

Kompetanseaspektet i prosjektorganisasjoner

- Læring i arbeidslivet - erfaringsoverføring mellom prosjekter

29. november 2002

Forfattere:	Ingrid Spjelkavik, Lars E. Onsøyen
Prosjektleder:	Ingrid Spjelkavik
Prosjektperiode:	september 2001 - november 2002
Prosjekt:	P009 Kompetanseaspektet i prosjektorganisasjoner
Rapportnr.:	NSP-0010

Nasjonal utvikling av kompetanse innen
prosjektledelse til medlemmenes nytte og til
internasjonal faglig anerkjennelse.



SINTEF Teknologiledelse
Produktivitet og prosjektledelse

Postadresse: 7465 Trondheim
Besøksadresse: S P Andersens veg 5
Telefon: 73 59 05 00
Telefaks: 73 59 36 70

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

SINTEF RAPPORT

TITTEL

Læring i arbeidslivet – erfaringsoverføring mellom prosjekter

FORFATTER(E)

Lars E. Onsøyen og Ingrid Spjelkavik

OPPDRAGSGIVER(E)

Norsk Senter for Prosjektledelse

RAPPORTNR. STF38 A02825	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. Jan Alexander Langlo	
GRADER. DENNE SIDE	ISBN 82-14-02972-4	PROSJEKTNR. 38723107	ANTALL SIDER OG BILAG
ELEKTRONISK ARKIVKODE Document1		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Ingrid Spjelkavik	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Bjørn Andersen
ARKIVKODE	DATO 2002-11-30	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Bjørn Andersen, Forskningsjef	

SAMMENDRAG

Tradisjonelt har prosjekter blitt vurdert og styrt etter kriteriene tid, kostnad og kvalitet. I denne rapporten ser vi på erfaringsoverføring mellom prosjekter som et fjerde suksesskriterie. Målene for dette forskningsprosjektet var:

1. Identifisere hvilke faktorer personer som jobber i prosjekter oppfatter som hemmende og fremmende for erfaringsoverføring mellom prosjekter.
2. Utvikle en skisse til metodikk for erfaringsoverføring mellom prosjekter.

Prosjektet er gjennomført i samarbeid med et utvalg av bedrifter blant NSPs partnere og medlemmer. Resultatene har fremkommet ved hjelp av spørreskjema, dybdeintervjuer, presentasjoner fra deltakerbedriftene, en temadag, prosjektgruppediskusjoner, samt diskusjoner med relevante fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.

Sentrale faktorer som oppfattes å hemme erfaringsoverføring mellom prosjekter er: Tid, rutiner og systemer, ledelse, databaser, individuelle forhold, samt mangel på arenaer.

Sentrale faktorer som oppfattes å fremme erfaringsoverføring mellom prosjekter: Kultur, individuelle forhold, tilgang på arenaer og incentiver.

Vår metodikk for erfaringsoverføring er tredelt. Den tar for seg grunnleggende forutsetninger, syn på erfaringer og tiltak for å gjøre erfaringer aktive. Som et viktig element under det siste punktet presenteres en modell for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Modellen har fokus på tiltak som støtter opp under læringsprosessen.

Som en kort oppsummering kan det nevnes at:

- Erfaringsoverføring skjer i utstrakt grad i en ansikt-til-ansikt-situasjon.
- Erfaringsoverføring krever tillit, og tillit må bygges.
- Forvent ikke tidlige resultater av læringsarenaer.
- Erfaringsoverføring krever frihet, ikke styring.
- Skap møteplasser – formelle og uformelle.
- Gi tid til å oppnå gode resultater.
- Sett de ansatte i stand til å drive med erfaringsoverføring ved å etablere enkle maler og verktøy for dette.

STIKKORD

NORSK

ENGELSK

GRUPPE 1	Organisasjon	Organization
GRUPPE 2	Erfaringsoverføring	Experience transfer
EGENVALGTE	Prosjekt	Project
	Metodikk	Methodology

Forord

Rapporten er resultatet av et prosjekt finansiert av Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP). Prosjektet startet i september 2001 og ble avsluttet i november 2002. Prosjektet hadde den åpne tittelen ”Kompetanseaspektet i prosjekter”, men etter første møte i prosjektgruppa, satte vi raskt fokus på erfaringsoverføring mellom prosjekter. Vår oppgave har vært å identifisere hemmende og fremmende faktorer for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Og med utgangspunkt i dette, skissere en modell for facilitering av erfaringer mellom prosjekter.

