosjektlederne*, hevder de fleste at det er fokus på å ”parre” seniorer og juniorer. Eksempelvis ved å ”selge inn to personer i et oppdrag” i stedet for en. Dette kan være problematisk da enkelte kunder ønsker bestemte personer eller krever CV’ene til prosjektmedarbeidere før de godkjenner prosjektteamet. Enkelte i ledergruppen mener at fokuset er på hvem som har kompetanse og mulighet til å gjøre jobben, fremfor sammensetningen av teamene. Prosjektlederne uttrykker at det er vanskelig å parre medarbeidere, fordi de ikke selv velger ut medarbeidere til prosjektene. En forutsetning for å kunne parre seniorer og juniorer i oppdrag er at prosjektene har en nogenlunde jevn kompetansebalanse.

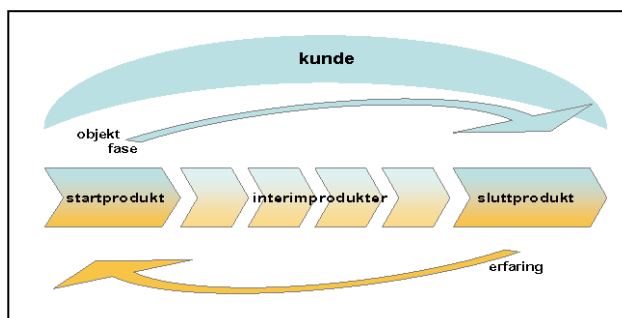
Oppdatere maler

Malene ligger hovedsakelig i kompetansenettverkene, selv om også Styringssystemet innehar noen. Maler er oppsett for hvordan arbeidsoppgaver kan utføres. Dersom en medarbeider oppdager et avvik i en mal, skal dette videreformidles til kompetansenettverkskontakten. Dette kan defineres som kompetanse- og erfaringsoverføring mellom medarbeidere og systemer. Det viser seg at informantene bruker malene lite. Det begrunnes med at de er for dårlige og for lite oppdatert. Dersom malene skal forbedres og være oppdatert, må de

imidlertid benyttes og innspill på eksisterende avvik må rapporteres til ansvarshavende. Derneft må ansvarshavende, kompetansenettverkskontakten, følge opp å utføre de nødvendige endringene. I og med at disse ikke får timer til å arbeide med oppdatering kan disse oppleves som en flaskehals i systemet.

Gjennomføringsmodellen

Gjennomføringsmodellen¹⁵ er en modell som skal bidra til å strukturere gjennomføringen av oppdrag. I avdeling TS fikk modellen mye oppmerksomhet på fjorårets strategisamling, med blant annet



forelesninger og gruppeoppgaver knyttet til modellen. Ledelsen i avdelingen mener modellen har fått mye fokus. Prosjektlederne og prosjektmedarbeiderne har et mer variert syn på hvordan implementeringen har fungert. Enkelte oppfatter at folk flest kjenner til modellen. Andre igjen, har inntrykk av at mange ikke er inneforstått med hvordan Gjennomføringsmodellen kan benyttes.

Det fremkom av intervjuene at under 50 % benytter modellen i hverdagen. Flere føler modellen er for teoretisk og dermed vanskelig å bruke i praksis. De som benytter den, gjør det i forbindelse med oppstartsmøter i prosjekter. Ingen bruker den i individuelle arbeidsoppgaver. Informantene på *ledernivå* sier de bruker modellen noe, men at de kan bli flinkere. De forteller at de sjelden bruker den rent fysisk, men at de har med seg tankesettet, altså hvordan prosjekter skal planlegges. Ledergruppen er relativt lite involvert i oppdrag, men når de først er det forsøker de å anvende Gjennomføringsmodellen. Dette mønsteret er også gjeldende for *prosjektlederne*, selv om de bruker den noe mer. Tre av fem prosjektledere sier de bruker den i oppstartsmøter, men at de bruker den mindre utover i prosjekter. Det foreslås at Gjennomføringsmodellen burde knyttes tettere sammen med prosedyrene i Styringssystemet, slik at det ble naturlig å anvende disse sammen. De er jo til en viss grad avhengige av hverandre. *Prosjektmedarbeiderne* skiller seg fra de to andre prosjektgruppene ved at kun to svarer ”ja” på spørsmål om de bruker Gjennomføringsmodellen. To av som ikke anvender den begrunner det med at de ikke er i posisjon til, eller ikke føler ansvar for å ta den i bruk. De tre øvrige mener å ha for lite kjennskap til modellen. En av informantene uttrykker en generell oppfatning: ”Mange synes kanskje det er vanskelig å dra den ned ”fra veggene” og

¹⁵ For nærmere beskrivelse av Gjennomføringsmodellen, se pkt 4.5.1.

anvende den i praksis” (P5).

Informantene gir uttrykk for at de tror få andre i organisasjonen benytter seg av Gjennomføringsmodellen i dag, men at antallet er stigende. *Ledergruppen* er noe mer optimistiske enn resten av utvalget. Ledergruppen tror de fleste av medarbeiderne kjenner godt til modellen og at TS er relativt langt fremme sammenlignet med andre avdelinger. Dog erkjenner de at det tar tid å implementere en slik modell. De mener den beste måten å øke anvendelsesgraden på er gjennom opplæring og oppfølging i hverdagen. På spørsmål om man tror andre i organisasjonen benytter seg av modellen, svarer alle fem *prosjektlederne* ”ikke mange”. De antatte årsakene til dette, samsvarer med de gitt ovenfor: lite kjennskap, for teoretisk, vanskelig å anvende i praksis, for overordnet, osv. En begrunnelse som går igjen, er at modellen er for ustrukturert, utydelig og lite konkret. Dette gjør den vanskelig å bruke i en kompleks prosjektvirkelighet hvor ytre forhold ofte styrer mye av hverdagen. Videre forslås det at det gis noen kriterier å måle avvik mot. *Prosjektmedarbeidernes* respons skiller seg lite fra *prosjektledernes*. Flertallet tror få benytter seg av modellen, men vektlegger at den er relativt ny. Også *prosjektmedarbeiderne* fremhever at de opplever modellen som utydelig og ustrukturert og at den dermed er vanskelig å ta i bruk.

De som benytter modellen, gjør det stort sett i forbindelse med oppstartsmøter. Det er et møte hvor alle som er involvert i prosjektet skal være med. Det er dermed en god mulighet til å overføre kompetanser og erfaringer. Her skal startproduktet, interimprodukter og sluttproduktet defineres, budsjettet settes opp og arbeidsoppgaver fordeles. En utfordring knyttet til oppstartsmøte er usikkerheten i forhold til hva som skal gjøres og ressursbehovet. Alle *prosjektlederne* sier at de holder oppstartsmøte, men ikke alle følger malen som ligger i Gjennomføringsmodellen. Det hevdes at kanskje bare 25 % av medarbeidere som kommer til å arbeide i et prosjekt er involvert i oppstartsmøte. En annen utfordring i forbindelse med oppstartsmøter er de medarbeiderne som kommer inn senere i prosjektløpet, ”innkommerne”. Alle *prosjektlederne* sier de holder én-til-én møte med innkommerne, men at det likevel er en utfordring å skape eierskaps- og ansvarsfølelse blant disse. Videre hevder enkelte *prosjektledere* at dette er et tidkrevende arbeid både i tid og penger, og at det heri er store forbedringspotensialer. Fra prosjekt Alpha var en *prosjektmedarbeider* involvert i oppstartsmøte, det samme gjelder prosjekt Beta. De øvrige informantene uttrykker ønske om et felles oppstartsmøte og sier de savner en del generell informasjon i starten. Flere hevder at de selv må ta initiativ til å innhente informasjonen de trenger for å komme i gang. Det være

seg å lete i permer, henvendelser til prosjektleder, eller finne andre medarbeidere å spørre. Dette er tidkrevende og lite effektivt. *Ledergruppen* sier seg enig i at det er problematisk at innkommere får dårlig informasjon, og mener at medarbeiderne burde vite hva de skal gjøre før de begynner i prosjektet. Dette er vanskelig å få til, da ressursbehovet ikke er kartlagt i prosjektets tidlige fase. Ideelt sett burde teamet vært klart på forhånd. Enkelte i ledergruppen tror at prosjektlederne ikke tar seg tid til å bygge opp teamet og at de ofte går rett på de tekniske oppgavene i prosjektet. Prosjektlederne, på sin side, synes det er vanskelig å bygge opp teamet fordi bemanningen ikke er klar på et tidlig tidspunkt. Det er vurdert om oppstartsmøte burde forskyves lengre ut i prosjektløpet. Dilemmaet i den forbindelse er at prosjektteamet da må arbeide en periode uten føringer, og uten et avklart budsjett. Alternativet ble dermed vurdert å medføre ytterligere forvirring i en fase allerede preget av usikkerhet og er dermed ikke tatt til følge. En av prosjektmedarbeiderne foreslår at det kan holdes flere ”oppstartsmøter” underveis i prosjektprosessen.

Sluttmøte er et annet element i Gjennomføringsmodellen. Det er et møte hvor prosjektet skal oppsummeres og evalueres. Informantene på *ledernivå* mener at det for sjelden holdes sluttmøter, de antar at en årsak er at man ikke tar seg tid. Noen i ledergruppen tror at det må settes av timer til slike møter for at det skal bli prioritert. Flere av *prosjektlederne* støtter dette og mener det ville vært lettere å dersom det ble satt av tid, samt tydelig prioritet fra lederhold. Stort sett glir oppdrag over i hverandre og prosjektmedarbeidere er på vei ut av prosjektet før det er avsluttet. Derfor må det skapes en enighet om at prosjekter ikke er fullført, før sluttmøte og evalueringer er gjennomført. På bakgrunn av sluttmøter, skal evalueringsrapporter utarbeides. Dette skjer i liten grad i følge informantene. Slikt arbeid tar tid, nye oppdrag venter, en ønsker ikke å grave i ting som gikk galt, det nevnes at det er flere ulike årsaker til at dette ikke skjer. Ingen av prosjektlederne gjennomfører evalueringer av prosjektene sine, til tross for at de mener at det ville vært både konstruktivt og nyttig i forhold til å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Enkelte hevder at bransjen generelt er for dårlig til å evaluere seg selv. Noen store prosjekter har evalueringer, men disse prosjektene er i klart mindretall. Det har blitt gjennomført prosjektevalueringpresentasjoner. Presentasjonen er åpen for alle og prosjektteamet gir en kortfattet evaluering av gjennomføringen. I de to prosjektene som prosjektmedarbeiderne er hentet fra, har det ikke vært gjennomført sluttmøter eller evalueringer. Det har sin naturlige forklaring i at oppdragene ikke er ferdig enda. På tross av det mener flere det kunne, og burde, vært gjennomført evalueringer av de ulike prosjektfasene og delprosjektene, ikke bare etter endt oppdrag. Av de syv

prosjektmedarbeiderne, uttrykker flertallet at det hadde vært hensiktsmessig med evalueringer. Flere ønsker å få tilbakemelding på hvordan arbeidet deres fungerer i praksis. Mange av prosjektmedarbeiderne mener at dersom arbeidet deres skapte problemer på byggeplassen, så ville de ikke fått vite om det. De vil fortsette å gjøre som de har gjort, i tro om at det fungerer godt. Det er kun én eller to medarbeidere som følger opp prosjekter etter at de er levert. Det er opp til disse medarbeiderne å overføre erfaringen fra byggeplassen til maler og til andre medarbeiderne i Multiconsult og TS.

Erfaringsoverføring er det siste elementet i Gjennomføringsmodellen. Her skal kompetanse og erfaringene fra prosjektet tas med videre og overføres til andre i organisasjonen. Erfaringsoverføringselementet skal se slik ut:

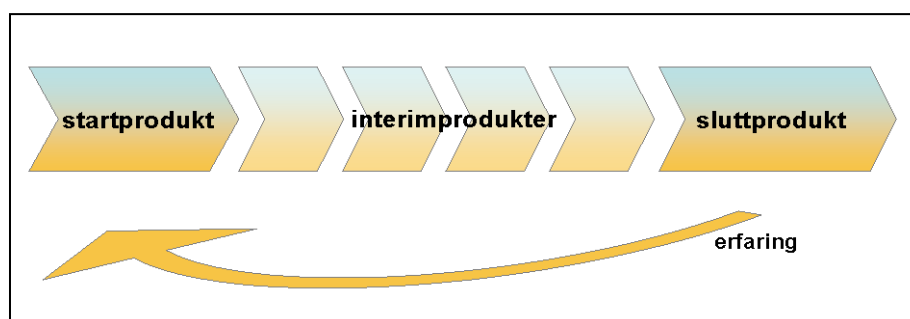


Fig: 5.1: Erfaringsoverføring i Gjennomføringsmodellen, organisatorisk overføring.

Hensikten med erfaringsoverføringselementet er klart for alle: hente ut erfaringer og spre disse til resten av organisasjonen. Dog er det enighet blant informantgruppene om at erfaringsoverføringselementet er vanskelig å gjennomføre og at det i praksis skjer i svært liten grad. Hvordan fungerer så erfaringsoverføringselementet per i dag? *Ledergruppen* har diskutert hvordan de kan forbedre overføringen og hevder nå å ha fokus på det. Noen av dem sier at det ikke skjer noen overføring, og at kun de som er i prosjektet lærer av prosjektarbeidet. De tar med seg erfaringene til neste prosjekt. Andre i ledergruppen hevder at erfaringsoverføringen fungerer best dersom man bruker noen av de samme medarbeiderne i neste oppdrag, slik at deres erfaringer direkte kan overføres til de øvrige medarbeiderne i det nye prosjektet. Det sies at det må stilles høyere krav til dokumentasjon i systemer og ledelse for å få gjennomført erfaringsoverføringselementet, dersom ikke de samme medarbeiderne er med og viderefører kompetanser og erfaringer til neste prosjekt. Alle *prosjektlederne* mener det ikke skjer noen formalisert erfaringsoverføring. Erfaringer blir med ”i hodene” videre og det overføres kun i uformell kontakt medarbeidere i mellom. De er enige om at det er lite

formalisert, men om det er behov for ytterligere strukturering av dette elementet er det uenighet om. Prosjektlederne mener det ville vært langt lettere å få gjennomført erfaringsoverføringen dersom ledelsen prioriterte det tydelig. I dag er syns de det er vanskelig å sette av tid til dette. For det første fordi prosjektmedarbeidere ofte er på vei over i andre oppdrag før prosjektet er fullført. For det andre brukes som regel alle de budsjetterte timene opp på arbeidet i oppdraget. Dermed kommer spørsmålet om hvem som skal betale for overføringen. Det kan jo ikke være kunden, mener flere. *”Kunden ”driter” jo i om vi driver erfaringsoverføring”* (P3). Blant *prosjektmedarbeiderne* mener noen at det er for lite fokus på å få erfaringsoverføringselementet til å fungere og at det burde være mer press på å gjennomføre erfaringsoverføringen. Prosjektmedarbeidernes holdninger samsvarer med prosjektledernes. *”Det vanlige er jo at man bare puster lettet ut og er glad for at man er ferdig...putter det i skuffen og så starter på neste...det er det vanlige. Men det gir minimal overføringseffekt da”* (M3).

Nyervervet kompetanse og erfaringer tas med videre ”i hodet”, det lagres ikke organisatorisk. Representanter fra konsernledelsen gir også uttrykk for at de tror ”erfaringspilen” i praksis peker i motsatt retning (se Fig: 5.2). Det vil si at det meste av erfaringen følger individet og føres ikke tilbake som organisatorisk læring. På sikt bidrar jo dette til en spredning av kompetanser og erfaringer medarbeidere i mellom, men det fremstår som en tilfeldig prosess, som er lite effektiv og strukturert.

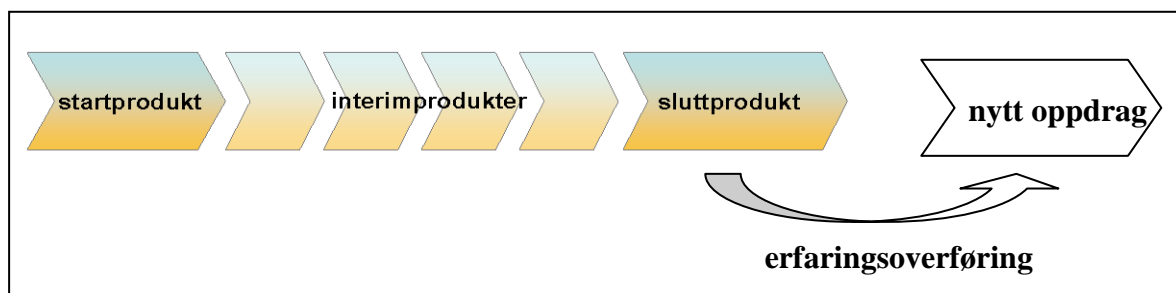


Fig. 5.2: Erfaringsoverføring i praksis, følger medarbeiderne inn i neste oppdrag.

På spørsmål om det foreligger noen strukturer for hvordan erfaringsoverføringselementet skal gjennomføres, svarer alle informantene enten ”vet ikke” eller ”det er kun for bevisstgjøring”. Bevisstgjøring av hva man sitter igjen med i hodet når oppdraget er ferdig og bevisstgjøring i forhold til å overføre erfaringer og kompetanser til kollegaer, kompetansenettverkene og malene. Noen tror at det legges evalueringsrapporter på felles servere eller under ”Oppdrag”

på MIA, men fremhever at dette ikke er korte og lettfattelige dokumenter.

Det antydes at ingen har ansvaret for at erfaringsoverføringen faktisk skjer. I følge informantene bør dette ansvaret ligge på prosjektleder. Ansvaret bør innebære at det settes av tid til evaluering og deling, samt at det sørges for at erfaringene overføres til kompetansenettverk og maler.