I prosjektet har følgende personer deltatt aktivt fram til det resultat vi presenterer:

Marius Gjersøe, Cap Gemini Ernst & Young
Kirsten Lindberg, Statsbygg (fra februar 2002)
Finn H. Sandberg, Statoil
Nina Schiefloe, Dovre International
Knut Skattum, Norsk Hydro
Anne Live Vaagaasar, Handelshøyskolen BI
Torge Øverli, Telenor (fram til januar 2002)
Lars E. Onsøyen, SINTEF (fra mai 2002)
Ingrid Spjelkavik, SINTEF (prosjektleder)

SINTEF har hatt ansvar for prosjektledelse, og selve gjennomføringen av prosjektet. Dette har vært et spennende og interessant samarbeid mellom næringsliv og academia. Arbeidet bygger på teori og praktiske erfaringer. Innenfor prosjektets rammer fant prosjektgruppen det riktig å fokusere på det praktiske, fremfor å utarbeide en tradisjonell forskningsrapport. Vi presenterer derfor i liten grad de teoretiske forutsetninger vi bygger på. I stedet er vårt bidrag et innspill til praktisk arbeid med erfaringsoverføring mellom prosjekter i norske virksomheter.

Vi gjør oppmerksom på at skissen til metodikk som vi presenterer, ikke er prøvd ut i praksis. Undersøkelsen har også relativt få respondenter, noe som medfører at resultatene ikke kan generaliseres. Selv om vår modell og våre resultater presenteres med høyere grad av antakelser enn på grunnlag av strengt vitenskapelig arbeid, samsvarer våre funn med en del av det arbeid andre har gjort innenfor dette feltet. Dette gjør oss trygge på at vårt bidrag vil ha en verdi for de virksomheter som ønsker å bruke vårt bidrag som grunnlag og inspirasjon for å legge til rette for erfaringsoverføring i sin virksomhet.

På grunnlag av våre resultater hevder vi at erfaringsrapporter er av liten verdi. Det er ressurskrevende å lage de, og det er få som henter erfaringer fra denne type kilder. Det føles derfor ironisk å skrive denne rapporten for å formidle våre erfaringer, framfor å diskutere erfaringene ansikt-til-ansikt. Vi håper likevel at vi når interesserte lesere selv på denne presentasjonsformen.

Trondheim, November 2002

Ingrid Spjelkavik og Lars E. Onsøyen

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	3
ABSTRACT	6
1. INNLEDNING	7
2. BAKGRUNN OG BEGREPSAVKLARINGER	9
2.1 BAKGRUNN.....	9
2.2 BEGREPSAVKLARINGER	9
<i>Kompetanse</i>	10
<i>Taus og eksplisitt kunnskap</i>	10
<i>Erfaring</i>	10
<i>Erfaringsdeling</i>	10
<i>Erfaringsoverføring</i>	10
<i>Læring</i>	11
2.3 OPPSUMMERING	11
3. METODIKK FOR ERFARINGSOVERFØRING MELLOM PROSJEKTER	12
3.1 GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER	13
3.1.1 <i>Et tydelig uttalt mål – en visjon</i>	13
3.1.2 <i>Struktur i form av retningslinjer og hjelpemidler</i>	14
3.1.3 <i>Frihet til å utøve en mangfoldig praksis</i>	14
FORSTÅELSE FOR / SYN PÅ ERFARINGER	15
3.3 TILTAK FOR Å GJØRE ERFARINGER AKTIVE.....	16
3.3.1 <i>Modell for erfaringsoverføring</i>	16
3.3.2 <i>Prosjektkontor / stabsfunksjon for erfaringsoverføring mellom prosjekter</i>	21
3.3.3 <i>Tiltak som støtter læringsprosessen</i>	22
4. METODE	25
4.1 FORSKNINGSMETODE	25
5. RESULTATER	26
5.1 BAKGRUNNSINFORMASJON FRA SPØRREUNDERSØKELSEN	26
5.2 INTERESSE OG ATFERD KNYTTET TIL ERFARINGSOVERFØRING	27
5.3 DAGENS SITUASJON.....	32
5.3.1 <i>Hvordan deles og skaffes erfaringer i dag?</i>	32
5.3.2 <i>Elektroniske systemer for erfaringsoverføring</i>	33
5.3.3 <i>Ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer</i>	36
5.3.4 <i>Kultur og tilrettelegging for erfaringsoverføring</i>	37
5.3.5 <i>Incentivordninger og interesse for deling og gjenbruk av erfaringer</i>	38
5.3.6 <i>Prosjektleders initiativ for å samle, dele og bruke erfaringer</i>	40
5.4 HVA HEMMER OG FREMMER ERFARINGSOVERFØRING MELLOM PROSJEKTER?	41
<i>Hva innvirker på aktivitetsnivået for å dele og gjenbruke erfaringer?</i>	42
5.4.2 <i>Fremmende forhold i virksomheten</i>	43
5.4.3 <i>Hemmende forhold i virksomheten</i>	44
5.5 IDEALSITUASJON	45
5.5.1 <i>Prosjektleder og prosjektdeltakers bidrag</i>	45
5.5.2 <i>Hvordan kan virksomheten legge til rette for erfaringsoverføring?</i>	46
6. DISKUSJON	48
6.1 ERFARINGSOVERFØRING – PROSJEKTENES FJERDE SUKSESSKRITERIE	48
6.2 HEMMERE OG FREMMERE FOR ERFARINGSOVERFØRING MELLOM PROSJEKTER	48
6.2.1 <i>Tid</i>	49
6.2.2 <i>Rutiner og systemer</i>	49
6.2.3 <i>Databaser</i>	50
6.2.4 <i>Ledelse</i>	50
6.2.5 <i>Individuelle forhold</i>	51
6.2.6 <i>Incentiver - Belønning og målbarhet</i>	51
6.2.7 <i>Kultur</i>	52

6.3	HEMMENDE FAKTORER – VI IKKE HAR STUDERT	52
6.3.1	<i>Innleid kontra egen arbeidskraft</i>	52
6.3.2	<i>Siling og kategorisering av erfaringer</i>	52
7.	OPPSUMMERING	54
8.	VIDERE ARBEID	54
	REFERANSELISTE	55

Abstract

Traditionally, projects have been assessed and managed by the criteria time, cost and quality. This research report focuses on transfer of experience between projects as a fourth criterion of success. The aims of this research project were:

1. To identify which factors people working in projects perceive as restraining or promoting transfer of experience between projects.
2. To develop a sketch for a methodology for transfer of experience between projects.

The project was carried out in collaboration with partner and member companies of the Norwegian Centre of Project Management. The results have come to light through questionnaires, in-depth interviews, presentations by the collaborating companies, project group discussions, as well as discussions with colleagues in Norway and abroad.

Central factors that are perceived to restrain experience transfer between projects are: time, routines and systems, leadership, data bases, individual conditions and lack of arenas.

Central factors that are perceived to promote experience transfer between projects are: culture, individual conditions, access to arenas, and incentives.

Our methodology for transfer of experience is tripartite. It covers basic prerequisites, a view of experience, and initiatives to make experience active. As a central element in the latter, a model for transfer of experience between projects is presented. The model focuses on initiatives that support the learning process.

As a short summary we would like to mention:

- Experience transfer mainly finds place in face-to-face situations.
- Experience transfer requires trust, and trust must be built.
- Do not expect early results from arenas for learning.
- Experience transfer requires freedom, not control.
- Create arenas – formal and informal.
- Allow time for the good results to appear.
- Enable employees to transfer experience by establishing simple templates and tools for this purpose.

1. Innledning

Norsk senter for prosjektledelse (NSP) står bak prosjektet ”Kompetanseaspektet i prosjekter”. Prosjektet har fokusert på erfaringsoverføring mellom prosjekter. SINTEF Teknologiledelse har ledet prosjektet, og har sammen med følgende partnere og medlemsbedrifter fra NSP gjennomført prosjektet:

- Cap Gemini Ernst & Young
- Dovre International
- Handelshøyskolen BI
- Norsk Hydro
- Statoil
- Statsbygg
- Telenor

Prosjektets formål er å få innsikt i hvordan erfaring overføres mellom prosjekter, og få bevissthet rundt faktorer som er viktige for overføring av erfaringer. I rapporten *Læring i arbeidslivet – erfaringsoverføring mellom prosjekter* formidler vi resultatene fra prosjektet. Her gir vi en metodikk for tilrettelegging for erfaringsoverføring mellom prosjekter på grunnlag av det prosjektledere og prosjektdeltakere oppfatter som hemmende og fremmende faktorer for erfaringsoverføring mellom prosjekter.

Til leserens orientering har vi strukturert rapporten på følgende måte:

Kapittel 1

Første kapittel beskriver prosjektets formål og forteller hvilke virksomheter som har deltatt i prosjektgruppen. I tillegg skisserer kapitlet rapportens struktur som leserens veiviser til rapportens oppbygging og innhold.

Kapittel 2

Dette kapitlet inneholder en introduksjon som viser bakgrunnen for hvorfor vi har valgt å studere dette temaet. Kapitlet inneholder også begrepsavklaringer som vi anbefaler leseren å studere for å få best mulig forståelse av innholdet i de påfølgende kapitlene.