I løpet av intervjuene kom det frem ulike tiltak som de mener kunne bedre gjennomføringen av erfaringsoverføringselementet. Et tiltak er å ha noen av de samme medarbeiderne med i neste oppdrag. Dette vil bidra til at disse kan overføre sin kompetanse og erfaring fra forrige oppdrag, til prosjektmedarbeiderne i det nye prosjektet. Dette er vanskelig å få til av flere grunner. Først og fremst er det en utfordring å bygge opp prosjektteam i forkant av prosjektene, fordi ressursbehovet og bemanningen ikke er avklart. For det andre må man vite hvem som har gjort hva tidligere. Når CV-databasen ikke oppdateres, fungerer den dårlig som søkedatabase. Man er derfor prisgitt at noen vet hva kolleger kan og har erfaring fra. Et alternativ til å bruke noen av de samme medarbeiderne i neste oppdrag, er å ha med kolleger med erfaring på oppstartsmøtene. Slik at disse kan dele den kompetansen og erfaringen de har gjort seg i lignende prosjekter. Dette skjer i liten grad og informantene er uenige om behovet for dette. Flere mener det ikke er behov, fordi man forhører seg med kollegaer dersom man har spørsmål. Andre igjen, mener det hadde vært nyttig. Enkelte mener felles presentasjoner er den beste metoden. Slik at noen fra prosjektet holder en kortfattet presentasjon av prosjektets formål, utfordringer, avvik, suksesser osv. for resten av avdelingen. Dette har tidligere vært gjennomført med suksess, likevel er det en god stund siden sist det ble gjort. Flere nevner at det har blitt diskutert å ta det opp igjen. Intern e-post med evalueringinformasjon er et annet middel som benyttes. Enkelte er positive til dette, mens andre tror at slike e-poster sjelden leses. I tillegg nevnes det at rapporteringen må bli enklere å gjennomføre og at organisasjonen *"har et stykke å gå fra idealistiske rapporter til enkle, effektive rapporter"* (M5). Flere av informantene mener at også erfaringsoverføringselementet må systematiseres og formaliseres ytterligere, slik at kompetanse og erfaring deles mer generelt og på tvers.

Vi kan oppsummere med at under 50 % benytter seg av Gjennomføringsmodellen.

Prosjektlederne er den gruppen som bruker den mest, og da stort sett i oppstartsmøte. Alle informantene tror heller ikke at mange andre i organisasjonen anvender den i det daglige.

Sluttmøter gjennomføres sjelden, det samme med evalueringer. Informantene mener det er lite erfaringsoverføring knyttet til prosjektene, og er usikre på hvordan erfaringsoverføringselementet er intendert gjennomført. De kjenner ikke til noen formaliserte strukturer for det. Kompetanser og erfaringer fra prosjekter tas med videre i hodet, men lagres sjelden noe sted. Tid og prioritering fra lederhold anses som de beste virkemidlene for å få gjennomført dette elementet. I tillegg til at noen må ha det formaliserte ansvaret for at det faktisk skjer. Mye tyder på at det er som konserneledelsen antok, at ”erfaringspilen” følger individet fremover, i stede for å tilbakeføres til organisasjonen.

5.2.2 Uformelle metoder

De uformelle metodene for å overføre kompetanse og erfaringer er metoder som ikke er systematisert eller forankret i organisasjonen. Disse metodene er mer avhengig av medarbeideres eget initiativ. Metodene kommer til syne i den uformelle kontakten mellom medarbeidere i hverdagen. Det defineres tre uformelle metoder i det følgende: observere, stille spørsmål og diskutere.

Observere

Medarbeidere observerer hverandre i mange ulike sammenhenger i hverdagen.

Gjennom observasjon kan medarbeidere få overført kompetanser og erfaringer ved at de ser hvordan andre gjør ting og oppfører seg i ulike situasjoner. Eksempelvis hvordan man kan forholde seg til kunder, arbeidsmetoder, holdninger og møteteknikk. Observasjon kan gi medarbeidere innsikt både i hvordan de bør opptre og handle, og hvordan de ikke ønsker å bli oppfattet. Dersom observasjon skal tjene medarbeiderne og organisasjonen som helhet, er det viktig med gode rollemodeller. Alle medarbeidere kan bidra til dette, uavhengig av alder og erfaring, fordi alle observerer andre mennesker i hverdagen. Gode rollemodeller i en organisasjon bør opptre i henhold til organisasjonens verdier og holdninger, samt være bevisst egen atferd. Jeg har selv observert at medarbeiderne ofte observerer hverandre i hverdagen. Det at seniorer er plassert sammen med juniorer i kontorlandskapet bidrar til at senioren kan observeres i det daglige. Det kan dermed bidra til kompetanse- og erfaringsoverføring gjennom observasjon.

Stille spørsmål

Medarbeiderne stiller hverandre ofte spørsmål. TS har et åpent miljø og informantene synes det er lett å spørre andre om hjelp. Dette er i positivt og lærerikt for både seniorer og juniorer,

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

selv om det også skaper noen utfordringer. En såkalt ”guru” fortalte at han i perioder hvor han hadde mye å gjøre, valgte å ha noen dager på hjemmekontoret. Han fikk så mange forespørsler om hjelp i løpet av dagen, at det var vanskelig å få tid til å arbeide konsentrert og effektiv med eget arbeid. En annen utfordring er at den tiden som går til å svare på spørsmål, går på bekostning av tid brukt i prosjektarbeid. Flere av informantene nevner at det kan være vanskelig å engasjere seg i andres spørsmål. Bakgrunnen for det er at de har egne prosjekter å forholde seg til og at man ofte blir dratt lengre inn i prosjektene enn det som er ønskelig. En tredje utfordring er at ikke alle egner seg til å lære bort. En av informantene sier ” *man prøver jo etter fattig evne å svare så godt man kan når man blir spurt*” (M5). På tross av dette mener det store flertallet at de får hjelp når de trenger det. Metoden ”stille spørsmål” henger tett sammen med det å forklare noe og det å vise noe. Enkelte fremhever at det er fint å kunne vise fysisk hvordan ting foregår, eksempelvis på befaring.

Diskutere

Diskusjoner oppstår i mange ulike sammenhenger og kan springe ut av flere av de andre metodene, for eksempel ut i fra en observasjon eller et spørsmål. I diskusjoner overføres kompetanse og erfaringer ved at medarbeiderne kan få et annet perspektiv på temaet, man kan skape nye løsninger og nye kombinasjoner av kompetanser, og man kan få et større innblikk i helheten slik at sammenhenger står tydeligere frem. Det diskuteres mye i TS og sannsynligvis er den åpne kulturen en viktig bidragsyter til dette.

5.3 Sammenheng mellom arenaene og metodene

Hvilke metoder brukes på hvilke arenaer? Hvilke arenaer åpner for mest overføring? Dette er spørsmål dette avsnittet søker å besvare. Sammenhengen vil vise hvilke arenaer og metoder som faktisk bidrar mest til kompetanse- og erfaringsoverføring.

| ARENA METODE | MIA | Styrings- systemet | Komp.- nettverk | Multi- skolen | Fadder | Mentor | Møte | Land- skap | Prosj- arbeid | Sosiale plasser |
|-----------------------------|-----|-----------------------|--------------------|------------------|--------|--------|------|---------------|------------------|--------------------|
| Kvalitetssikring | | | X | | | | | X | X | |
| "Parre" | | | | | X | X | | | X | |
| Oppdatere maler | X | X | X | | | | | | X | |
| Gjennomførings- modellen | | X | X | | | | X | | X | |
| Observere | | | | X | X | X | X | X | X | X |
| Stille spørsmål | | | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Diskutere | | | X | X | X | X | X | X | X | X |

Tabell 5.3: Sammenheng mellom arenaer og metoder.

De formaliserte arenaene og metodene står først, etterfulgt av de uformelle. Vi kan lese av tabellen ovenfor at metoden kvalitetssikring kan benyttes i kompetansenettverkene, mentorordningen, samt i kontorlandskap og prosjektarbeid. I kompetansenettverkene brukes metoden ved at andre medlemmer kvalitetssikrer maler, eller man benytter andre medlemmer av nettverket til å kvalitetssikre arbeidet som er gjort. Mentoren kan fungere som kvalitetssikrer av arbeid, det kan også medarbeidere i kontorlandskapet og i prosjektarbeidet. ”Parring” av medarbeidere foregår på tre ulike arenaer, fadder- og mentorordninger ”parrer” medarbeidere for å overføre kompetanser og erfaringer, mens det i prosjektarbeid også benyttes for å lære opp mindre erfarne medarbeidere. Tabellen viser at metoden oppdatere maler brukes på fire arenaer: MIA, Styringssystemet, kompetansenettverk og i prosjektarbeid. Gjennomføringsmodellen brukes også i styringssystemet og i kompetansenettverkene. Dette ved at Gjennomføringsmodellen krever at enkelte prosedyrer og maler anvendes underveis. Dersom dette utføres slik det er intendert, vil det siste elementet i modellen, erfaringsoverføring, bidra til at flere i organisasjonene lærer av prosjekter ved at erfaringer samles, videreformidles og lagres slik at det er tilgjengelig for alle medarbeidere. Gjennomføringsmodellen bruker møter som en annen arena. Der redegjøres det for erfaringer, de deles og samles sammen. Prosjektarbeid er relevant for Gjennomføringsmodellen. Her utføres modellen i praksis. Det er på denne arenaen medarbeidere skaffer seg nye erfaringer som senere kan innlemmes i erfaringsoverføringselementet. Videre ser vi at de uformelle metodene benyttes på langt flere arenaer enn de formelle. Observasjon kan foregå på alle steder hvor flere mennesker samles. Det samme gjelder både metodene stille spørsmål og diskutere. De to sistnevnte metodene for overføring av kompetanser og erfaringer kan benyttes på hele åtte av ti arenaer. I kompetansenettverkene brukes disse metodene ved at hvert nettverk har forum for spørsmål og diskusjon. Parring er den metoden med færrest arenaer tilgjengelig, tre av ti.

Tabellen viser at prosjektarbeid er den arenaen som åpner for flest metoder for kompetanse- og erfaringsoverføring. Her kan alle metodene benyttes. MIA og Styringssystemet har begge kun to mulige metoder. Generelt viser tabellen at de uformelle arenaene åpner for flest ulike metoder for overføring av kompetanse og erfaringer.

5.4 Eksemplifisering av arenaene og metodene i prosjektene Alpha og Beta

”Å lære uten å tenke har ingen verdi. Å tenke uten å lære er farlig”

Konfucius (Godt sagt 1989: 180).

Tabell 5.3 ovenfor viser at den uformelle delen av prosjektarbeid er den arenaen som åpner for bruk av flest metoder for kompetanse- og erfaringsoverføring. I prosjekter kombineres denne uformelle arenaen med formelle arenaer som også inngår i prosjektarbeid. I det følgende ser vi på hvordan de ulike metodene og arenaen benyttes i de to prosjekter som er innlemmet i denne studien. Alle *metodene* er relevant for prosjekter og kan i utgangspunktet anvendes. Det er imidlertid tre formelle *arenaer* som ikke er aktuelle i forbindelse med prosjekter: Multi-skolen, fadder- og mentorordningen.

5.4.1 Prosjekt Alpha¹⁶

Prosjektet Alpha har benyttet en rekke overføringsmetoder og -arenaer. Prosjektet er et samspillsprosjekt. Det er en relativt ny prosjektform som innebærer at byggherre, entreprenører, rådgivere og bruker samarbeider gjennom hele prosjektet. Det er enighet om at denne prosjektformen har vært lærerrik. Samspillsformen gir et godt helhetsbilde av oppdraget og innsikt i andres arbeid, til tross for at det oppgis at det har vært noen utfordringer i forhold til fordeling av oppgaver og ansvarsfordeling på grunn av at få har erfaring med samspillsprosjekter fra før. Dog er den generelle oppfatningen at samarbeidet har fungert relativt greit.

Prosjektet gjennomførte et oppstartsmøte, i tråd med Gjennomføringsmodellen. Her var det kun noen få med, fordi prosjektgruppen ikke var klar. Flere av informantene fra dette oppdraget var såkalte ”innkommere”. Disse fikk overført informasjon fra disiplinleder (DL). De savnet generell informasjon om prosjektet når de kom inn og mener at det ble brukt mye tid på å lete i permer og spørre folk. Dette mener de er et generelt problem og ikke særegent for Alpha. Informasjon internt i prosjektet ble hovedsakelig delt gjennom møter og e-poster. I og med at prosjektet ikke er avsluttet, er det ikke gjennomført sluttmøte eller evaluering av prosjektarbeidet. Enkelte informanter mener det ville vært hensiktsmessig å ha en form for

¹⁶ For beskrivelse av prosjektet, se pkt 4.3.1

sluttmøte for hver avsluttet fase. I dette tilfellet ville det vært etter at de ulike prosjektypene (skisseprosjekt, forprosjekt) var fullført. Det kom også frem at det kunne vært nyttig å ha et sluttmøte og en evaluering av prosjektet når det ble lagt på is. Det er ofte ikke er samme prosjektgruppe som inngår i teamet når prosjektet starter opp igjen. Derfor kunne erfaringene fra prosjektet så langt, bli samlet og lagret slik at det er tilgjengelig ved gjenoppstart av prosjektet. Erfaringsoverføringselementet fra Gjennomføringsmodellen er ikke blitt utnyttet i dette prosjektet. Møter er en av overføringsarenaene som er mest brukt i Alpha. Det er blitt holdt både prosjekteringsmøter, samspillmøter, særmøter og internmøter. I disse møtene kommer flere metoder for overføring frem, både stille spørsmål, diskusjon og observasjon. Samspillmøter ble avholdt omtrent hvert kvartal, der alle interessenter i prosjektet var involvert. Informanter opplyser om noen uoverensstemmelser i disse møtene, men at dialogen generelt har vært god. Særmøter og prosjekteringsmøter har vært gjennomført etter behov, samt internmøter med medarbeidere for å informere om hva som har kommet frem på eksempelvis prosjekteringsmøter.

Ingen uttalte at ”parring” av medarbeidere ble formelt brukt i dette prosjektet. Dog viser det seg at det var omtrent 50 % juniorer med, det vil si medarbeidere med mindre enn 2 års erfaring. Det tilsier jo at det har gått en del tid med til å følge opp disse, på tross av at de kanskje ikke formelt ble ”parret” med seniorer. I følge informantene var ikke dette noe stort problem, selv om det nevnes at det nok var litt i overkant mange nye. Dette merket de yngre, da de følte behov for nærmere oppfølging til tider. Når teamet manglet kompetanse om noe, så kontaktet de seniorer eller leverandører, og sørget for å tilegne seg den nødvendige kompetansen. Her ser vi metodene diskusjon og stille spørsmål benyttes aktivt.

Metoden kvalitetssikring skal gjennomføres i alt prosjektarbeid. Den har også blitt brukt i dette prosjektet, selv om det ikke har fungert optimalt i følge informantene. *”Man må egentlig bruke maler for kvalitetssikring fra Styringsystemet, men det sklir ut”* (M4). Årsaken hevdes å være at det verken er tid eller ressurser til å ferdigstille arbeidet i tide, slik at det blir lite tid til å gjennomføre en ordentlig KS. Styringsystemet brukes gjennom malene for kvalitetssikring, men også gjennom prosedyrer for ulike arbeidsoppgaver. Dog mener informanter at kvaliteten er variabel. Det samme er gjeldende for kompetansenettverket og MIA som arenaer. Informantene i prosjektet er ikke fornøyd med innholdet, og benytter da disse arenaene lite.

Medarbeiderne har benyttet sine vanlige plasser i prosjektarbeidet. Det har ført til at en del av kommunikasjonene har forgått i kontorlandskapet, ved at medarbeiderne oppsøker hverandre for å stille spørsmål og diskutere. Dette har jeg selv observert en god del av i forbindelse med Alpha-prosjektet. Observasjon er en metode som anvendes på de fleste arenaene. I Alpha har særlig møter, kontorlandskap og uformell dialog vært arenaer for observasjon. I dette tilfellet ser vi at arenaen kontorlandskap glir noe over i arenaen prosjektarbeid. Da mye av det uformelle prosjektarbeidet, som nettopp innebærer å gå rundt, prate, stille spørsmål og diskutere, skjer i kontorlandskapet. Disiplinlederen går rundt for å sjekke at det går bra med alle, at ingen har store problemer, samt sjekke fremdriften i prosjektet.

De metodene som ikke er benyttet formelt sett, er ”parring” og oppdatering av maler. De øvrige er anvendt i større eller mindre grad, med varierende utbytte. Kompetanse- og erfaringsoverføring på de sosiale treffplassene, kantine og kaffebarer, har ikke blitt observert i forbindelse med Alpha.

5.4.2 Prosjekt Beta¹⁷

I dette avsnittet ser vi på hvordan de ulike metodene og arenaene for overføring av kompetanse og erfaring faktisk anvendes i prosjekt Beta og sammenligner dette med hvordan det foregikk i Alpha.

Beta har en spesiell prosjektstruktur, i og med at kontrakten deles med konkurrentselskapet Inkognito. Generelt er informantene enige om at samarbeidet internt i prosjektet har fungert bra i det daglige, også i forhold til Inkognito. Alle nevner at det har vært enkelte gnisninger mellom de to selskapene, men at dette hovedsakelig har vært på ledernivå. Det fremheves at de to selskapene kan ha noe ulik agenda i dette prosjektet: ”*Multiconsult vil lære mest mulig, Inkognito vil lære bort minst mulig*” (M3). Det er flere som uttrykker at det har tatt lang tid å få på plass en ordentlig struktur i prosjektet. Flere antyder at svak ledelse høyt oppe i prosjektstrukturen, kan ha bidratt til den manglende strukturen. Kanskje burde det i store prosjekter legges vekt på lederegenskaper fremfor faglig tyngde? Dette samsvarer med det vi så overfor i forbindelse med prosjektlederkursene, flere mener det burde være mer fokus på kommunikasjon og ledelse. Andre informanter uttrykte at det er problematisk når lederen ikke har tilstrekkelig faglig tyngde. Noe enkelte mener at har vært tilfellet i Beta.

¹⁷ For nærmere beskrivelse av prosjektet, se punkt 4.3.2.