Kapittel 3

Her kommer vi inn på hvordan erfaringene fra prosjektet kan komme til praktisk anvendelse. Kapitlet inneholder en metodikk for hvordan man rent praktisk bør arbeide for å få erfaringsoverføring til å finne sted sammen med anbefalinger av tiltak som kan benyttes. Dette baserer seg på den samlede informasjonen prosjektet har innhentet fra intervjuer, spørreskjema, deltakerbedriftene, prosjektgruppediskusjoner, temadag, diskusjoner med andre fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt. Kapitlet kan leses uavhengig av de andre. Vi anbefaler likevel leseren å lese begrepsavklaringene i kapittel 2 på forhånd, for å få størst mulig utbytte av kapitlet.

Kapittel 4

Kapitlet presenterer hvilke forskningsmetoder som er benyttet og hvilke datakilder som danner grunnlag for rapporten.

Kapittel 5

Her presenteres resultatene fra selve spørreundersøkelsen slik at den interesserte leser kan se hvilket grunnlag deler av våre konklusjoner er trukket på.

Kapittel 6

I avslutningskapitlet presenteres det som prosjektledere og prosjektdeltakere i spørreundersøkelsen har pekt på som hemmende og fremmende faktorer for erfaringsoverføring mellom prosjekter. De viktigste funnene diskuteres kort og suppleres med informasjon fra våre øvrige kilder.

Kapittel 7

Oppsummering

Kapittel 8

På grunnlag av arbeidet som er gjort i dette forskningsprosjektet, skisseres muligheter for videre arbeid innen temaet erfaringsoverføring mellom prosjekter.

2. Bakgrunn og begrepsavklaringer

2.1 Bakgrunn

Media synes ofte å fokusere på prosjekter som skandaler. Prosjekter blir forsinket, overskrider budsjetter eller oppfyller ikke de målene som var satt – og dette skjer litt for ofte. Riktignok arbeider prosjekter i stor utstrekning med nyskapende eller komplekse oppgaver, noe som medfører at de er spesielt utsatt for usikkerhet og risiko, men dette forklarer ikke alt. Vår antagelse er at dårlig utnyttelse av eksisterende kunnskap i bedriften er en hyppig årsak til problemer som oppstår i prosjekter. Overføring av erfaring er overføring av kunnskap. Overføring av erfaring mellom prosjekter for å forbedre prosjektene, er derfor kunnskapsoverføring som et virkemiddel for å bidra til prosjektenes suksess - og derigjennom organisasjonens suksess.

Kunnskap er en viktig innsatsfaktor i de fleste virksomheters produksjonsprosesser. Ansatte forventer å få mulighet til faglig og personlig utvikling i sin arbeidssituasjon. Bedriftens utfordring er at investering i videreutvikling og ivaretagelse av den ansattes kompetanse også bør komme bedriften som helhet til del. Når kompetanse er den viktige innsatsfaktoren i arbeidet som skal utføres, eier ikke lenger bedriftene den viktigste innsatsfaktoren i produksjonen. Dermed risikerer de at kapitalen forsvinner med den ansatte når han forlater virksomheten. Dette er risikoen så lenge kompetansen sitter i enkeltmenneskers hoder. Det er derfor en stor utfordring å legge til rette for at den enkeltes kompetanse, eksempelvis ervervet gjennom medvirkning i prosjekter, blir gjenværende og virker aktivt i en bedrift. Tilrettelegging for deling av erfaringer er videre en viktig forutsetning for å legge grunnlag for innovativ virksomhet. I en situasjon med sterk konkurranse og knappe marginer, vil innovativ virksomhet være en viktig faktor for virksomheters overlevelsessevne.

I de siste årene er det gjort mange forsøk i bedriftene for å legge til rette for erfaringsoverføring, uten at dette nødvendigvis har hatt et spesielt fokus på erfaringsoverføring mellom prosjekter. Dette prosjektet har derfor lagt vekt på hva prosjektdeltakere opplever som hemmende og fremmede faktorer i forhold til å bidra til erfaringsoverføring mellom prosjekter. Basert på prosjektdeltakernes erfaringer og synspunkter, og det de betrakter som idealsituasjon for å legge til rette for erfaringsoverføring, skisserer vi hvordan man kan skape et grunnlag for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Dette formidles som en metodikk for tilrettelegging for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Metodikken inkluderer utvalgte gode råd som inspirasjon og for å fremme variasjon av tiltak som iverksettes.

2.2 Begrepsavklaringer

I rapporten bruker vi en del sentrale begreper som det er viktig at leseren skjønner vår betydning av. Vi vil gi en kort forklaring på disse begrepene før vi går videre til kapittel 3 og metodikken for å legge til rette for erfaringsoverføring mellom prosjekter.

Et **prosjekt** er ”et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme.” (Rolstadås, 1997:5).