Beta gjennomført et oppstartsmøte ved prosjektets oppstart, dog ikke etter malen for Gjennomføringsmodellen. En av informantene deltok på dette møtet, de øvrige kom inn i prosjektet senere. Enkelte av ”innkommerne” ble innført i prosjektet ved et uformelt individuelt oppstartsmøte. Andre ble henvist til selvstudie, eksempelvis fikk de permer som de skulle sette seg inn i. Noen synes dette er greit fordi de vet hvem de skal spørre, andre ønsker å få informasjon på annen måte. I og med at prosjektet ikke er ferdig, er det verken gjennomført sluttmøte eller evalueringer. Flere av informantene mener at det kunne vært fint å gjennomføre evalueringer underveis. Gjennomføringsmodellen er dermed ikke anvendt som metode for overføring i Beta. I Alpha ble Gjennomføringsmodellen anvendt i startfasen. Om den blir anvendt i sluttfasen får tiden vise. Noen av informantene mener Gjennomføringsmodellen burde vært tatt mer i bruk.

I likhet med prosjekt Alpha er møter en hyppig brukt arena for overføring av kompetanser og erfaringer. Det gjennomføres ukentlige informasjonsmøter, i tillegg til prosjekteringsmøter. På møter benyttes alle de uformelle metodene for overføring. Enkelte av informantene i dette prosjektet etterspør mer formalisering av arbeidet og i den forbindelse også flere formaliserte møter. Det begrunnes med at det kan bidra til økt samspill og økt følelse av kontroll, noe flere har savnet i dette prosjektet.

Heller ikke i dette prosjektet nevnes ”parring” av medarbeidere som metode for overføring av kompetanse, men her er det ikke en jevn kompetansebalanse. I motsetning til Alpha-prosjektet består prosjektteamet i Beta av et flertall seniorer med solid kompetanse og erfaring. Ingen av informantene er fornøyd med kompetansebalansen, og mener det er for mange seniorer. Fordelen med å ha mange seniorer i dette oppdraget er at det er tungt materiale, som Multiconsult har lite erfaring med. Ulempen er at mange av seniorenene er klare for pensjonering om 5-10 år. Dette kan by på problemer, dersom kompetansen og erfaringene fra dette prosjektet ikke overføres aktivt til andre. Det antydes at det ikke er noen strategier for å overføre kompetanse og erfaringer fra medarbeidere i prosjektet, verken til andre i prosjektet eller kollegaer generelt. I og med at arbeidet omhandler et satsningsområde, mener mange det ville en fordel om flere juniorer fikk anledning til å lære faget. Enkelte av informantene hevder at samarbeidet med Inkognito kan være en bidragsyter til at mange seniorer ble valgt inn. *”Multiconsult er jo egentlig juniorer under Inkognito” (M2).*

Som følge av at Multiconsult har lite erfaring med arbeidsområdet, manglet teamet

kompetanse underveis. Dog ikke noe presserende. Dette løser informantene på nogenlunde samme måte: ”Ring en venn” (M3), eventuelt en leverandør eller tidligere kolleger. Her ser vi metodene ”stille spørsmål” og ”diskusjon” anvendes aktivt.

To av informantene bruker kompetansenettverkene lite, de to andre bruker det ikke. Det fremkom i intervjuene at det manglet flere nødvendige maler i dette prosjektet, noe som førte til at de måtte låne av andre og lage nye. Metoden kvalitetssikring skal alltid brukes i prosjektarbeid. Dog nevner også informantene i dette prosjektet at det ikke fungerer optimalt. Ofte kommer arbeid til KS helt på slutten av prosjektet. Dette medfører at KS som arena for overføringen ikke utnyttes.

Prosjektet Beta er samlokalisert og sitter i kontorlandskap. Enkelte mener dette er positivt, på grunn av nærheten til kollegaer, i tillegg til at det er lettere å få organisert den formaliserte delen av prosjektarbeidet. Andre informanter mener at effekten av samlokalisering er liten. Grunnen til det er at man uansett må opp fra plassen sin og finne kollegaen man søker. Mye av overføringen i Beta skjer uformelt, ved at de observerer hverandre, går og stiller spørsmål, småprater og diskuterer. I bygget der Beta er lokalisert, er det en felleskantine. Dette er hovedsakelig den sosiale treffplassen disse medarbeiderne har i det daglige. Dog er de nede på hovedkontoret iblant for å møte kolleger, spise lunch osv.

Beta anvender kun én av de formaliserte metodene for kompetanse- og erfaringsoverføring, KS. I likhet med Alpha benyttes de uformelle metodene for overføring i stor grad, både observasjon, stille spørsmål og diskusjoner. Av arenaene anvendes alle de uformelle, både kontorlandskap, prosjektarbeid og sosiale treffplasser. Blant de formaliserte arenaene ser vi at Styringssystemet, kompetansenettverk og møter anvendes, i større eller mindre grad. MIA er ikke like relevant for Beta-medarbeiderne. I og med at prosjektgruppen er lokalisert i et annet bygg enn resten av hovedkontoret, er det ikke satt de samme kravene til anvendelse av det nye intranettet. Medarbeiderne i Beta vil bli satt nærmere inn i MIA etter hvert.

Vi ser at det er noen metoder som går igjen for begge prosjektene: kvalitetssikring, observasjon, stille spørsmål og diskusjon. Det som skiller prosjektene fra hverandre med tanke på anvendte metoder, er at Alpha har benyttet Gjennomføringsmodellen i oppstarten. De arenaene som er like for prosjektene er følgende: Styringssystemet, kompetansenettverk, møter, kontorlandskap og den uformelle arenaen prosjektarbeid. Generelt ser vi at de

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

uformelle metodene og de uformelle arenaene er mest brukt i begge prosjektene, i tillegg til den formelle arenaen møter.

5.5 Overføring

"Du gir lite når du bare gir av dine eiendeler"

Kahlil Gibran (Gibran 1997: 23).

I dette avsnittet ser vi på når informantene mener kompetanse og erfaringer er overført. Er det når det er blitt formidlet? Er det når mottakeren har forstått budskapet, eller er det når mottakeren har tatt den nye kompetansen eller erfaringen i bruk? Videre ser vi på om informantene oppfatter at andre i organisasjonen er villige til å dele sin kompetanse og erfaring, før avsnittet avsluttes med informantenes oppfatning av når det overføres mest og minst kompetanse og erfaring i prosjektarbeid.

Det er varierte oppfatninger om når kompetanser og erfaringer er overført. I *ledergruppen* mener litt over halvparten at budskapet må ha blitt forstått for at det kan ansees som overført. Den resterende halvparten mener den nye kompetansen, eller erfaringen, må anvendes for at den skal kvalifiseres som overført. Det nevnes at det bør skje en endring i mottaker for at det skal anses som overføring. Dette vektlegges også av noen *prosjektledere*: *"Målet er jo at mottakeren skal bli bedre enn avsenderen. Mottakeren har en "pakke" fra før, og når denne får den nye kompetansen eller erfaringen i tillegg, vil det jo skje en kompetanseheving"* (P4). Prosjektlederne er mer samstemt enn ledergruppen. Her svarer fire av fem at kompetanser og erfaringer er overført når andre tar det i bruk. Noen av *prosjektmedarbeiderne* mener at kompetanse- og erfaringsoverføring er vellykket når andre tar det i bruk. Andre mener det er viktig, men er usikre på når det faktisk kan regnes som overført.

I den sosiologiske teorien har maktperspektiver stått sterkt i forhold til hvorvidt kunnskapsmedarbeidere er villige til å dele sine kompetanser og erfaringer. Det ene klassiske standpunktet er at kunnskapsmedarbeidere ønsker å hamstre kompetansen sin. På bakgrunn av sin ekspertise blir slike medarbeidere uunnværlige og vanskelig å erstatte, og de oppnår en maktposisjon i forhold til både kollegaer og arbeidsgiver. Et annet syn er at organisasjoner har en rekke reguleringsstrategier som gjør at medarbeidere ikke er blitt så mye mektigere enn tidligere, eksempelvis kompetanse- og erfaringsoverføringsverktøy/systemer.

Hvordan oppfatter medarbeiderne i TS dette? Mener de at det er villighet til å dele kompetanser og erfaringer i TS? ”De fleste liker å fortelle det de kan, men tekniske nerder er unntaket. Av disse er det to typer: den sikre typen som tror du uansett ikke kommer til å forstå det, og den usikre typen som er redd for å miste ekspertposisjonen sin” (P4). Det er uvisst om disse typene eksisterer i TS. Generelt kan vi si at det er enighet om at medarbeidere i TS er villige til å dele både kompetanse og erfaringer. Et klart flertall mener at medarbeidere er positive til læring og at villigheten er der, selv om ikke alle er like flinke til å forklare og lære bort. Det er ikke forskjeller i oppfatningene til seniorer og juniorer på dette punktet. Enkelte er opptatt av at det er lite bevissthet rundt overføring og at man sitter litt ”på hver sin tue” (P3). Noen antar at de som ikke er så ivrige til å dele, kanskje er lei av å bruke mye tid i andres prosjekter og derfor heller henviser til at svaret ligger på styringssystemet.

Det meste av arbeidet i TS er prosjektbasert. Derfor er det interessant å se på når i prosjektene det overføres mest kompetanser og erfaringer og når det overføres minst, i startfasen, sluttfasen, forprosjekter eller detaljprosjekter?

Det er store variasjoner i informantenes oppfatninger med henhold til når det skjer mest, og ingen av gruppene fremstår som mer samstemt enn de andre. Den fasen som flest nevner som den prosjektfasen der det skjer mest overføring er prosjekters startfase. Det begrunnes med at man i denne fasen diskuterer ulike løsninger og søker informasjon. Det hevdes også at dette er den fasen der det er mest behov for overføring, og at det er en sosial fase der man prater med mange. Skisse- og forprosjekter nevnes oftest som de prosjektformene som legger best til rette for overføring, med de samme begrunnelsene som for startfasen. Her legges premissene for resten av arbeidet. Flere nevner at det burde være flere unge med i prosjekters tidlige fase og skisse- og forprosjektene. Informantene mener at det er mye å lære i disse fasene, og at det vil gi de unge et bedre helhetsbilde. Én fremstiller prosjektprosessen slik: ”Det er som en trakt. I starten er prosjektet lite definert og det er mange muligheter. Etter hvert blir det mer og mer definert og innsnevret, helt til man finner den konkrete løsningen som skal benyttes. Det samme bør gjelde medarbeidernes innstilling” (P3). Andre mener det foregår mest overføring i detaljprosjektene og i produksjonsfasene, da det er her de unge får mange arbeidsoppgaver og mye nødvendig informasjon må søkes opp underveis. En siste gruppe mener det skjer mest overføring mot slutten av prosjektene fordi da er premissene klare og man vet hvor man skal. Enkelte fremhever at det ikke er store forskjeller i mengde overføring i de ulike fasene, men at

det er forskjellige typer kompetanse som overføres i de ulike fasene. I startfasen er det mer sosial kompetanse, da man samarbeider og diskuterer mye. Mens det i gjennomføringsfasene er mer overføring av fagkompetanse.

Det er stor spredning i svarene til informantene også i forhold til når i prosjekter det overføres minst kompetanse og erfaringer. Sluttfasen av prosjekter er den fasen flest av informantene mener det skjer minst overføring. Det gis flere antatte årsaker til dette: det er om å gjøre å få medarbeidere ut av prosjektene, det er en stressende fase og alle jobber for å bli ferdig med sitt, det er få som følger opp selve ”byggingen”, og at det er få som har kompetanse om og som gjennomfører sluttdokumentasjonen. De øvrige informantene deler seg jevnt på tre ulike faser, tidlig fase, detaljprosjekter og gjennomføringsfasen. De som mener det er lite i startfasen begrunner det med at det er vanskelig fordi det er uklare og lite konkrete arbeidsoppgaver. De som mener det er minst overføring i detaljprosjekter begrunner det med at det er så detaljert, at det er mye individuelt arbeid, og med at løsningene er fastlagt. Det vektlegges at dersom det gjøres et godt forarbeid i skisse- og forprosjektene, så kreves det lite overføring i detaljprosjektene. Den siste gruppen hevder det er minst overføring i gjennomføringsfasen, altså midt i prosjektene. I disse fasene tas færre beslutninger, det er hektisk og det er lite rom for refleksjon.

5.6 Kompetanser og erfaringer

”En klok mann leser både i boken og i livet”

Lin Yutang (Godt sagt 1989: 158)

I dette avsnittet ser vi på hva informantene legger i kompetansebegrepet, hvilke elementer i kompetanse de mener kan overføres og eventuelt hvordan, samt hva de tenker rundt erfaringer. Jeg har fokusert på tre kompetanseelementer: faglig, metodisk og sosial kompetanse. Det skiller mellom kompetanser og erfaringer. Avsnittet avsluttes med å se på hvor mye av deres egen kompetanse og erfaring informantene tror de kan overføre til andre, og hva som eventuelt ikke er overførbart.

5.6.1 Kompetanse

”Betre bør du ber ikkje i bakken enn mannavit mykje”

Fra Håvamål (Godt sagt 1989: 180).

Det er relativt stor enighet mellom de tre informantgruppene i forhold til hva begrepet kompetanse omfatter. Alle mener at kompetanse innebærer mer enn bare fag, selv om tre informanter vektlegger faglig kompetanse som det viktigste. De øvrige nevner en rekke ferdigheter, egenskaper, kunnskaper og evner som de mener inngår i kompetansebegrepet, blant annet kommunikasjon, villighet til å lære, sosial kompetanse, prosessforståelse, Multiconsult-kompetanse, økonomisk forståelse, holdninger, erfaringer, atferd, personlig kompetanse og organisatorisk forståelse. En del av informantene inkluderer de sosiale og metodiske aspektene etter spørsmål fra meg om disse inngår i begrepet. *” ... jeg har vel bare ikke tenkt på det som kompetanse før”* (P2) og *”Man trenger jo ikke være god i fag for å fungere”* (L4). I det følgende skiller vi mellom de tre ulike kompetanseelementene som er nevnt ovenfor: faglig, metodisk og sosial kompetanse. Her ser vi på om informantene tror de ulike elementene er overførbare og i så fall på hvilke måter de kan overføres.

Faglig kompetanse

Faglig kompetanse omfatter her den formelle, tekniske kompetansen informantene har tilegnet seg gjennom utdanning og arbeid innenfor fagområdet. Alle intervjuobjektene er enige om at faglig kompetanse kan overføres. Noen mener det er umulig å svare på om de ulike kompetansene kan overføres. Det begrunnes med at overføring er avhengig av så mange ulike faktorer: mottakers kompetanse, interesse og personlige egenskaper, samt tiden man får med hverandre. De øvrige mener fagkompetanse kan overføres ved å observere andre i arbeid, diskusjoner, stille spørsmål og fortelle hvordan det skal gjøres, samt gjennom møter, prosjektarbeid, kurs og skole. Det fremheves også at noe fagrelatert kompetanse er lettere å forstå dersom man får være med ut å se det i praksis. Med unntak av tre medarbeidere, mente alle informantene at det er lettest å overføre fagkompetanse. Flere nevner at medarbeiderne i TS er en såpass homogen gruppe, med tanke på utdanningsbakgrunn og arbeidsfelt, at det er ganske greit å overføre den faglige kompetansen internt. To medarbeidere mener faglig kompetanse er det som er vanskeligst å overføre, i og med at mye av det er veldig avansert.

Metodisk kompetanse

Metodisk kompetanse innebærer i denne sammenheng arbeidsmetoder og arbeidsverktøy som

konsernet forventer blir anvendt, dette er altså relativt standardiserte fremgangsmåter. Informantene er enige om at metodisk kompetanse kan overføres, selv om flere fremhever at det ikke kan overføres 100 %. Flere stiller også spørsmål ved nødvendigheten av å ha felles arbeidsmetoder. Målet er viktigere enn metoden hevder noen, mens andre vektlegger at man uansett finner sin egen stil, sin egen måte å arbeide på. *Ledergruppen* mener det er mer fokus på metoder/verktøy nå enn før, at det settes mer krav og forventinger til at metodene skal følges. De to øvrige gruppene forteller at de oppfatter at mange har egen metoder og verktøy som anvendes fremfor konsernets. Det er noe uenighet om hvorvidt de metodiske verktøyene som ligger i Multiconsult er gode nok. Det så vi i eksemplifiseringen av arenaene og metodene ovenfor, at det har vært mangler og svakheter i maler, arbeidsverktøy og metodeverktøy som har gjort at egenutviklede har blitt benyttet fremfor konsernets. Men hvordan overføres så denne metodiske kompetansen mellom medarbeiderne? En god del mener det er vanskelig å overføre og at det tar tid. De fleste hevder det skjer ved å observere rollemodeller, ved å diskutere bruksområder, gjennom kurs og gjennom arbeid i prosjekter. Som tidligere nevnt i forbindelse med Multiskolen, fortalte flere at de syns det var for mye fokus på arbeidsmetoder og -verktøy i kursene. De savnet mer om kommunikasjon, ledelse og sosiale aspekter ved arbeidet. Det nevnes at det er lettere å overføre metodekompetanse til de yngre medarbeiderne, i og med at de ikke har internalisere en egen stil enda. I intervjuene var det noen som mente strukturerte arbeidsmetoder eller -verktøy er lettest å overføre, mens et par sidestilte det med overføring av fagkompetanse. En medarbeider plasserer overføring av arbeidsmetoder i grenseland mellom lettest og vanskeligst.