I prosjektenes unikheter finnes det paradoksalt nok elementer som gir potensiale til at prosjekter har noe til felles, og derfor noe å tilføre hverandre. Dette gjelder i noen tilfeller selve oppdraget, men særlig vil det være mye å lære mellom prosjekter når det gjelder prosessen internt i prosjektet og prosesser knyttet til prosjektenes tilknytning til virksomheten.

Bedrifter må sørge for at virksomhetens ansatte får økt sin kompetanse innen prosjektarbeid ved å lære av egen og andres erfaringer. Dette gjøres ved at bedriften gjennom ulike tiltak legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer på en slik måte at erfaringsoverføring skjer. Bedrifter må med andre ord iverksette tiltak som støtter opp under læringsprosessen.

Kompetanse

Når vi snakker om kompetanse snakker vi om et menneskes faglige kunnskaper, ferdigheter og holdninger. En, men ofte flere av disse elementene i kompetansen endres gjennom læring, og vi sier at kompetansen har økt.

Taus og eksplisitt kunnskap

Kunnskap kan være taus fordi mennesker vet mer enn de kan fortelle om. (Lauvås og Handal, 1990). Taus kunnskap er kunnskap vi ikke er i stand til å uttrykke med ord.

Eksplisitt kunnskap er den kunnskap som kan artikuleres og som omtales som innforstått kunnskap. Denne kunnskapen kan gjøres tilgjengelig for oppmerksomhet, analyse og vurdering og dermed omgjøres til eksplisitt kunnskap. (Lauvås og Handal, 1990).

Erfaring

For å forklare begrepet erfaring benytter vi Elvenes (1987:93) sin definisjon:

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

Erfaringsdeling:

Når vi snakker om erfaringsdeling, snakker vi om at mennesker gjør erfaringene sine tilgjengelig for andre. Dette forutsetter at dine erfaringer er reflektert over og kodet til informasjon som kan formidles til andre direkte gjennom samtale, eller indirekte via eksempelvis en rapport. Erfaringer gjøres med dette tilgjengelig for andre og kan gjøres til gjenstand for observasjon og diskusjon.

Erfaringer kan også deles slik det har vært gjennomført innenfor håndtverkertradisjonen. I denne overføres erfaringer gjennom mester-svenn-relasjonen, og som karakteriseres ved demonstrasjon, øving og korreksjon. Denne type ”hands-on”-erfaringer er egnet for å tilegne seg taus kunnskap.

Erfaringsoverføring

Vi bruker begrepet erfaringsoverføring i betydningen av at det har foregått en læringsprosess i forbindelse med erfaringsdelingen. Erfaringsoverføring forutsetter at du har fått informasjon om andres erfaringer, reflektert over denne og tilegnet deg denne som din egen kompetanse. Dette innebærer at du har satt din gamle kunnskap inn i en ny sammenheng, eller forkastet/avlært gammel kunnskap og innlært ny.

Læring

Den kunnskapen vi ikke er født med, må læres. Læring kan skje på to måter (Bandura, 1977): Vi kan lære av egne erfaringer eller vi kan lære av andre.

Læring er tilegnelse av ny kunnskap som medfører endret atferd.

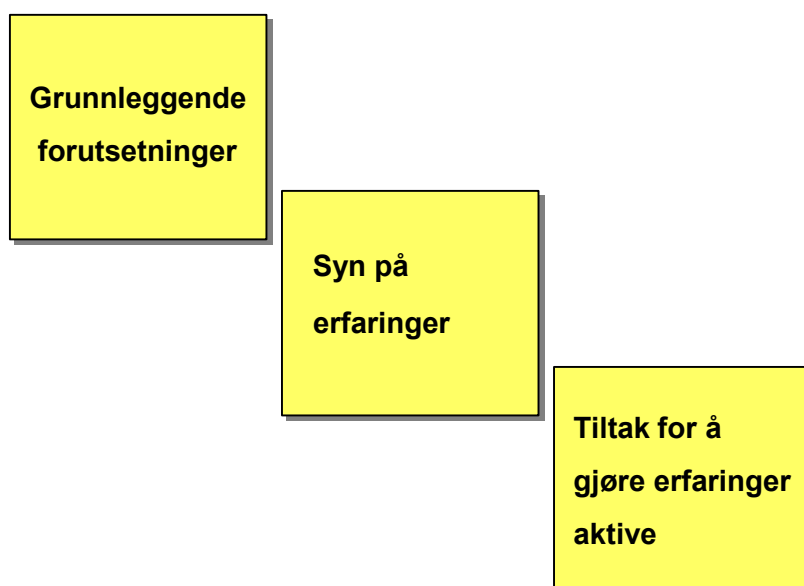
2.3 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet satt erfaringsoverføring inn i en sammenheng for å forklare hvorfor erfaringsoverføring er en viktig aktivitet i prosjektvirksomheter. Videre har du fått klarhet i hvordan vi forstår og bruker sentrale begreper i rapporten. Dette gjør deg rustet til å forstå og anvende vår metodikk for hvordan legge til rette for erfaringsoverføring mellom prosjekter, og som vi forklarer i kapittel 3.