Sosial kompetanse

I denne oppgaven er både relasjonskompetanse, kommunikasjonskompetanse, holdninger og atferd innlemmet i begrepet sosial kompetanse. Flertallet av informantene mener at sosial kompetanse kan overføres til andre, de resterende mener noe av denne kompetansen kan overføres. Eksempelvis at noen holdninger og personlige verdier kan deles, som viktigheten av å respektere andre. *Ledergruppen* er spesielt opptatt av at man trenger medarbeidere som kan "alt", altså som bidrar i arbeidsmiljøet og kommuniserer godt med både kunder og kollegaer, i tillegg til å være faglig kompetent. Generelt er det enighet om at det er relativt vanskelig å overføre denne typen kompetanse og at det tar tid. "*Det er på den menneskelige delen det svikter*" (L3). Flere betingelse går igjen for å få dette til: mottaker må være villig til å lære, mottaker må ha sosiale antenner, mottaker må innse behovet for endring, mottaker må være åpen som person, man må ha selvinnsikt, i tillegg er det viktig at de som skal lære av

hverandre kommuniserer greit sammen. Vi ser at mange av betingelsene informantene peker ut er tuftet på den som skal lære sosial kompetanse. Den metoden flertallet mente var nyttig var å observere rollemodeller, deretter ”parring”, diskusjoner, utdanning og kurs, samt uformelt samvær. Flere av informantene hevder at det er mye å hente på å bevisstgjøre i forhold til sosial kompetanse, både atferd ovenfor andre mennesker og kommunikasjon. Det hevdes at ingeniører generelt trenger mer kommunikasjonskompetanse. *”Det burde være mer fokus på lederkompetanse enn faglig kompetanse i de store oppdragene”*(M6). Mye av arbeidet i TS foregår i prosjekter. Det stiller krav til samarbeids- og kommunikasjonsevner, både kollegaer i mellom og ut mot kunder. Det hevdes også at det arbeides lite med holdningsskapende arbeid i organisasjonen. Flere mener ikke å ha oppfattet noe slikt arbeid, verken i kursene eller i det daglige. Kun to personer hevder det er lettest å overføre sosial kompetanse. Dette ble begrunnet med at man hele tiden både påvirker og blir påvirket av andre rundt seg. De resterende informantene uttrykker at sosial kompetanse er det som er vanskeligst å overføre til andre. De begrunner det med at det er vanskelig å påvirke andres atferd og at mye av den sosiale kompetansen er avhengig av personlige egenskaper. I tillegg nevnes det at det er vanskelig å snakke om, eller gi tilbakemeldinger på sosial kompetanse. Atferd og holdninger er et tema mange kanskje anser som personlig, og dermed også tar tilbakemeldinger på disse punktene som sårende og personlig kritikk.

5.6.2 Erfaringer

”Erfaring er ikke hva som hender oss, men hva vi gjør med det som hender oss”

Aldous Huxley (Godt sagt 1989: 58).

Storparten av informantene i TS mener at erfaringer er vanskelig å overføre. De metodene som anvendes i avdelingen for å overføre dette er først og fremst observasjon, deretter diskutere, stille spørsmål og forklare, vise fysisk. Den eneste formelle metoden som nevnes indirekte er oppdatering av maler. Dersom malene oppdateres, lærer medarbeiderne av andres feil og erfaringer. To informanter mener erfaringer er det som er vanskeligst å overføre. De begrunner det med at erfaringer tilegnes gjennom det praktiske liv, ved at man prøver og feiler, lærer av andres feil, og at mange erfaringer rett og slett må oppleves selv.

Med henhold til når erfaringer overføres i prosjektfaser, svarer informantene likt som for når kompetanse overføres mest og minst. Flere mener det er et vagt skille mellom kompetanse og erfaringer. Andre uttrykker at det er vanskelig å lokalisere andres erfaringer fra tidligere

prosjekter. Dette kan henge sammen med at det er lite evaluering av prosjekter, og at mange er usikre på om det lagres, og i så fall på hvor.

5.6.3 Andel overførbar kompetanse og erfaring

Ovenfor har vi sett på hvilke kompetanser informantene tror er overførbare og hvordan dette skjer. I tillegg har vi sett på holdninger til overføring av erfaringer. I det følgende ser vi på hvor mye av informantenes egne kompetanser og erfaringer de tror er overførbar. De ble oppfordret til å gi en omtrentlig prosent på hvor mye av sine kompetanser og erfaringer de mener de *kan* overføre til andre. Enkelte av informantene valgte å ikke svare, da de mente det var for avhengig av mottakerens interesser og kompetanser.

I *ledergruppen* spenner svarene fra 50-100 %. To mener at all jobbrelatert kompetanse. Én mener 90 % av fagkompetansen kan overføres, mens maks 50 % av den sosial kompetansen er overførbar. De øvrige ligger på 50 og 80 %. Blant *prosjektlederne* ligger svarene jevnt fordelt på 50 og 60 %, med unntak av en som svarer 80 %. Informantene i gruppen med *prosjektmedarbeidere* har størst variasjon i svarene, mellom 20 og 95 %. Flertallet ligger mellom 40 og 60 %.

Vi ser dermed at det er flertallet av informantene mener 40-60 % av deres kompetanser og erfaringer kan overføres til andre. Det er like mye variasjon i alle aldersgruppene, men kvinnene har litt høyere gjennomsnitt enn mennene. Det er få kvinner i utvalget, men spørsmålet ble stilt til andre kvinner i avdelingen i ulike uformelle sammenhenger. De spurte kvinnene lå mellom 70 og 95 %. Men hva ligger så i den delen som ikke er overførbar?

I følge informantene er dette først og fremst personlige egenskaper. Personlige særegenheter, vaner og uvaner, og personkjemi. Flere nevner også at holdninger og personlige overbevisninger ikke kan overføres. Sosial kompetanse fremheves av mange som lite overførbart eller vanskelig overførbart. Mange vektlegger at det er mange faktorer som spiller inn på overførbarheten, blant annet hvem mottakeren er og hva mottaker kan, og tid. Det reflekteres rundt hvordan kompetanse og overførbarhet endres med tiden: *"jo mer "kompetanselageret" fylles med erfaringer, jo mindre av totalkompetansen kan overføres"* (P5). Det reflekteres også rundt bevisst og ubevisst kompetanse: *"Alt du lærer som blir automatisk, er jo en kompetanse, men det er vanskelig å se... Tror det er veldig mange som ikke ser på det som kunnskap eller som kompetanse, for det er jo bare noe som er der"* (L5).

Her ser vi indirekte Polyanis begreper om taus og eksplisitt kompetanse. Den automatiserte, internaliserte, ubevisste kompetansen er vanskelig å få øye på, og dermed vanskelig å overføre. Det krever i første omgang en bevisstgjøring av denne tause kompetansen. Nonaka forslår en modell for hvordan man kan få utnyttet også denne kompetanskilden i sin spiral om kunnskapsdannelse.¹⁸ Dette kommer vi nærmere tilbake til i analysekapittelet.

5.7 Sammenheng mellom arenaene, metodene, kompetansene og erfaring

”En del fiskere har ett års erfaring tyve ganger. Andre har tyve års erfaring”

Kinesisk ordspråk (Svedberg 2002: 322).

Avsnittene om overføring, kompetanse og erfaringer overfor, har til hensikt å være grunnlaget for å belyse den ene av underproblemstillingene: ”Krever ulike former for kompetanse ulike former for overføring?”. Tabellen nedenfor gir en oversikt over hvilke arenaer og hvilke metoder som benyttes for å overføre ulike kompetanser og erfaringer.

| MIA | Styrings-systemet | Komp.-nettverk | Multi-skolen | Fadder | Mentor | Møte | Land-skap | Prosj-arbeid | Sosiale plasser | ARENA/KOMP. METODE | Fag | Metode | Sosial | Erfaring |
|-----|-------------------|----------------|--------------|--------|--------|------|-----------|--------------|-----------------|-------------------------|-----|--------|--------|----------|
| | | X | | | | | X | X | | Kvalitetssikring | X | X | | x |
| | | | | X | X | | | X | | "Parre" | X | X | X | X |
| X | X | X | | | | | | X | | Oppdatere maler | X | X | | x |
| | X | X | | | | X | | X | | Gjennomførings-modellen | X | X | | X |
| | | | X | X | X | X | X | X | X | Observere | X | X | X | X |
| | | X | X | X | X | X | X | X | X | Stille spørsmål | X | X | X | X |
| | | X | X | X | X | X | X | X | X | Diskutere | X | X | X | X |

Tabell 5.4: *Sammenheng mellom arenaer, metoder, kompetanser og erfaring.*

I tabellens venstre side ser vi de ulike overføringsarenaene. I midten er de ulike overføringsmetodene ramset opp. Den venstre delen av tabellen er lik tabell 5.3, og viser hvilke metoder som anvendes på de ulike arenaene. Den høyre siden viser de tre ulike kompetansene som er i fokus her, samt erfaringer. Uavhengig av farge, viser kryssene på denne siden, hvilke metoder som benyttes for å overføre de ulike kompetansene. De røde kryssene viser hva informantene har nevnt som overføringsmetoder for de ulike kompetansene. De sorte kryssene viser metoder som kan anvendes, men som informantene

¹⁸ Se kapittel 2 for nærmere gjennomgang av eksplisitt og taus kompetanse, samt Nonakas kunnskapsspiral.

ikke har nevnt. Det er likevel viktig å få disse med, dersom oversikten skal være fullstendig. De små kryssene kommer vi tilbake til nedenfor.

I første omgang konsentrerer vi oss om tabellens høyre side, hvilke metoder kan anvendes for å overføre ulike kompetanser og erfaringer. Vi ser at informantene mener de uformelle metodene er mest anvendelige, observasjon, stille spørsmål og diskusjon. Den eneste formelle metoden for overføring informantene nevner, er parring. Selv om ingen nevner at erfaringer kan overføres ved å ”parre” to medarbeidere, er det merket av som mulig. Årsaken til det er at metoden gir gode muligheter for å utveksle erfaringer. Det at to personer arbeider sammen, gir grobunn for utveksling av erfaringer fra lignende episoder osv.

Vi leser av tabellen at fag- og metodekompetanse er de formene for kompetanse som er mest overførbare, i og med at de kan overføres ved hjelp av alle de identifiserte metodene. Videre ser vi at sosial kompetanse er det som er vanskeligst å overføre, i og med at færre metoder kan bidra til overførsel av den. I KS-prosessen overføres fag- og metodekompetanse ved at man diskuterer korreksjonene og eventuelle feil i arbeidet. Temaer relatert til sosial kompetanse er ikke relevant i denne prosessen fordi det er knyttet direkte til fag og arbeid. Metoden parring kan overføre alle formene for kompetanse, ved at man kan se og diskutere både hvordan andre opptrer og hvordan arbeidet utføres. Metoden oppdatering av maler begrenser seg, som KS, ved at sosial kompetanse ikke er tema i malene. Gjennom å korrigere avvik og feil i malene, kan både fag og metode overføres til andre som anvender malene. Heller ikke Gjennomføringsmodellen egner seg spesielt godt til overføring av sosial kompetanse. Det gjør derimot alle de uformelle metodene. Når medarbeiderne observerer, stiller spørsmål og diskuterer, kan alle de tre formene for kompetanse overføres til andre i organisasjonen.

Når vi anser erfaring som bestående av en kompetansekomponeent og en opplevelseskomponent, kan erfaringer overføres ved hjelp av alle de nevnte metodene. De små kryssene viser at metoden kun kan overføre kompetansekomponeenten av erfaringen. Eksempelvis vil man ikke i en mal man oppdaterer, legge inn noe om hvordan man opplevde situasjonen. Man legger inn hva man har lært om en ting, eksempelvis ”Ja, det står i tabellen at det røret kan brukes på den løsningen, men det kan det ikke. Jeg prøvde det en gang, du må bruke denne”. Det samme gjelder KS-prosessen. Arbeidet som skal kontrolleres er i fokus og eventuelle erfaringer som overføres i denne sammenheng, vil være knyttet til det fagtekniske

arbeidet. De store kryssene derimot, viser til metoder som kan benyttes for å overføre begge erfaringskomponentene. Ved å benytte metodene parring, stille spørsmål og diskusjon har man mulighet til å utdype også opplevelseselementet ved en erfaring. Et eksempel er når en medarbeider ytrer følgende: ”Jeg kom uforberedt til et møte med den kunden, aldri igjen for å si det sånn... Jeg presenterte bra, men når jeg var ferdig haglet det med spørsmål som jeg ikke var forberedt på... jeg ønsket å synke i gulvet...”. Kompetanseelementet i denne erfaringen er at man alltid bør være godt forberedt til møter. Opplevelseselementet kommer til syne i et par av uttalelsene: ”aldri igjen for å si det sånn” og ”jeg ønsket å synke i gulvet”. Vi skjønner at dette ikke var en positivt ladet erfaring, selv om det muligens var god læring. Den samme overføringen kunne skjedd dersom man observerte denne hendelsen. Vi ser dermed at erfaringer, i en eller annen form, kan overføres ved hjelp av alle metodene.

Vi fortsetter med å se hele tabellen under ett. Da kan vi eksempelvis lese at ved bruk av metoden KS kan fag- og metodekompetanse, samt erfaringer, overføres på tre ulike arenaer: kompetansenettverk, kontorlandskap og prosjektarbeid. Eller at observasjon kan bidra til å overføre alle kompetansene og erfaringer. Videre at observasjon kan anvendes på syv av ti arenaer. Ved å kryssjekke tabellen kan vi se at alle metodene kan anvendes for å overføre fag- og metodekompetanse, dermed kan disse typene kompetanse også overføres på alle arenaene. Sosial kompetanse kan kun overføres ved hjelp av parring, observasjon, stille spørsmål og diskutere. I og med at de tre sistnevnte metodene kan anvendes på åtte av ti arenaer, og parring kan utøves på tre av de samme arenaene, så ser vi at MIA og Styringssystemet er de to som ikke er anvendelige for overføring av den sosiale kompetansen. Videre ser vi at prosjektarbeid er den eneste arenaen hvor alle tre kompetansene og erfaringer, kan overføres.

Vi kan oppsummere dette med at det er nær sammenheng mellom overføringsarenaer og -metoder, de tre kompetansene og erfaringer. De metodene som gir flest overføringsmuligheter er stille spørsmål og diskusjon, tett etterfulgt av observasjon. KS og oppdatering av maler er de metodene som bidrar til overføring av færrest type kompetanser og erfaringer. Fag- og metodekompetanse er de kompetansene som kan overføres på flest måter og arenaer. På lik linje med erfaringer, når man deler dette opp i de to komponentene: kompetanse og opplevelse. Sosial kompetanse har færrest metoder og arenaer for overføring. På arenaen prosjektarbeid kan flest metoder anvendes, og all kompetanse og erfaring kan overføres på denne arenaen. MIA har desidert færrest metoder for overføring, kun oppdatering av maler.

5.8 Hemmende og fremmende faktorer

”Man trenger ikke motivere folk til å lære. Det viktigste er å rydde unna hindringene”

Jerome Bruner (Svedberg 2002: 312).

Tidligere forskning har vist en rekke faktorer som både hemmer og fremmer overføring av kompetanser og erfaringer. I dette avsnittet ser vi først på hvilke faktorer informantene vektlegger som hemmende, deretter hvilke faktorer de anser som fremmende for overføring. Avsnittet skal belyse den andre underproblemstillingen i denne oppgaven: ”Hvilke faktorer virker hemmende og hvilke faktorer virker fremmende på overføring av kompetanser og erfaringer?”

5.8.1 Hemmende faktorer

Informantene nevner en lang rekke faktorer de anser som hemmende for overføring av kompetanser og erfaringer. Det er ikke konsekvente forskjeller mellom informantgruppene. De tre mest nevnte hemmende faktorene er tid, personlighet og økonomi. Alle gruppene samles om at tid er den viktigste hemmende faktor, hele 15 av 17 nevner dette. Det innebærer mangel på tid til å lære, til å reflektere, til å overføre og til å evaluere kompetanse og erfaring, samt korte tidsfrister. Av 17, er det 10 informanter som også vektlegger personlighet og personlige forhold som hemmende. Det innebærer personkjemi, interesse og evne til å forklare og lære bort. Økonomi, inkludert debiteringskrav, er det åtte av informantene som nevner. I denne forbindelse nevner flere at de ”presses” til kortsiktig tenkning, og at det blir et spørsmål om inntjening versus læring. Videre er vilje til å dele og kjennskap til andres kompetanser og arbeid, faktorer som flere hevder begrenser overføring. Dog oppfatter de fleste at andre i avdelingen er villige til å dele. Utilgjengelige seniorer, ressursmangel og manglende prioritet fra ledelsen er også vesentlige faktorer i følge informantene. Utover de nevnte, er det en rekke hemmende faktorer som nevnes av en eller to av informantene, blant annet: manglende kommunikasjon, manglende holdninger, manglende egenprioritering, manglende tillit og respekt, og manglende ledelse.

5.8.2 Fremmende faktorer

Informantene nevner mange faktorer de mener er fremmende for overføring av kompetanser

og erfaringer. Den viktigste er tid. Hele 15 av 17 informanter mener mer tid ville bidra til å fremme overføring. De ønsker mer tid til å dele og reflektere, tid til å evaluere, og ikke minst tid til å jobbe med kompetansenettverk og oppdatering av maler. Tid som fremmede faktor henger tett sammen med tildeling av ressurser og prioritering fra lederhold. 12 av informantene nevner sosialt miljø som viktig. Det innebærer også å kjenne hverandre, og vite hva andre kan og har erfaring med. Den tredje mest nevnte fremmede faktoren er holdninger. Det må være en holdning til at man skal overføre, og en vilje til å dele. Videre virker ”parring” fremmede for mange, sammen med felles føringer, og prioritering fra lederhold. Det faktum at det er rom for å overføre fremheves også som en fremmede faktor. Bevisstgjøring antas også å være en fremmede faktor, det at man er bevisst på å drive aktiv overføring, samt at man er bevisst på hva som kan og burde overføres. *”Det tror jeg er et av problemene når du skal overføre kompetanse, det at du ikke skjønner helt at det du kan, det kan ikke alle andre, selv om det for deg er veldig selvfølgelig”* (L5). I tillegg mener flere at tilgjengelige seniorer og interesse er viktige faktorer som påvirker overføring av kompetanser og erfaringer. Utover de nevnte, er det en rekke faktorer som en eller to av informantene nevner: god kommunikasjon, personlighet, trygghet og tillit, forklaringssevne, bedre opplæring i edb-systemene og at det er en homogen gruppe. Det er heller ikke her konsekvente forskjeller mellom de tre informantgruppene. Vi ser at enkelte av de hemmende faktorene går igjen blant de fremmede faktorene, eksempelvis tid, prioritering og holdninger. Det viser at dersom en faktor ikke er tilstedet kan den virke hemmende, men dersom faktoren er tilstedet i organisasjonen, så kan det bidra til å fremme overføring av kompetanser og erfaringer.