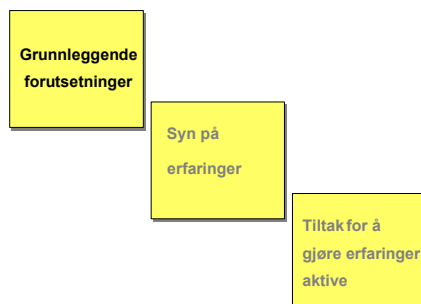
3. Metodikk for erfaringsoverføring mellom prosjekter

Med de erfaringene vi har fra dette prosjektet, vil vi nå presentere en metodikk for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Når vi gjør dette, går vi ut over hva vi på bakgrunn av undersøkelsen har vitenskapelig grunnlag for å uttale oss om. Vi setter data fra undersøkelsen sammen med noen av våre egne oppfatninger, skapt gjennom teori, egen og andres erfaring samt gode diskusjoner blant deltakerne i dette prosjektet. På dette grunnlaget kommer vi med råd for hvordan erfaringsoverføring mellom prosjekter kan lykkes.

Vår metodikk for erfaringsoverføring mellom prosjekter er tredelt. Beskrivelsen starter på et overordnet nivå, for så å bli mer detaljert. En metodikk er en fremgangsmåte, og vi mener det må arbeides aktivt med alle disse tre elementene for å lykkes med erfaringsoverføring mellom prosjekter. Modellen nedenfor illustrerer vår anbefalte metodikk.



3.1 Grunnleggende forutsetninger



For å lykkes med erfaringsoverføring må noen grunnleggende forutsetninger være til stede. Følgende tre elementer er sentrale for erfaringsoverføring mellom prosjekter:

1. Et tydelig uttalt mål – en visjon.
2. Struktur i form av retningslinjer og hjelpemidler.
3. Frihet til å utøve en mangfoldig praksis.

3.1.1 Et tydelig uttalt mål – en visjon

Et tydelig uttalt mål for hvorfor man ønsker erfaringsoverføring mellom prosjekter, er en forutsetning for å lykkes. Med et tydelig mål blir det også synlig at arbeidet med erfaringsoverføring, og ikke bare prosjektoppgavene i seg selv, er viktig.

Målet må formuleres og operasjonaliseres slik at ledelsen gjennom ord og handling viser at dette har en verdi for virksomheten. Uten at ledelsen har et reelt ønske og en ide om hvorfor og hvordan den skal bidra til læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter, er det bare på tross av - og ikke på grunn av - ledelsen at noen miljøer faktisk får det til. For å sette det litt på spissen:

Det må gjøres tydelig at man driver med erfaringsoverføring av andre grunner enn at ord som kunnskapsledelse og erfaringsoverføring tar seg godt ut i årsrapporten.

3.1.2 Struktur i form av retningslinjer og hjelpemidler

Erfaringsoverføring mellom prosjekter verken kan eller bør detaljstyres. En viss form for struktur i form av retningslinjer og hjelpemidler vil imidlertid være nødvendig, men strukturen må ikke bli for rigid. For sterke føringer på arbeidet med erfaringsoverføring kan virke begrensende.

Hjelpemidlene må være konkrete verktøy, som setter den enkelte medarbeider i stand til å bidra til at erfaringsoverføring mellom prosjekter finner sted. Gjennom utdanning og arbeidserfaring vet folk hvordan de skal utføre arbeidet sitt. For mange er det nok verre med kunnskapen, og ikke minst tryggheten, knyttet til hvordan de skal jobbe med erfaringsoverføring.

Den enkelte må gjøres i stand til å jobbe med erfaringsoverføring, ved hjelp av et minimum av retningslinjer og verktøy.

3.1.3 Frihet til å utøve en mangfoldig praksis

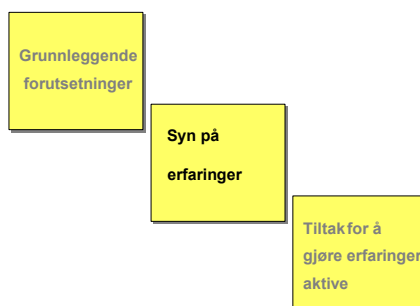
Arbeidet med erfaringsoverføring mellom prosjekter bør være preget av mangfold. Med støtte i en enkel struktur bør medarbeiderne kunne dele og tilegne seg erfaringer på den måten som passer dem best. Det er individuelle forskjeller knyttet til hvordan vi lærer. Vi benytter ulike læringsstrategier. Dette stiller krav til at erfaringene som skal deles og tilegnes gjøres tilgjengelig på ulike måter.