5.9 Sammendrag

I dette kapittelet har vi redegjort for ulike former for overføring av kompetanser og erfaringer, og hvordan det foregår i avdeling TS, Multiconsult. Vi ser at det er en rekke arenaer og metoder for overføring, men at ikke alle anvendes i like stor grad og at ikke alle fungerer like godt. Det viser seg at de uformelle arenaene og de uformelle metodene er de som anvendes mest i avdelingen. Vi har videre sett at overføring, kompetanse og erfaringer er komplekse begreper. Fagkompetanse fremheves som lettest å overføre til andre, mens sosial kompetanse er vanskeligst. Informantene mener startfasen er den prosjektfasen med mest overføring, mens sluttfasen har minst overføring. Gjennom å se overføringsarenaene, overføringsmetodene, erfaring og ulike typer av kompetanse i sammenheng, viser det seg at KS og oppdatering av maler er de metodene som kan overføre færrest former for kompetanse, mens stille spørsmål

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

og diskusjon kan overføre alle. Prosjektarbeid er den arenaen med flest overføringsmetoder tilgjengelig, mens MIA har færrest. Til slutt er det nevnt en rekke faktorer som informantene mener hemmer eller fremmer overføring. Tid var blant de mest nevnte faktorene, i begge tilfeller. I tillegg ble økonomi og personlighet vektlagt som viktige hemmende faktorer, mens sosialt miljø og holdninger ble fremhevet som de viktigste fremmende faktorene. I det neste kapitlet analyseres de funnene som er gjort i dette kapitlet. Vi ser da om de teoriene som er nevnt tidligere, er beskrivende for de funn som er gjort i TS, Multiconsult.

6 Analyse av kompetanse- og erfaringsoverføring i avdeling ”Tekniske systemer”, Multiconsult.

I dette kapittelet diskuteres hovedfunnene fra forrige kapittel. Vi ser om eksisterende teori kan bidra til å forstå og forklare forholdene i TS, Multiconsult. Avslutningsvis presenteres andre mulige forklaringsfaktorer på hvorfor overføring av kompetanse og erfaringer er en utfordring for organisasjonen.

I denne studien har jeg søkt å finne ut hvordan overføring av kompetanse og erfaringer foregår i et spesifikt case, avdeling ”Tekniske systemer” i Multiconsult. Jeg har sett på hvilke overføringsformer som eksisterer i avdelingen, hvordan de ulike formene fungerer og hva som kan forklare at enkelte av formene fungerer godt og andre ikke.

6.1 Analyse av funn

En av hovedproblemstillingene omhandler *hvilke overføringsformer som eksisterer i avdelingen*. Dette kan også formuleres som et spørsmål om hvilke arenaer og hvilke metoder for overføring som eksisterer i avdelingen. Det ble identifisert ti ulike *arenaer* for overføring av kompetanse og erfaringer. Syv av disse er formaliserte og forankret i organisasjonen: MIA, Styringssystemet, kompetansenettverk, Multi-skolen, fadderordning, mentorordning og møter. De tre øvrige er uformelle arenaer: kontorlandskap, prosjektarbeid og sosiale treffplasser. Det ble identifisert syv ulike *metoder* for å overføre kompetanse og erfaringer. Fire av metodene er formaliserte: kvalitetssikring (KS), ”parre” seniorer og juniorer, oppdatering av maler og Gjennomføringsmodellen. Tre av metodene er uformelle: observasjon, stille spørsmål og diskutere. Jeg har valgt å skille mellom formaliserte og uformelle arenaer og formaliserte og uformelle metoder fordi det viser hvorvidt de er forankret i organisasjonen eller i medarbeiderne. Det er forøvrig nær sammenheng mellom de formaliserte og uformelle arenaene og metodene.

Kompetanse ble av informantene ansett som et komplekst begrep bestående av en rekke ulike kompetanseelementer, blant annet faglig, metodisk og sosial kompetanse, erfaring, personlighet, holdninger, økonomisk og organisatorisk forståelse med mer. Videre mente flertallet at kompetanse og erfaringer er overført når andre kan anvende det. Det var stor spredning i svarene knyttet til når det overføres mest og minst kompetanse og erfaringer i prosjektene. Flertallet av informantene mente at det skjer mest overføring i starten av

prosjekter og i skisse- og forprosjekter. I prosjekters slutfase hevder informantene det er minst overføring. Dette på tross av at det er i slutten av prosjektene det legges opp til evaluering, erfaringsoverføring og dokumentering av oppdragsprosessen. Videre viste det seg at det er stor forskjell på hvor mye av egen kompetanse og erfaring informantene oppfattet som overførbart. I gjennomsnitt mente informantene at mellom 40 og 60 prosent av kompetansen og erfaringene deres kunne overføres til andre. Informantene nevnte at personlige særegenheter, personkjemi, holdninger, preferanser og overbevisninger, vaner og uvaner, og sosial kompetanse som deler av deres kompetanse og erfaringer som ikke kunne overføres til andre.

Avdelingen er avhengig av flere typer kompetanse i arbeidet. Både faglig, metodisk og sosial kompetanse er viktig. Det viste seg i TS at de ulike formene for kompetanse overføres på ulike arenaer og ved hjelp av ulike metoder. Det samme gjaldt for erfaringer. Sosial kompetanse ble av flertallet ansett som vanskeligst å overføre. Den viste seg å kunne overføres ved hjelp av fire av syv metoder. Faglig kompetanse var lettest å overføre, her kunne alle metodene anvendes. Metodisk kompetanse kan også overføres på alle de ulike metodene, men informantene opplevde metodisk kompetanse som noe vanskeligere å overføre enn den faglige. Erfaringer er i denne oppgaven definert som bestående av en kunnskapskomponent og en opplevelseskomponent. Opplevelseskomponenten fremsto som den vanskeligste av komponentene å overføre. Når vi ser komponentene under ett, kan erfaring overføres ved hjelp av alle de identifiserte metodene.

Tidligere forskning har diskutert ulike former for overføring av kompetanse og erfaring, blant annet Nonaka og Werr og Stjernberg. I det følgende ser vi om bidragene til Nonaka og Werr og Stjernberg kan bidra til å forstå og beskrive de ulike overføringsformene som er identifisert i TS.

Nonakas¹⁹ kunnskapsspiral beskriver en måte kunnskapsdannelse kan foregå på, ved å kombinere taus og eksplisitt kompetanse på fire måter. De fire kombinasjonsmulighetene representerer fire prosesser for overføring av kunnskap og erfaringer. Disse prosessene eller fasene kaller han sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering. Disse kombinasjonsmulighetene utgjør kunnskapsspiralen. Kunnskapsspiralen skal i følge Nonaka bidra til å overføre kunnskap og erfaringer fra individene til organisasjonen og tilbake til

¹⁹ Se kapittel 2 pkt 2.3.1 for beskrivelse av Nonakas teori om organisatorisk kunnskapsdannelse

individer igjen, for på den måten spre kompetanse og erfaringer i organisasjonen. Han fremhever at kunnskapsdannelse er en kontinuerlig prosess og at det derfor er essensielt at organisasjonene vektlegger anvendelse av den nye kunnskapen.

Werr og Stjernbergs²⁰ opererer med et kompetansesystem bestående av to eksplisitte kilder til kompetanse (metoder og verktøy og cases) og en taus kilde til kompetanse (erfaring). Disse tre elementene utgjør i følge Werr og Stjernberg organisasjonens organisatoriske kompetanse. Forfatterne mener at overføring av kompetanse og erfaringer fra individet til organisasjonen er avhengig av at det eksisterer tilgjengelige arenaer for overføring. De nevner følgende arenaer, mentorer, møter, oppdatering av metoder og verktøy, kaffebarer og uformelt samvær. Videre nevner Werr og Stjernberg en metode. De hevder at det å fortelle historier fra konkrete cases er den mest effektive metoden for å overføre erfaringer på.

Disse teoriene kan til en viss grad bidra til å beskrive de ulike overføringsformene i TS. Jeg finner elementer av Nonakas modell for overføring og dannelse av kunnskap. I TS kan sosial og personlig kompetanse anses som delvis taus, det kan også opplevelseselementet ved erfaringer. Eksplisitt kompetanse kjenner vi igjen i mye av den faglige og metodiske kompetanse som eksisterer i avdelingen, i tillegg til kunnskapselementet ved erfaringer. Noe av den eksplisitte kompetansen representeres i avdelingen ved maler, prosedyrer, metoder og verktøy og oppdragsdokumenter. Videre eksisterer elementene i Werr og Stjernbergs kompetansesystemet i avdelingen. Medarbeiderne besitter mye erfaring og arenaene Styringssystemet og kompetansenettverkene kan karakteriseres som metoder og verktøy bestående av prosedyrer og maler. Cases i Werr og Stjernbergs terminologi, kan i TS representeres av arenaen MIAs "oppdrags"-funksjonen der all informasjon om prosjektene skal lagres. Alle arenaene Werr og Stjernberg nevner er også identifisert i TS, med unntak av mentorer. Det foreligger en beskrivelse av en mentorordning i Styringssystemet, men denne ordningen er ikke operativ i TS.

I motsetning til både Nonaka og Werr og Stjernberg identifiserer jeg en rekke ulike overføringsarenaer og overføringsmetoder. Nonakas kunnskapsspiral representerer en metode for å overføre kompetanse og erfaringer, i TS identifiseres det syv ulike metoder. Videre nevner Nonaka kun få ulike arenaer som modellen kan anvendes på. Nonakas kunnskapsspiral blir dermed for generell til å kunne beskrive de ulike overføringsformene i TS. Selv om Werr

²⁰ Se kapittel 2 pkt 2.3.2 for ytterligere beskrivelse av Werr og Stjernbergs teori.

og Stjernberg nevner flere arenaer og metoder enn Nonaka, er deres fremstilling av kompetansesystemet for generell. Kan noen av disse teoriene belyse det funnet at ulike kompetanse krever ulike former for overføring?

Begge teoriene skiller mellom eksplisitt og taus kompetanse, og Werr og Stjernberg viser at disse to formene for kompetanse har ulike funksjoner i en overføringsprosess. Dog skiller ingen av teoriene mellom ulike former for eksplisitte og tause kompetanser, og således sier ingen av dem noe om hvordan de ulike kompetansene (faglig, metodisk og sosial) overføres på ulike overføringsarenaer og metoder.

Nå har vi sett hvilke former for overføring av kompetanse og erfaringer som eksisterer i avdelingen. Det er videre interessant å se *hvordan de ulike overføringsformene faktisk fungerer*. Det viste seg at enkelte av overføringsformene fungerer svært godt og brukes aktivt av mange medarbeidere. Dette gjelder først og fremst de uformelle arenaene: kontorlandskap, prosjektarbeid og sosiale treffplasser og de uformelle metodene: observasjon, stille spørsmål og diskusjoner. Arenaen sosial treffplasser omfatter bl.a. kantinen. Det er interessant at informantene ikke nevner kantinen som en arena for overføring. Det ser ut til at de ikke regner dette som en overføringsarena. De formaliserte arenaene som møter og Multi-skolen fungerer også bra. Særlig møter som er knyttet til prosjekter fungerer godt. Det er derimot få som anser eksempelvis seksjonsmøter som overføringsarena.

De formaliserte arenaene og metodene anvendes generelt i mindre grad. Fadderordningen har behov for standardisering og strukturering, og mentorordningen er pr i dag ikke operasjonell. De teknologiske verktøyene som har til hensikt å kodifisere kompetanse og erfaringer i Multiconsults felles brukersystemer: MIA, styringssystemet og kompetansenettverkene brukes lite. I MIA burde særlig ”oppdrags”-funksjonen være relevant. Her skal alle oppdragene ha sin egen ”database” med tilgjengelig og oppdatert informasjon. CV-databasen i MIA burde også være av interesse blant annet for å få synliggjort kompetanse, men databasen oppdateres sjelden og fungerer derfor ikke som søkedatabase for å finne relevant kompetanse og erfaring i organisasjonen. Generelt brukes MIA relativt lite og informantene er usikre på bruken av systemet. Styringssystemets prosedyrer og hjelpemidler oppdateres og benyttes også lite, det samme gjelder malene i kompetansenettverkene.

Styringssystemet og kompetansenettverkene er særlig knyttet til den formaliserte metoden

oppdatering av maler. Det følger av det forannevnte at metoden oppdatering av maler ikke særlig fungerer godt. Metoden ”Gjennomføringsmodellen” fungerer heller ikke etter intensjonen. Erfaringsoverføringselementet i modellen gjennomføres sjelden og mange av informantene mener at Gjennomføringsmodellen er vanskelig å benytte i hverdagen. Det begrunnes med at den er uklar og teoretisk. Metoden parring av seniorer og juniorer fungerer godt når den anvendes, men kunne med fordel blitt mer brukt. Vi ser dermed at avdelingen har en rekke ulike overføringsformer og at enkelte av disse fungerer godt, mens andre ikke fungerer optimalt. Samsvarer disse funnene med tidligere forskning?

Nonakas modell for kunnskapsdannelse viser hvordan de fire kombinasjonene av taus og eksplisitt kompetanse interagerer. Modellen beskriver hvordan ny kompetanse dannes i individer, hvordan kompetanse overføres mellom individer og hvordan individuell kompetanse overføres til organisasjonen. Han sammenligner prosessen med en spiral, derav kalles modellen for kunnskapsspiralen. Dog vektlegger han at det er en dynamisk modell og at de fire kombinasjonene/fasene ikke nødvendigvis følger hverandre slavisk. Interaksjon er en forutsetning for å skape ny og overføre kunnskap og Nonaka hevder at kunnskapsspiralen fungerer best i selvorganiserte team.

Elementene i Werr og Stjernbergs kompetansesystem, metoder og verktøy, cases og erfaring, kunne også gjenfinnes i TS. Hvordan fungerer dette? Werr og Stjernberg mener medarbeiderne kan anvende erfaringer til å ”oversette” eller tilpasse maler og prosedyrer til en spesifikk kontekst. Erfaringer brukes også til å tilpasse oppdragsdata (cases) slik at disse blir anvendelige på andre tilsvarende prosjekter. På den måten mener Werr og Stjernberg at medarbeiderne kan dra nytte av eksplisitte kompetanskildene i organisasjonen. Cases bidrar til å spesifisere maler og prosedyrer, mens maler og prosedyrer generaliserer cases. Werr og Stjernberg hevder at eksistensen av det felles rammeverket som gis av metodene og verktøyene var et viktig element for å muliggjøre direkte utveksling av erfaringer. Men også cases bidrar til å artikulere erfaring ved å gi ”historier” om tidligere hendelser. Werr og Stjernbergs kompetansesystemet dekker i stor grad de viktigste kildene til kompetanse i TS. Men selv om elementene er tilstede, er det ikke sikkert systemet er beskrivende for hvordan overføring faktisk foregår i avdelingen.

Kan Nonakas kunnskapsspiral bidra til å beskrive og forstå hvordan overføring av kompetanse og erfaringer foregår i TS? Fungerer overføringen av kompetanser og erfaringer i

avdelingen som en ”spiral”? Eller er muligens Werr og Stjernbergs kompetansesystem mer beskrivende for hvordan overføring foregår i avdelingen?

Kunnskapsspiralen til Nonaka kan anvendes på de fleste av arenaene. De ulike metodene som er identifisert i TS kan representere de ulike fasene i kunnskapsspiralen. Eksempelvis er observasjon viktig i sosialiseringsfasen, mens særlig eksternaliserings- og kombinasjonsfasen er viktig i forbindelse med metoden oppdatering av maler. Modellen kan også bidra til å beskrive prosessen frem mot, eksempelvis erfaringsoverføringselementet i Gjennomføringsmodellen.

Kunnskapsspiralen kan videre bidra til å beskrive hvordan overføring kan foregå i prosjektteam. Når medarbeiderne i prosjektteamet interagerer, begynner *sosialiseringsfasen* der de utveksler og deler erfaringer og perspektiver knyttet til oppdraget, ofte ved bruk av observasjon. Når teammedarbeiderne begynner å føre meningsfulle dialoger starter *eksternaliseringsfasen*. Her overføres den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap ved at prosjektmedarbeiderne uttrykker sine perspektiver og meninger med henhold til oppdraget og mulige løsninger, eksempelvis ved å anvende metodene stille spørsmål og diskutere. I *kombinasjonsfasen* overføres eksplisitt kunnskap når prosjektmedarbeiderne koordinerer, dokumenterer og deler kunnskap internt i teamet eller med medarbeidere utenfor teamet. I TS dokumenteres kunnskap når medarbeidere oppdaterer maler og prosedyrer eller evaluerer oppdrag. Kunnskapen krystalliseres til noe konkret, en løsning. Når løsningen testes i praksis starter *internaliseringsfasen* der eksplisitt kunnskap blir taus. Internaliseringen kan knyttes til gjennomføringsfasen i oppdrag. Når den internaliserte kunnskapen tas med inn i en ny sosialiseringsfase fortsetter ”spiralen”.