I tillegg er erfaringene i seg selv ulike, blant annet fordi de er knyttet til ulike typer oppgaver. Ulike erfaringer, fra ulike arbeidsoppgaver må overføres på ulikt vis.

Slik vi ser det verken kan eller skal organisasjonen involvere seg i det alt som har med erfaringsoverføring å gjøre. Organisasjonen må ta et ansvar for å legge tilrette for erfaringsoverføring, men ikke forsøke å styre alle detaljene. Foruten å vise en klar visjon for arbeidet vil organisasjonens oppgave bli å legge til rette for at medarbeiderne kan drive erfaringsoverføring på den måten de selv ønsker. Det viktige er at erfaringer faktisk *blir* overført, og ikke *hvordan* dette foregår.

Med støtte i en enkel struktur kan medarbeiderne dele og tilegne seg erfaringer på den måten som passer dem best. Det viktige er at erfaringer faktisk *blir* overført, og ikke *hvordan* dette foregår.

3.2 Forståelse for / syn på erfaringer



Det andre steget i vår metodikk for erfaringsoverføring mellom prosjekter handler om å få en klar forståelse av hva erfaringer er og hvilken rolle de skal spille. Erfaringer bør betraktes som en aktiv ressurs, og ikke som en lagervare.

Vellykket erfaringsoverføring krever at virksomheten vrir fokus fra en ensidig produksjonsinnfallsvinkel og over til en markedstenkning. Virksomheten må tilrettelegge slik at erfaringsdata produseres ut i fra etterspørsel, som i dette tilfellet tilsvarer læringsbehovet for de ansatte. I tillegg kommer en rekke vurderinger med hensyn på tilrettelegging for egnede markedsplasser (arenaer for å dele erfaringer), produktutforming (hvordan erfaringer presenteres) og så videre.

Følgende vurderinger, spørsmål og idéer er knyttet til markedsplasstenkingen omkring erfaringsoverføring mellom prosjekter:

Vurdering 1

Hvordan skal tilbyder og etterspørter finne hverandre og hvor skal de møtes?

Virksomheten må blant annet vurdere

- om databaser skal inneholde erfaringene eller om databaser skal inneholde oversikt over kildene for erfaringene (personer og de prosjekter og kunder de har erfaring fra).
- om tilbyder og etterspørter møtes i tilstrekkelig grad for ”handel” på de etablerte, daglige møteplasser, eller om det også må opprettes egne møteplasser.
- i hvilken grad skal erfaringsdeling skje lokalt i mindre miljøer, og i hvilken grad skal erfaringene gjøres globale.

Vurdering 2

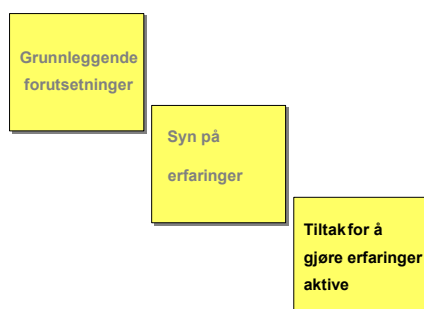
Hvordan gjøre etterspørter i stand til å formulere sitt behov og tilbyderer i stand til å formulere sitt produkt?

- Virksomheten må blant annet vurdere om den ønsker å innføre felles prosjektmaler for å lage felles plattform for prosjekter
- innføring av metodikk for debriefing av prosjekter – kick-out for prosjekter

Vurdering 3
Hvordan stimulere til byttehandel av erfaringer?

I lærende prosjektorganisasjoner er den indre motivasjonen for erfaringsdeling den største drivkraften. Gjennom å gi rammevilkår til markedsplassen for erfaringsdeling, vil markedsdeltakerne etterhvert oppdage at interne belønningsmekanismer som anerkjennelse og sosial status trer i kraft.

3.3 Tiltak for å gjøre erfaringer aktive



Det er mulig å lære av egne erfaringer og av andres erfaringer. Forutsetningen er at virksomheten iverksetter tiltak av ulike slag for å stimulere til læring, og spørsmålet er hvilke.

Et viktig poeng er at erfaringsoverføring mellom prosjekter kan og bør i liten grad detaljstyres. Grunnleggende føringer kan legges i form av visjoner, mål og enkle strukturer, men en stor del av arbeidet må kunne foregå uformelt og utenfor sentralisert organisatorisk kontroll. For at de tiltak som iverksettes skal fungere, er det viktig å velge tiltak som støtter opp under læringsprosessen.