Vi ser at kunnskapsspiralen kan beskrive en måte å overføre kompetanse og erfaringer på. Nonakas modell kan ikke anvendes på de formaliserte arenaene: MIA, Styringssystemet og kompetansenettverkene. Disse formaliserte arenaene er her knyttet til bruk av prosedyrer og maler og representerer derfor ikke arenaer hvor medarbeidere interagerer. Nonakas modell viser tydelig hvordan organisasjoner kan skape/utvikle organisatorisk kunnskap. Implementeringen av systemer og verktøy har til hensikt å overføre individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap. I og med at det overføres lite kompetanse til felles brukersystemer i TS, er det problematisk å skape en spiral som beveger seg fra individnivå til organisasjonsnivå. Dette kan tyde på at TS kan legge mer vekt på å benytte den eksisterende

kunnskapen. Nonaka vektlegger at kunnskapsdannelse er en uendelig prosess. Dersom organisasjoner ikke vektlegger anvendelse av kunnskapen, vil effekten av nydannelsen være liten. Informantene i TS uttrykker at det er få som oppdaterer malene, at det er få som evaluerer oppdrag og at det skjer lite systematisert erfaringsoverføring etter endt oppdrag. Bruk av kunnskapsspiralen vil derfor i liten grad bidra til å sikre ny organisatorisk kunnskap, selv om den kan beskrive hvordan individuell kunnskapsoverføring foregår. I TS er utfordringen at de eksplisitte formaliserte arenaene og metodene ikke fungerer. Kan dette belyses av Werr og Stjernbergs kompetansesystem? Samsvarer mine funn med Werr og Stjernbergs fremstilling av hvordan overføring foregår i to konsulentselskap?

På tross av at både erfaring, metoder og verktøy og cases gjenfinnes i avdelingen er det lite samsvar mellom mine funn og Werr og Stjernbergs kompetansesystem. Informantene uttrykker at malene og prosedyrene blir lite anvendes og oppdateres sjeldent. En del av informantene i TS har utviklet egne maler og prosedyrer som de velger å følge fremfor de som ligger i organisasjonen. Dette blant annet fordi det oppleves som vanskelig å tilpasse de standardiserte malene og prosedyrene til de spesifikke arbeidsoppgavene. Av samme grunn hevdes det å være vanskelig å lage gode standardiseringer av arbeidsprosessene. Kan det bety at malene og prosedyrene ikke er generelle nok?

Felles maler og prosedyrer (metoder og verktøy) bidrar i følge forfatterne til å artikulere erfaringer og skape et felles språk. Det følger av dette at individuelle maler må antas å svekke et felles språk medarbeiderne imellom og dermed svekke muligheten for å artikulere erfaringer. I motsetning til dette opplever jeg at medarbeiderne i TS har et felles språk og at de artikulerer erfaringer i mange sammenhenger, spesielt på de uformelle arenaene og ved bruk av de uformelle metodene. Det kan tyde på at de individuelle malene og prosedyrene bygger på de organisatoriske malene og prosedyrene og videre at medarbeiderne kjenner til disse selv om de benyttes lite i hverdagen. Det kan imidlertid også bety at det er flere andre faktorer som er viktig i dannelsen av et felles språk.

Videre viste det seg at det ikke lagres kortfattede sammendrag av prosjektprosessen i MIAs ”oppdrags”-funksjon, men kun utfyllende prosjektinformasjon. Det følger av dette at medarbeiderne i større grad må formidle erfaringer fra tidligere oppdrag muntlig. Videre er det gitt at medarbeiderne i TS ikke bruker tidligere oppdrag for å søke opp kollegaer med en gitt kompetanse og erfaring, slik som konsulentene i Werr og Stjernbergs studie. Årsaken til

det er at det ikke eksisterer en god søkedatabase for dette. Werr og Stjernbergs kompetanssystem er i stor grad basert på eksplisitte systemer for overføring. Når ingen av de tilsvarende eksplisitte systemene for overføring fungerer godt i TS gjør det at kompetansesystemet til Werr og Stjernberg ikke gir en god beskrivelse av overføringsprosessene i TS. Så *hva kan forklare at enkelte overføringsformer fungerer og andre ikke?*

Det har vist seg en del faktorer som virker hemmende og fremmende for overføring av kompetanse og erfaringer i avdelingen. Informantene vektla mangel på tid, personlige forhold og økonomi som de tre mest *hemmende* faktorene for overføring av kompetanse og erfaringer. I tillegg ble utilgjengelige seniorer, manglende prioritering fra lederhold, ressursmangel og lite kjennskap til kollegaers kompetanser og arbeid opplevd som hemmende. De tre faktorene som ble vektlagt som mest *fremmende* var tid, sosialt miljø og holdninger. Utover disse var bevisstgjøring, parring av medarbeidere, prioritering fra lederhold og felles føringer, kommunikasjonsevne, tillit og opplæring i EDB-systemer nevnt som fremmende for overføring av kompetanse og erfaringer.

Utover disse fremstår flere av de formaliserte systemene som vanskelige å navigere i, noe som bidrar til usikkerhet i forhold til bruken. Flere informanter uttaler at de ønsker ytterligere opplæring i systemene, eksempelvis MIA og bruk av Gjennomføringsmodellen. Enkelte informanter ettersøkte systemer som ”snakker” sammen, slik at man ikke behøver å anvende flere ulike systemer for å utføre en arbeidsprosess. I dag ligger noen prosedyrer og hjelpemidler i styringssystemet og noen maler ligger i kompetansenettverkene. Dette kan bidra til å forklare hvorfor de eksplisitte systemene ikke anvendes. En annen mulig forklaringsfaktor kan være at det forekommer få evalueringer av prosjekter. Evalueringer er en prosess som bidrar til å avdekke avvik. Avvik skal tilbakeføres til systemene slik at maler og prosedyrer kan oppdateres, slik at samme avvik ikke oppstår igjen. Dette kan forklare hvorfor metoden oppdatering av maler ikke fungerer. Videre følger at informasjonene i systemene blir utdatert. Det er rimelig å anta at ansvaret for å følge opp at prosedyrer og maler etterfølges henger tett sammen med ansvaret for å prioritere.

Tidligere forskning har vist en rekke faktorer som virker hemmende og fremmende på overføringsprosesser. I det følgende ser vi på hvilke faktorer tidligere forskning har identifisert og vektlagt som hemmende og fremmende for overføring. Alle teoriene som er

redegjort for i kapittel 2 har elementer av dette i større eller mindre grad.

Nonaka nevner flere faktorer som han hevder har innvirkning på hvordan kunnskapsspiralen fungerer. På individnivå nevner han interaksjon, tid og evne til refleksjon, individuell forpliktelse og variasjon i erfaringer som fremmede faktorer. På organisasjonsnivå nevner Nonaka kreativt kaos, redundans, nødvendig variasjon som fremmede faktorer for overføring. Redundans refererer til overlappning av informasjon. I tillegg beskriver han en ledelsesstruktur og en organisasjonsstruktur som han mener gir gode rammer for kunnskapsspiralen.

Werr og Stjernberg på sin side fremhever at de eksplisitte elementene i systemet (metoder og verktøy og cases) kan virke hemmende på overføring av kompetanse og erfaringer, ved at man låser seg i etablerte handlingsmønstre og ikke søker nye kompetanser og erfaringer. Det er derfor viktig at metodene og verktøyene er generelle, da det åpner for individuelle tolkninger. Konteksten har også hemmende virkning i følge forfatterne ved at den kan diktere og forme anvendelse og tolkning av kompetanse og erfaringer. På den andre siden kan konteksten også virke fremmede i form av å sosialisere medarbeidere og bidra til utveksling av kompetanse og erfaringer.

I kapittel 2 så vi også på to andre teoretiske bidrag som kan bidra til å forklare hvorfor enkelte av overføringsformene fungerer og andre ikke, Cabrera og Cabrera²¹ og Timothy Morris²². Cabrera og Cabrera (2002) forklarer manglende deltakelse i prosesser knyttet til overføring av kompetanse og erfaringer ut fra teorier om sosiale dilemmaer. De fokuserer på eksplisitte, teknologiske systemer for overføring og ser overføring i et kostnads-/belønningsperspektiv. De vektlegger at det å delta i og bidra til overføring kan anses som en kostnad og dersom kostnaden overgår gevinstene ved å overføre, kan medarbeidere velge å la være å bidra. Cabrera og Cabrera (2002) beskriver en rekke faktorer som kan oppleves som en kostnad for medarbeidere og som derfor virker hemmende på deltakelse i systemer for overføring av kompetanse og erfaringer. De vektlegger at teknologiske barrierer ikke er den største utfordringen for anvendelse og implementering av teknologiske systemer for overføring. De tre viktigste hemmende faktorene er lite tid, lite utbytte av å dele og usikkerhet i forhold til kvalitet på egne bidrag. Utover disse nevnes manglende støtte fra ledelsen, mangel på vilje,

²¹ Se kapittel 2 pkt 2.4.1 for ytterligere redegjørelse av Cabrera og Cabreras teori.

²² Se kapittel 2 pkt 2.4.2 for mer om Morris sin studie.

og få personlige fordeler ved å dele. Forfatterne mener derfor organisasjoner må redusere kostnadene og øke insentivene for å bidra til overføringssystemer. De hevder også at det er viktig at medarbeidere opplever overføringssystemene som effektive og at bidrag til systemene er verdifulle og av god kvalitet. Avslutningsvis fremhever forfatterne at opplevd gruppeidentitet og personlig ansvar kan bidra til å øke deltakelse i overføringssystemer.

Timothy Morris anser kodifisering av kompetanse og erfaringer som en strategi organisasjoner anvender for å skaffe seg kontroll og eiendomsrettigheter over medarbeidernes kompetanse og erfaringer. Han ser dermed overføringsprosesser i et maktperspektiv. Han fant i sin studie av et konsultentselskap at konsulentene brukte langt flere metoder og verktøy enn det som var kartlagt av selskapet. I likhet med Werr og Stjernberg fremhever også Morris at det er viktig at metoder og verktøy er åpne for improvisasjon og individuell tolkning. Videre at denne fleksibiliteten er særlig viktig i arbeid som preges av autonomi, som er kontekstavhengig og som krever sosial kompetanse. På tross av arbeidets fleksible form fant Morris at opp mot 80 prosent av kompetansen kunne kodifiseres. Morris konkluderte med at det var selve begrensningene ved kodifiseringsprosessen som gjorde prosessen vellykket. Han nevner tre faktorer som begrenser kodifiseringsprosessen. Den ene er at konsulentarbeidet krever anvendelse av den tause kompetanse. Den andre begrensning er at medarbeiderne tolker rollen som konsulent ulikt, slik at det alltid vil være variasjoner i hvordan konsulentene velger å utøve sin rolle. Den siste begrensningen var konsulentenes hamstring av kompetanse. Videre fant Morris at konsulentene i utgangspunktet hamstret på kompetansen sin. Når konsulentene Morris studerte oppdaget at all kompetansen deres ikke kunne overføres og kodifiseres, var de mer villige til å dele av sin kompetanse og sin erfaring til kollegaer og til felles systemer.

Samsvarer teoriens forklaringsfaktorer med de som er funnet i TS? Kan tidligere forskning bidra med ytterligere forklaring på hvorfor enkelte av overføringsformene fungerer og andre ikke?

I likhet med Nonaka vektlegger informantene tid som en viktig fremmede faktor. En del informanter savnet tid til å reflektere over kompetanse og erfaringer, noe enkelte vektla som essensielt for å kunne overføre kompetanse og erfaringer. Informantene i TS ettersøkte økt bevissthet og fokus på hva som skal overføres og hvordan de skal arbeide med overføringen. Varierte erfaringer vil øke kvaliteten på erfaringer i følge Nonaka. Prosjektarbeidet i

avdelingen er variert, selv om variasjon i arbeidsoppgaver avhenger av stillingsbeskrivelse, kompetanse og erfaring. Det er vanskelig å vurdere hvorvidt medarbeiderne i TS har en individuell forpliktelse på bakgrunn av det datamaterialet jeg har. Det som kan sies er at alle må tolke sin omverden (intensjon), arbeidet er preget av selvstyre (autonomi) og de interagerer jevnlig med kollegaer (svingninger), så det vil til en viss grad kunne predikere individuell forpliktelse. På organisasjonsnivå vektlegger Nonaka tre faktorer som virker fremmede. Elementer ved disse faktorene kan gjenfinnes i TS. Kreativt kaos kan oppstå når et oppdrag går galt og teammedarbeiderne må finne nye løsninger. Videre er både redundans og nødvendig variasjon mulig å finne i avdelingen. Det skjer overlapping av informasjon og det er en stor avdeling preget av mangfold både i forhold til kompetanse, erfaring, etnisitet og alder.

Den ledelsesstrukturen og organisasjonsstrukturen Nonaka fremhever som fremmede faktorer er ikke fremtredende i caseavdelingen. Selv om flere av de fremmede faktorene Nonaka nevner eksisterer i avdelingen, er teorien for generell til at den kan beskrive forholdene i caseavdelingen fullt ut. Han nevner få av de faktorer som informantene vektlegger som fremmede på overføring av kompetanse og erfaringer. Kan Werr og Stjernberg bidra til å belyse flere av disse faktorene?

På tross av at Werr og Stjernberg vektlegger at det er for enkelt å anta at eksplisitt kompetanse kan overføres i organisasjoner uten problemer, gir de få mulige forklaringer på hvorfor dette er vanskelig. De hemmende faktorene som nevnes er at eksplisitte systemer kan medføre at man låser seg i etablerte handlingsmønstre og at konteksten kan diktere og forme bruk og tolkning av kompetanse. Førstnevnte fremstår ikke som noe problem i TS, først og fremst fordi det er begrenset bruk av de eksplisitte kompetansekildene i avdelingen. Avdelingen fremstår heller ikke som bundet av kontekster da arbeidet er variert. Werr og Stjernberg gir dermed få forklaringer på hvorfor enkelte overføringsformer fungerer og andre ikke.

Kostnads-/belønningsperspektivet til Cabrera og Cabrera kan derimot bidra til å forklare forholdene i TS. I avdelingen er Styringssystemet og kompetansenettverkene de systemene som er mest sammenlignbare med de eksplisitte, teknologiske systemene for overføring som forfatterne omtaler. Jag fant at disse arenaene for overføring fungerer dårlig. I tråd med Cabrera og Cabreras funn uttrykker flere av informantene at de savner opplæring i systemene.

Mange føler det er vanskelig å navigere i systemene og de fleste informantene opplevde at informasjonen som ligger ute i systemene ikke har god kvaliteten. Dette samsvarer med Cabrera og Cabrera som hevder at kostnaden ved å overføre kan reduseres ved å ha enkle IT-systemer. Det er likevel mangel på tid informantene fremhever som det største hindret for å overføre kompetanse og erfaringer, både tid til å dele og arbeide med overføring, tid til reflektere og tid til å lære seg systemer. Tid er også den faktoren informantene mener er den mest fremmende faktoren, dersom den er tilstede. Dette har sammenheng med manglende prioritering fra lederhold, som flere informanter anså som hemmende for overføring. Dette støttes av Cabrera og Cabreras teoretiske bidrag. Dermed kan kostnadsforklaringen til Cabrera og Cabrera være en mulig årsak til at noen av systemene for overføring av kompetanse og erfaringer i TS ikke fungerer. Det fremstår ikke som om medarbeiderne tar personlig ansvar for overføring av kompetanse og erfaringer. Det ser vi ved at få deltar i de ulike strukturelle prosessene for overføring og ved at enkelte informanter uttaler at man sitter ”på hver sin tue”. TS fremstår som et sosialt miljø med en gruppeidentitet, selv om enkelte mener avdelingen er blitt mer segregert etter at den ble delt i flere seksjoner. Sosialt miljø fremheves som en viktig fremmende faktor av informantene. Videre sier informantene at de opplever at kollegaene er villige til å overføre kompetanse og erfaringer. Dette vektlegger også Cabrera og Cabrera. Det kan se ut som om informantene ser få personlige fordeler med å bruke systemene slik disse fungerer i dag og at organisasjonen bør øke insentivene for å motivere medarbeiderne til å delta i overføringsprosessene.

Utover disse faktorene som er nevnt av Cabrera og Cabrera, fremhevede informantene økonomiske rammer, utilgjengelige seniorer og personlighet som hemmende faktorer. Videre anser informantene bevisstgjøring, både i forhold til å arbeide med overføring og i forhold til hva som skal overføres som fremmende. Cabrera og Cabrera kan bidra til å forklare hvorfor noen av overføringsformene fungerer og andre ikke. Dog har forfatterne kun fokus på de formelle, teknologiske systemene for overføring, som i denne sammenheng vil være styringssystemet og kompetansenettverkene. Selv om forklaringene deres til en viss grad kan overføres til andre arenaer og metoder, så kan det finnes andre forklaringsfaktorer på hvorfor enkelte av de andre arenaene og metodene ikke fungerer, og ikke minst hvorfor enkelte overføringsformer fungerer godt. Kan Morris sin studie bidra med flere forklaringsfaktorer?

I TS kan enkelte av de formelle arenaene anses som kodifiseringsarenaer: styringssystemet og kompetansenettverkene. Multiconsults ønske om å ha slike systemer kan anses som et forsøk

på å gjøre seg mindre avhengige av enkeltmedarbeidere og mindre avhengig av de uformelle arenaene. I likhet med Morris viser det seg at medarbeiderne i TS har flere maler og prosedyrer enn det som ligger i organisasjonens systemer, da flere av informantene har utviklet egne maler og prosedyrer som de anvender i hverdagen. Det at medarbeiderne har egne metoder kan være en årsak til at de ikke engasjerer seg i oppdatering av metoder og maler i de teknologiske systemene for overføring. Flere av informantene i TS mener at det er vanskelig å standardisere arbeidsprosessene fordi arbeidet er variert, preget av autonomi og kontekstavhengig. Dette vektla Morris som en begrensning for kodifiseringsprosessen. De ulike tolkningene av konsulentrollen gjør at det vil være rom for individualitet. Flere informanter anså ikke standardisering som ønskelig. Dette kan også være en forklaring på hvorfor medarbeiderne ikke bidrar til å oppdatere maler og prosedyrer. Dog fant Morris at opp mot 80 % av kompetansen kunne kodifiseres, og dermed at mye av arbeidet er rutinepreget.

I TS mente informantene at det er personlige holdninger og særegenheter, personkjemi og sosial kompetanse som er mest utfordrende å overføre til kollegaer eller til felles systemer. Dette er også en av de begrensningene Morris nevner. I likhet med de øvrige teoriene som er gjennomgått ovenfor fremhever Morris villighet til å dele, samarbeid, trygghet (i motsetning til å føle sin posisjon truet) og fleksible metoder og verktøy som fremmede faktorer for overføring. Disse er identifisert i TS og kan knyttes til formelle så vel som uformelle overføringsarenaer og -metoder.

I motsetning til Morris finner jeg ikke tendenser til hamstring av kompetanse og erfaringer i avdeling TS. Det kan heller ikke på bakgrunn av denne studien konkluderes med at de eksplisitte overføringssystemene i TS utelukkende er en suksess. Morris vektlegger i likhet med de øvrige teoriene nevnt i dette kapittelet kun en liten andel av overføringsformene. I motsetning til de andre differensierer Morris noe mer mellom ulike kompetansetyper. Han nevner at sosial kompetanse er vanskelig å overføre. Det samsvarer med funnene gjort i TS, at sosial kompetanse anses som vanskeligst å overføre. Morris, som Cabrera og Cabrera, vektlegger overføringsformer som er knyttet til kodifisering og databaser. Det gir nyttige innspill til hvorfor slike formaliserte, teknologiske systemer ikke fungerer. Men hva med de andre formaliserte arenaene og metodene som jeg har pekt på?

6.2 Utenforliggende forklaringsfaktorer

Jeg har i denne oppgaven fokusert på interne forhold som påvirker overføring av kompetanse og erfaringer. I løpet av prosessen har jeg også registrert at det er en del eksterne faktorer som påvirker kompetanse- og erfaringsoverføring.

6.2.1 Markedskrefter

Markedskreftene er av stor betydning for en organisasjon som lever av å selge tjenester. Markedet i den kapitalistiske økonomien styres av tilbud og etterspørsel. Hvis etterspørselen øker, så øker prisnivået og inntjeningen. Hvis etterspørselen synker og det er stort tilbud av tjenester, synker prisene og dermed også inntjeningen. Tilbudet og pris avhenger av hvor mange aktører som leverer tilsvarende tjenester, det vil si konkurransen på markedet.

For Multiconsult som lever av å selge tjenester, vil de økonomiske drivkrefter være viktige. Markedskreftene påvirker økonomien i stor grad, ved at det er styrende for både oppdragsmengden og prising av oppdrag. Organisasjonen må tilpasse seg omgivelsene og konkurransen og utvikle seg i takt med disse. Hvis etterspørselen stiger, blir tilbudene på markedet mer ettertraktet og prisen stiger. Salg av tjenester øker og inntjeningen blir større. For medarbeiderne kan det bety økt arbeidsmengde og lite tid mellom oppdrag. Dette kan resultere i at medarbeidere fokuserer på å få arbeidet ”unnagjort” (Nordhaug 1998: 248). Dette syns å være tilfellet i TS, noe som gir dårlige betingelser for overføringsprosesser. Dersom kompetanse- og erfaringsoverføring ikke er kontinuerlig og integrert i oppdragsprosessen, kan det være vanskelig å avsette tid og prioritere dette fremfor å sette i gang med neste oppdrag. En annen forklaring er at organisasjoner er avhengig av kundene og av omtalen de får av kundene. Det kan bety at organisasjoner må følge kundenes ønsker og behov tilnærmet uavhengig av andre faktorer. Mange av informantene i TS savnet både at det settes av tid og ressurser til å arbeide med overføring. Noen må betale for at overføring faktisk skal forekomme. På kort sikt kan det oppleves som en kostnad da organisasjonen taper inntjening. På lengre sikt kan det bidra til å spare tid og penger, redusere feil og avvik og sikre nye leveranser. De kortsiktige hensynene kan fort fortrenge de langsiktige (Nordhaug 1998:248). Dette er knyttet til ledelsens prioriteringer.

6.2.2 Ledelsens strategiske prioriteringer

Ledelsen i en stor organisasjon må forholde seg til både markedets, interessentenes/eiernes og medarbeidernes krav. En organisasjons økonomiske situasjon vil påvirke ledelsens prioriteringer. Ledelse kan defineres som ”en prosess der et individ påvirker en gruppe

individer til å oppnå et felles mål” (Northouse 2004: 3). De må bidra til å gi organisasjonen en strategisk plattform som styrer organisasjonen mot de målsetninger som er besluttet, eksempelvis inntjeningsmål og utviklingsmål. Ledelsen må bidra til å formidle disse målene, slik at medarbeidere vet hva som forventes av dem og i hvilken retning de skal ”dra.

Det er ikke nok å uttrykke gode målsetninger og strategier dersom det ikke arbeides for å muliggjøre oppnåelsen av disse målene. Informantene i TS antyder at kompetanse- og erfaringsoverføring ikke blir prioritert fra høyt nok lederhold. De opplever det derfor som vanskelig å prioritere en gjennomføring som direkte kan påvirke debiteringsgrad og gå på bekostning av avdelingens og seksjonenes budsjetter. Informantene mener at det ville vært lettere å gjennomføre overføring av kompetanse og erfaringer dersom det ble tydelig prioritert fra ledelsens side. Det vil si at ledelsen må motivere og gi medarbeiderne insentiver til å arbeide med overføring. Dersom det fra medarbeidernes side ikke oppleves som givende å overføre kompetanse og å benytte seg av systemer som ”hjelper til selvhjelp”, så vil det heller ikke bli gjort. Eksempelvis har Gjennomføringsmodellen fått mye oppmerksomhet, men det gis ikke tilstrekkelige ressurser eller timer til å fullføre modellen, slik at forutsetningene for at det skal bli gjort ikke er tilstede. Dersom det ikke gis tid, ressurser og prioritet, er det vanskelig for medarbeiderne å gjennomføre de målsetninger som er satt med tanke på overføring.

6.2.3 Organisasjon i støpeskje

Ledelsens prioriteringer kan knyttes til at Multiconsult er en organisasjon i støpeskjeen. Multiconsult har vokst ved å fusjonere med og kjøpe opp andre bedrifter. Enhver bedrift har sin egen kultur og sin egen måte å arbeide på. En stor utfordring for Multiconsult er dermed å integrere de ulike selskapene i organisasjonen og skape en felles kultur og felles føringer for arbeidet. Små grupper er lettere å kontrollere og ha oversikt over enn store grupper. Derfor kan små grupper være mindre formelle og mer fleksible. Store grupper har større behov for å standardisere arbeidsprosesser og kommunikasjon (Svedberg 2002: 107). Ovennevnte belyser Multiconsults utfordring knyttet til å danne en enhetlig organisasjon. I en studie utført av Hansen (1999) ble det konkludert med at effektiviteten på overføring av kompetanse avhenger av kvaliteten på relasjonene til underenheter i organisasjoner og av kompleksiteten på kompetansen som skal overføres. Han fant at svake bånd mellom underenhetene er effektivt for å overføre kodifisert kompetanse, mens sterke bånd er mest effektivt dersom kompetansen er lite kodifisert. En årsak til det er at sterke bånd ofte medfører tilgjengelig hjelp, samt en

større vilje til å hjelpe (Hansen 1999: 88). Det er ønskelig når det er lite standardisert kompetanse. Det er sannsynlig at de ulike regionskontorene i Multiconsult ikke har sterke bånd på bakgrunn av at det er en stor organisasjon som er i en integrasjonsfase og at mye av kompetansen i organisasjonen er kompleks og lite kodifisert. I tillegg gjør den geografiske spredningen av kontorene prosessen krevende. Disse faktorene kan antas å ha konsekvenser for eksempelvis implementering av systemer og felles føringer. Dette gir grunnlag for å anta at den "livsløpsfasen" organisasjonen er inne i nå påvirker graden av kompetanse- og erfaringsoverføring. Dette kan være fordi overføringsarenaene og overføringsmetodene ikke er tilstrekkelig tilpasset den eksisterende organisasjonskulturen. Implementering av prosedyrer og maler kan derfor trenge sterkere styring.

6.2.4 Profesjonsdebatt

Et særpreg ved kunnskapsbedrifter er at de forsøker å balansere de profesjonelle medarbeidernes behov for individuell utfoldelse i arbeidet og behovet for styring og struktur. I sosiologien har denne utfordringen ofte blitt diskutert som en motsetning mellom profesjon og byråkrati. Profesjoner kan anses som grupper av individer med en bestemt type faglig ekspertise som underbygger deres status og autoritet (Korsnes, Andersen og Brante 2001) og som er mer orientert mot faglige verdier enn personlige økonomiske fordeler. Henry Mintzberg har utviklet fem idealtypiske organisasjonsformer som har relevans til profesjonsdebatten. Multiconsult kan anses som en kombinasjon av to av Mintzbergs idealformene: fagbyråkrati og adhocrati. Førstnevnte kjennetegnes ved at profesjonen er viktig i produksjonen av tjenestene og koordineringen skjer ved standardisering av fagkyndighet. Omgivelsene er relativt stabile og kravene til kompetanse er stor. Adhocratiets særpreg er at det er organisk og innovativt, og at det har mye prosjektarbeid. Koordineringen skjer ved gjensidig tilpasning, det vil si gjennom uformell kommunikasjon (Wikipedia). Adhocratier kjennetegnes ved at det stilles store krav til kompetanse og omverdenen er preget av stadig endring. Når organisasjoner gjennomfører store kodifiserings- og standardiseringsprosesser kan det betraktes som et forsøk på å gjøre organisasjonen mer lik et maskinbyråkrati. I maskinbyråkratiet skjer koordinering ved standardisering av arbeidsprosesser, og kjennetegnes av rutineoppgaver og mindre krav til ekspertise (Fivelsdal m.fl 2004: 115-120). Organisasjoners ønske om byråkratisering kan møte motstand blant de profesjonelle medarbeiderne da de ønsker autonomi og selvstendighet i arbeidshverdagen. Profesjonelle medarbeidere er ofte mer lojale ovenfor yrkets normer og verdier enn byråkratiet. Profesjonsdebatten kan således bidra til å forklare hvorfor enkelte av

overføringsformene i TS og Multiconsult fungerer og andre ikke.

6.3 Sammendrag

I dette kapitlet har de tre hovedproblemstillingene for denne oppgaven blitt diskutert i forhold til tidligere forskning. Hovedfunnene som er gjort i avdeling TS er gjengitt. Videre er tidligere forskningsbidrag anvendt for å bidra til å forstå og forklare disse funnene. Jeg identifiserer en rekke ulike arenaer og metoder for overføring. I tillegg pekes det på at ulike former for kompetanse krever ulike former for overføring. Jeg argumenterer for at Nonakas teori om organisatorisk kunnskapsdannelse og Werr og Stjernbergs kompetansesystem begge innehar elementer som gjenfinnes i TS, men at teoriene likevel er for generelle til å beskrive de ulike overføringsformene. Jeg har pekt på at enkelte av overføringsformene i avdelingen fungerer godt, mens andre fungerer i mindre grad. Sistnevnte gjelder hovedsakelig de formaliserte arenaene og metodene for overføring. Nonakas kunnskapsspiral kan til en viss grad beskrive hvordan overføring foregår i avdelingen, dog nevner han kun få ulike arenaer og metoder. I og med at de eksplisitte formene for overføring fungerer i mindre grad i TS, vil Werr og Stjernbergs kompetansesystem ikke være egnet til å beskrive hvordan overføring av kompetanse og erfaringer faktisk foregår. Videre er mulige forklaringer på hvorfor enkelte av overføringsformene fungerer og andre ikke, diskutert. Jeg argumenterer for at både Nonaka, Cabrera og Cabrera og Morris kan bidra til å forklare dette. Nonaka nevner noen faktorer som han mener virker hemmende og fremmende for overføring. En del av disse samsvarer med de faktorene som informantene i avdelingen peker på. Cabrera og Cabrera og Morris har særlig fokus på de systemene for overføring som behandler kodifisert kompetanse. En del av deres forklaringsfaktorer kan overføres til andre mindre formaliserte arenaer og metoder for overføring, men ingen av bidragene sier noe om andre former for overføringsarenaer. Avslutningsvis nevnes noen eksterne faktorer som kan bidra til å forklare hvorfor enkelte av overføringsformene fungerer og andre ikke.

7 Avslutning

Jeg har foretatt en casestudie av avdeling ”Tekniske systemer” (TS) i Multiconsult for å belyse hovedtemaet for denne oppgaven: overføring av kompetanse og erfaringer.

Datamaterialet er basert på halvstrukturerte intervjuer med 17 medarbeidere fordelt på tre stillingsnivåer, observasjon og foreliggende materialet.

7.1 Konklusjoner

Jeg identifiserer en rekke ulike overføringsformer i avdelingen. Jeg finner syv formaliserte og tre uformelle overføringsarenaer, samt fire formaliserte og tre uformelle overføringsmetoder i TS. Teoriene til Nonaka og Werr og Stjernberg kan bidra til å beskrive enkelte av overføringsformene i TS. Jeg argumenterer for at disse teoriene er for generelle til å beskrive forholdene i TS på en tilstrekkelig måte, på tross av at jeg finner elementer av begge modellene i avdelingen. Begge teoriene omhandler kun noen få ulike overføringsformer. Dette er også gjeldende for mye tidligere forskning på feltet typisk er fokuset på de formaliserte, eksplisitte formene for overføring.

Videre ser jeg nærmere på hvordan disse overføringsformene faktiske fungerer i avdelingen. Det viser seg at de ulike metodene anvendes på ulike arenaer. Videre kom det frem at de uformelle overføringsformene benyttes mest. Disse er også de overføringsformene som fungerer best. Flere av de formaliserte arenaene og metodene fungerer ikke slik de er intendert.

Det viser seg også at ulike typer kompetanse krever ulike former for overføring. Sosial kompetanse er vanskeligst å overføre, mens fag anses som lettest å overføre til kollegaer eller felles systemer. Erfaring defineres som bestående av en kunnskapskomponent og en opplevelseskomponent, og opplevelseskomponenten viser seg her å være den vanskeligste å overføre.

Avslutningsvis søker jeg å forklare hvorfor enkelte av overføringsformene fungerer og andre ikke. En rekke faktorer som virker hemmende og fremmende for overføring i avdelingen presenteres. Disse samsvarer i stor grad med faktorer tidligere forskning har fokusert på. Cabrera og Cabreras fokuserer i sitt bidrag på IT-baserte systemer for overføring. De ser

overføring av kompetanse og erfaringer i et kostnads-/belønningsperspektiv og fokuserer på ulike insentiver organisasjoner kan gi medarbeidere for å motivere til deltakelse i slike overføringssystemer. Jeg argumenterer for at kostnads-/belønningsperspektivet er nyttig bidrag for å forstå forholdene i TS. Timothy Morris ser overføring av kompetanse og erfaringer i et maktperspektiv, der kodifisering av kompetanse kan være en strategi organisasjoner anvender for å skaffe seg eiendomsrettigheter over medarbeidernes kompetanse og erfaringer. Jeg argumenterer for at dette til en viss grad er beskrivende for TS, men der Morris fant en suksessfull prosess ser vi at TS har store utfordringer knyttet til sine formaliserte systemer og prosesser for overføring. I motsetning til Morris identifiseres det ikke hamstring eller motvilje til å overføre kompetanse og erfaringer i avdelingen. Jeg argumenterer for at ledelsens prioriteringer/oppfølging, manglende insentiver og tidspress er de fremste faktorene som virker hemmende på overføring av kompetanse og erfaringer i avdelingen.

Jeg har fokusert på interne forhold og rammebetingelser som påvirker overføringsprosessene. I løpet av prosjektet har jeg imidlertid blitt bevisst på en del utenforliggende rammebetingelser som kan bidra til å forklare hvorfor enkelte overføringsformer fungerer og andre ikke, her nevnes markedskrefter, lederes strategiske prioriteringer, profesjonsdebatten og at Multiconsult er en organisasjon i støpeskjeen.

7.2 Veien videre

Spørsmålet videre blir hvordan overføring av kompetanse og erfaringer fungerer i andre avdelinger og i andre organisasjoner?

Ytterligere studier vil kunne vise hvorvidt de funnene som er gjort her er særegne for avdeling TS eller om de er overførbare til andre miljøer. Det hadde vært interessant å gjøre en tilsvarende studie i andre avdelinger ved Multiconsults hovedkontor. En slik studie vil kunne belyse hvorvidt funnene i TS er særegne for avdelingen eller er et generelt trekk ved Multiconsults hovedkontor. Videre kunne en studie av overføringsforholdene ved et av Multiconsults regionskontorer belyse eventuelle ulikheter mellom hovedkontoret og andre mindre kontor i konsernet. Er det eksempelvis av betydning at konsernledelsen er lokalisert ved Oslokontoret? For å belyse hvorvidt dette er et "Multiconsult-fenomen" eller et generelt fenomen i kunnskapsbedrifter ville det være nyttig å studere andre tilsvarende avdelinger i andre organisasjoner. En kvantitativ studie vil kunne gi svar på om utvalget i denne studien er

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

representativ for resten av for resten av organisasjonen.

Videre er det av interesse å se nærmere på de ulike arenaene og metodene for overføring av kompetanse og erfaringer. Finner man i andre organisasjoner at de uformelle arenaene og metodene anvendes mest? Hvilke metoder fungerer best på hvilke arenaer? Hvilke arenaer er mest egnet for hvilke overføringsmetoder? Dette kan bidra til å gjøre overføring av kompetanse og erfaringer enklere og mer målrettet. En nærmere studie av at ulike former for kompetanse krever ulike former for overføring, kan bidra til å identifisere og videreutvikle metoder som optimaliserer overføring av de ulike kompetansene. I tillegg gi svar på hvilke arenaer som optimaliserer overføring av de ulike kompetansene.

Avslutningsvis så er det også interessant å se nærmere på de utenforliggende forklaringsfaktorene som er nevnt i denne oppgaven. Hvilken betydning har de ulike utenforliggende rammebetingelsene for overføring? Er det enkelte av de utenforliggende rammebetingelsene som er av større betydning for overføringsforholdene enn andre?

Litteratur

Bøker og artikler:

Axelsson, Siv og Lena Wästfelt (2000), *Kunskapens arena: kunnskaps- og affärsutveckling för konsulenter*. Stockholm: Byggeforskningsrådet

Berger, Peter L. & Thomas Luckmann (1967), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Group

Blackler, Frank (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation". *Organization Studies*, 16: 1021-1044

Cabrera, Angel & Elizabeth F. Cabrera (2003), "Knowledge-Sharing Dilemmas". *Organization Studies*, 23: 687-710

Carlsen, Arne, Roger Klev og Georg von Krogh (2004), "Kap.1: Living Knowledge: Foundations and Framework". I Arne Carlsen, Roger Klev og Georg von Krogh (red.) *Living Knowledge. The dynamics of professional service firms*. (1-19) Basingstoke: Palgrave, Macmillan

Creswell, John W. (2007), *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. 2. edition. USA: Sage Publications

Elvenes, Bjørn Otto: 2008. Kontakt via e-mail: 08.08.08: kl 13.45.

Engelstad, Fredrik, Jørgen Svalund, Inger Marie Hagen og Aagoth Elise Storvik (2003), *Makt og demokrati i arbeidslivet. Makt- og demokratiutredningen 1998-2003*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag

Fivelsdal Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug (2004), *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. 4. utgave. Oslo: Cappelen akademiske forlag

Fossestøl, Knut m.fl (2004), *Relasjonsmestere. Om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

Gibran, Khalil (1967), *Profeten*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag

Godt sagt. Sitater, aforismer, visdomsord, ordspråk (1989), Oslo: Cappelens Forlag

Grant, Robert M. (1996), "Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17: 109-122

Grimsøe, Rigmor E. (2005), *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Hansen, Morten T. (1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits". *Administrative Science Quarterly*, 44, 1: 82-111

Horibe, Frances (2001), *Intellektuell kapital. Kunnskapsarbeiderne er bedriftens intellektuelle kapital. De utgjør langt flere enn IT-avdelingen, og de er ledernes nye utfordring*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag

Hovde 18.10.2006: "Forelesningsnotater". I *SOS4200: Arbeidsorganisasjoner og arbeidsmarked*. Universitetet i Oslo

Kalleberg, Ragnvald (1996), "Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog". I Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red.) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2. utgave. (26-72) Oslo: Universitetsforlaget

Korsnes, Olav, Heine Andersen og Thomas Brante (1997) (red.), *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget

Kvale, Steinar (1997), *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Levitt, Barbara & James G. March (1988), "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340

Morris, Timothy (2001), "Asserting property rights: Knowledge codification in the

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

professional service firm". *Human Relations*, 54, 7: 819-838

Morris, Timothy & Laura Empson (1998), "Organizations and Expertise: a study of Knowledge bases and Leadership of accounting and consulting firms". *Accounting, Organization and Society*, 23, 5/6: 609-624

Nonaka, Ikujiro (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 5: 14-37

Nordhaug, Odd (1998), *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Oslo: Tano Aschehoug

Nordhaug, Odd (2002), *KunnskapsLedelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget

Northouse, Peter G. (2004), *Leadership. Theory and Practice*. Third edition. USA: Sage Publications

Polanyi, Michael (1983), *The Tacit Dimension*. USA, Gloucester: Peter Smith

Silverman, David (2005), *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. 2. edition. UK: Sage Publications

Skaret, Mona og Arne Lindseth Bygdås (1999), "Mobilizing Knowledge in a Knowledge Intensive Firm: Towards an Activity System View on Knowledge Transition". *KUNNE Særtrykk S04/99*: 1-27.

http://www.kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/Særtrykk/Mobilizing%20knowledge%20S%200499%20Skaret_Bygdås%201999.pdf (Lesedato 13.08.08: kl 19.00)

Spencer, Lyle M. (1995), *Reengineering Human Resources*. USA: John Wiley & Sons

Suddaby, Roy & Royston Greenwood (2001), "Colonizing knowledge: Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms". *Human Relations*, 54, 7: 933-953

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

Svedberg, Lars (2002), *Gruppepsykologi. Om grupper, organisasjoner og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag

Swärd, Gunnel og Kjell Swärd (1993), *Ord på veien. Ord og tanker 2*. Sverige: Pedagogförlaget

Thagaard, Tove (2003), *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Thompson Paul & David McHugh (2002), *Work Organisations. A Critical Introduction*. 3. utgave. New York: Palgrave

Werr, Andreas og Torbjörn Stjernberg (2003), "Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems". *Organization Studies*, 24: 881-908

Widerberg, Karin (2001), *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt – en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget

Internett:

Abelia.no: a: <http://www.abelia.no/article367.html> (Lesedato 28.05.07: kl. 20.30)

Abelia.no: b: <http://www.abelia.no/article366.html> (Lesedato 28.05.07: kl. 20.38)

Dnv.no: ISO 9001: <http://www.dnv.no/sertifisering/systemsertifisering/kvalitet/ISO9001.asp>
(Lesedato 26.05.08: kl. 12.18)

Dnv.no: ISO 14001: <http://www.dnv.no/sertifisering/systemsertifisering/miljo/ISO14001.asp>
(Lesedato 26.05.08: kl. 12.21)

Multiconsult.no: historie:

http://www.multiconsult.no/www/docs/web/Multiconsult/Historie/Multiconsult_1908-2005.pdf (Lesedato 03.11.07: kl. 11.20)

Multiconsult.no: verdigrunnlag:

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

http://www.multiconsult.no/www/docs/web/Multiconsult/Visjon_og_forretningside/Verdigrunnlag_MULTICONSULT.pdf (Lesedato 17.10.07: kl. 10.15)

Multiconsult.no: visjon og forretningsidé:

<http://www.multiconsult.no/www/show.do?page=17;50> (Lesedato 17.10.07: kl. 09.20)

Multiconsult.no: årsrapport 2006:

http://www.multiconsult.no/www/docs/web/Multiconsult/Okonomi/Aarsrapport_2006.pdf

(Lesedato 20.10.07: kl. 15.45)

Multiconsult.no: årsrapport 2007:

http://www.multiconsult.no/www/docs/web/Multiconsult/Okonomi/aarsrapport_2007.pdf

(Lesedato 03.06.08: kl. 20.45)

Rif.no: <http://www.rif.no/default.asp?id=1054> : (Lesedato 19.11.07: kl. 16.30)

Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg (Lesedato 04.09.09: kl. 15.45)

Interne dokumenter:

Intranett: medarbeiderfordeling (Lesedato 05.02.08: kl. 10.30)

Multiconsults gjennomføringsmodell

Multiconsults strategier

Presentasjonsfoiler

Strategisamling: Klækken (08.- 09.02.08)

Styringssystemets forside. (Lesedato 26.10.07: kl 08.15)

Styringssystemet 543.4: Kompetansenettverk i Multiconsult

Styringssystemet: 547.22: Kompetansenettverksleder

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

Styringssystemet: 547.32: Faglig leder for fagområdet

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven er: 38 769.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunn

- Mann/kvinne? Alder?
- Utdannelsesbakgrunn?
- Avdeling/seksjon?
- Ansiennitet i MC?
 - Erfaring fra andre bedrifter i bransjen?
- Hvordan ble du innført i jobben?
 - er det noe du har savnet som nyansatt?

- Benytter du kompetansenettverk? - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er mentorordninger en effektiv måte å overføre kompetanse og erfaringer? Vært mentor?
- Er fadderordninger en god måte å overføre på? Vært fadder?
- Deltar du på interne kurs?
- Er du med på TS-turer og -arrangementer? - Hvorfor/hvorfor ikke?

Kompetanse og overføring

- Hva legger du i begrepet kompetanse?
- Når mener du kompetanse er overført?

- Kan faglig kompetanse overføres? – hvordan?
- Kan sosial kompetanse kan overføres? - Hvordan?
- Kan arbeidsmetoder overføres? - Hvordan?
- Hvor mye av kompetansen din antar du er overførbar? %?
 - Hva kan overføres og hva kan ikke?
- Hvilken kompetanse er lettest å overføre? – og vanskeligst?
- I hvilke prosjektfaser/typer overføres mest? – og minst?
- Hva mener du er hinder for overføring?
- Hva mener du fremmer overføring?

Prosjektet – kun for prosjektmedarbeidere

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

- Hva er din rolle i prosjektet? – og ansvarsområde?
- Hadde dere oppstartsmøte?
 - Var det noen med erfaring fra tilsvarende oppdrag i teamet?
- Hadde prosjektet en god kompetansebalanse?
 - Andel nye, juniorer og seniorer?
- Føler du at du fikk nok informasjon underveis i prosjektet?
- Opplevde du at teamet manglet kompetanse på noe området underveis?
 - Eventuelt hvordan ble det løst? Kunne noe forhindre problemet?
- Hadde dere sluttmøte?
 - En evaluering av prosessen og oppsummering av nye erfaringer og kompetanser?
 - Hvor blir denne kompetansen/erfaringene lagret?
 - Nyttig?
- Hva var bra i oppdraget? Hva fungerte godt?
- Hva var utfordringene?

Seksjonen/oppdrag – kun for prosjektledere

- Hva er ditt ansvarsområde?
- Hvordan overføres kompetanse og erfaringer i oppdrag?
- Hva er det viktig å være bevisst på som leder av oppdrag?
- Hvilke overføringsresultater skulle du ønsket deg som leder av et prosjekt?
- Hvordan kan du som prosjektleder påvirke at overføring skjer?
- Hvordan sikrer du god infoflyt til medarbeidere i prosjektet?
- Hva gjør du for å sette ”tilkommere” inn i prosjektet?
- Har du fokus på å ha en jevn kompetansebalanse i oppdrag? Senior/junior.
- Setter du av tid til overføring/evaluering i sluttmøte/oppsummering?
 - Gis noen ansvaret for å lagre det noe sted? Sluttrapport?
 - Hvordan fungerte kvalitetssikring i oppdrag?
- Ideer til tiltak som kan gjøre det lettere å overføre i prosjektsammenheng?

Seksjon/avdeling – kun for ledergruppen

- Hvor mange er det i seksjonen?
- Hva er seksjonens hovedarbeidsområde?
- Hva er ditt ansvarsområde?

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

- Har seksjonen noen strategier for å overføre fra de som slutter eller pensjonerer seg?
 - Hvordan innføres nye i seksjonen?
- Har dere kurs internt i seksjonen?
 - Er det vanskelig å sette av ressurser til kursing?
- Forslag til tiltak som kan lette overføringen?
- Har dere fokus på å ha en jevn kompetansebalanse i oppdrag? Senior/junior.
- Hvilke overføringsresultater skulle du ønsket deg som leder?
- Hvordan kan du som leder påvirke at overføring skjer?

Til alle

- Hvordan overføres kompetanse og erfaringer internt i den seksjon du er i?
 - Hvordan innføres nye i seksjonen?
 - Har seksjonen noen strategier for å overføre fra de som slutter eller pensjonerer seg?
 - Har dere kurs internt i seksjonen?
- Hvordan overfører dere kompetanse og erfaringer mellom seksjonene i TS?
 - Er det forskjeller i hvordan de ulike seksjonene arbeider på?
 - Hva kan din seksjon lære av de andre seksjonene?
 - Forslag til tiltak som kan lette overføring mellom seksjonene?
- Tydelig grense mellom seksjonene eller relativt samlet i TS?
- Hvordan overføres kompetanse og erfaringer på tvers av avdelingene?
 - Hva kan TS lære av andre avdelinger?
- Overføres det kompetanse og erfaringer mellom TS i Oslo og TS ved andre kontorer?
 - o Hva kan TS, Oslo lære av andre TS'er?
 - o Hvilke arenaer for overføring har dere TS'ere imellom?

Gjennomføringsmodellen

- Benytter du Gjennomføringsmodellen?
 - Siste element er erfaringsoverføring... - Hvordan skjer det i praksis?
- Opplever du at kollegaer bruker modellen?
- Har noen ansvaret for at erfaringsoverføringselementet i Gjennomføringsmodellen

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

gjennomføres?

Til slutt...

- Oppfatter du at andre i organisasjonen syns det er ok å dele kompetansen sin med andre?

- Hva er din holdning til å dele kompetanse?

- Forslag til tiltak for å bedre overføringen?

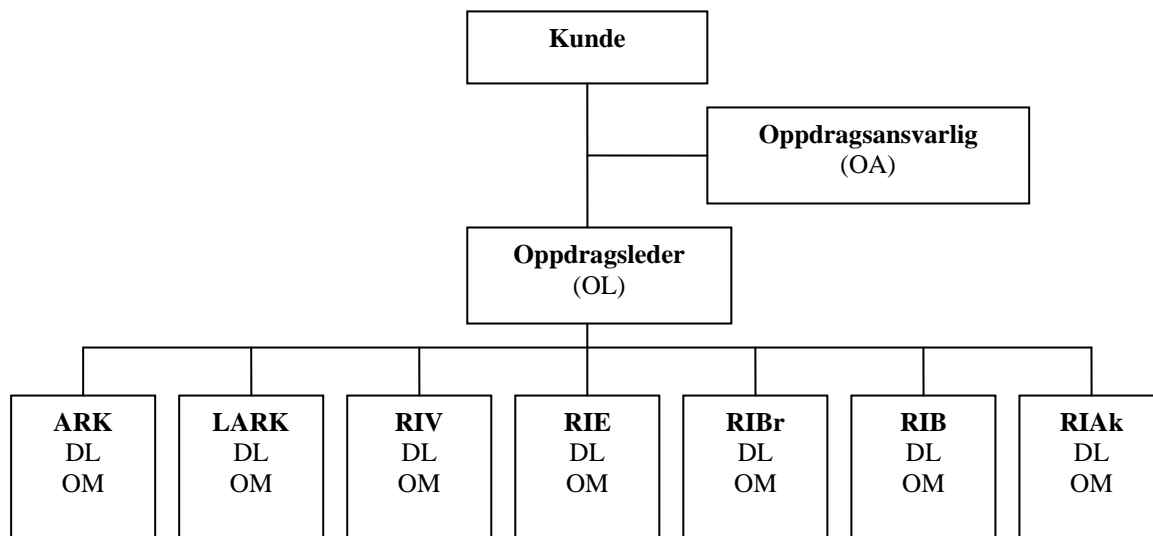
- Forslag til arenaer?

- Er det noen seksjoner/avdelinger det vil være nyttig for deg å samarbeide mer med i forhold til å utveksle erfaringer og kompetanse?

- Noe du vil spørre om eller tilføye...?

Vedlegg 3: Prosjektstruktur

Typisk prosjektstruktur i Multiconsult



Et typisk prosjekt består av:

- oppdragsansvarlig (OA)
- oppdragsleder (OL)
- oppdragsmedarbeidere (OM) fra ulike fagfelt, samt en disiplinleder (DL) for hver av disse gruppene:
 - o arkitekter (ARK)
 - o landskapsarkitekter (LARK)
 - o rådgivende ingeniører VVS (RIV)
 - o rådgivende ingeniører elektro (RIE)
 - o rådgivende ingeniører brann (RIBr)
 - o rådgivende ingeniører bygg (RIB)
 - o rådgivende ingeniører akustikk (RIAk).

Vedlegg 4: Prosedyre

Oppdragsavslutning

Innholdsfortegnelse

| | | |
|---|---|------------|
| 1 | Formål og omfang | 122 |
| 2 | Definisjoner og forkortelser | 122 |
| 3 | Beskrivelse | 122 |
| | 3.1 Innledning | 122 |
| | 3.2 Informasjonsspredning..... | 122 |
| | 3.3 Økonomi | 123 |
| | 3.4 Arkivering..... | 123 |
| 4 | Hjelpemidler..... | 123 |

1 Formål og omfang

Formålet med denne prosedyren er å sørge for at alle kriteriene for oppdragsavslutning er oppfylt, sikre at alle oppdrag blir avsluttet på en slik måte at dokumenter og tegninger blir arkivert etter gjeldende rutiner, og sikre at kunnskaper/erfaringer som er tilegnet gjennom oppdraget blir formidlet til andre medarbeidere.

2 Definisjoner og forkortelser

Ingen.

3 Beskrivelse

3.1 Innledning

Oppdragsavslutningen er en del av oppdraget og det må derfor settes av tid og ressurser til dette i oppdragsplanleggingen. Et oppdrag er avsluttet når følgende kriterier er oppfylt:

- Alle oppgaver og forpliktelser i hht. oppdragsavtalen er oppfylt.
- Alle sluttokumenter som i hht. oppdragsavtalen skal oversendes oppdragsgiver, er oversendt og godkjent av oppdragsgiver.
- Dokumenter av faglig/markedsmessig verdi er oversendt respektive ansvarlige.
- Informasjonsspredning er utført.
- Oppdraget er slutfakturert og betaling mottatt.
- Skjema for sluttrapport er utfylt hvor dette er et krav.
- Skjema for arkivering av oppdraget er utfylt.
- Oppdragsdokumenter er gjennomgått og sendt til arkivering.

3.2 Informasjonsspredning

For å heve kompetansen er informasjonsspredning av resultatene fra et oppdrag et viktig element. Størrelsen på oppdraget og oppdragsresultatene vil være styrende for hvilken form informasjonsspredningen skal ha. Oppdragsleder skal i samråd med

Overføring av kompetanse og erfaringer. En casestudie.

oppdragsansvarlig avtale hvilken form av informasjonsspredning som skal benyttes. Følgende elementer bør belyses:

- Økonomisk resultat
- Faglig utbytte
- Gjennomføring - er målene nådd?
- Nyttige erfaringer

3.3 Økonomi

Når oppdraget er avsluttet gis melding til økonomiavdelingen via lagerlister/fakturagrunnlag.

3.4 Avslutning av oppdrag

Når oppdraget er avsluttet og alle påløpte kostnader er registrert, sender oppdragsleder melding på fakturagrunnlaget til økonomiavdelingen om at oppdraget skal avsluttes.

Økonomiavdelingen kontrollerer at oppdraget er økonomisk avsluttet i PX, og lukker oppdraget.

3.5 Arkivering

Se prosedyre 5 Støtteprosesser > 59 Dokumentstyring > 592 Arkivering av oppdrag.

4 Hjelpemidler

Følgende relevante hjelpemidler finnes på Intranett/Hjelpemidler:

- Sluttrapport oppdrag - mal
(4 Forretningsprosesser > 44 Oppdrag > 443 Avslutning).