3.3.1 Modell for erfaringsoverføring

I dette delkapitlet gir vi eksempler på tiltak som kan bidra til økt erfaringsoverføring. Før vi presenterer tiltakene, vil vi presentere læringsprosessen ved å ta utgangspunkt i Kolbs læringssirkel. Det er en forutsetning å ha kjennskap til læringsprosessen for å kunne velge tiltak som støtter opp om denne. Vi har supplert Kolbs læringssirkel ved å fokusere på faser som bringer hvert steg i læringssirkelen over i det neste. Modellen i figur 1 viser Kolbs læringssirkel modifisert av Onsøyen og Spjelkavik:

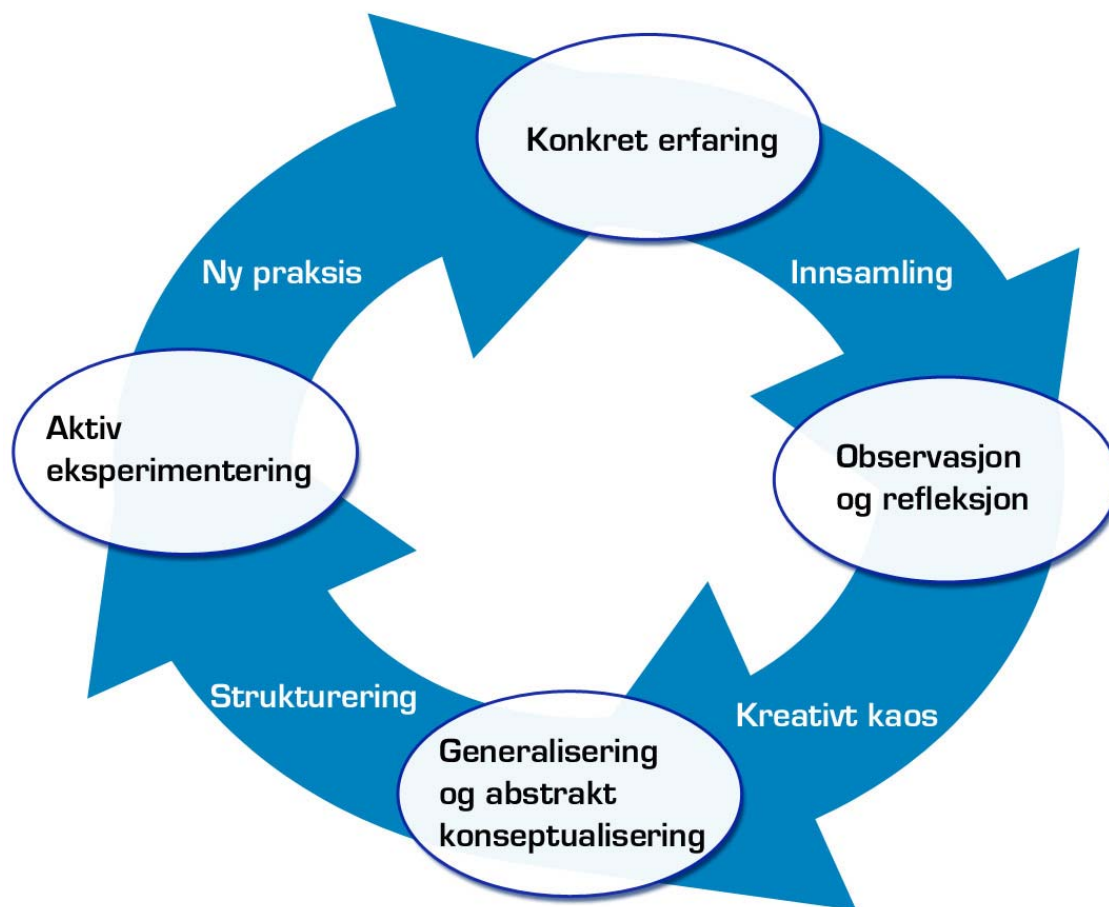


Fig 1: Modell for erfaringsoverføring

Med utgangspunkt i prosjekter inkluderer den modifiserte lærings sirkelen stegene:

1. *De konkrete erfaringene*; som innebærer de erfaringer som enkeltmennesker gjør alene eller sammen med andre i prosjekter
2. *Innsamling for observasjon og refleksjon*; som er det steget der erfaringer gjøres til informasjon og gjøres tilgjengelig for den som har gjort erfaringen og eventuelt andre for å gjøres til gjenstand for observasjon, analyse og refleksjon
3. *Kreativt kaos fram til generalisering og abstrakt konseptualisering*; der alle tilgjengeliggjorte enkelterfaringer generaliseres til "nye sannheter" vedrørende måter å gjennomføre prosjekter på
4. *Strukturering og aktiv eksperimentering*; der de utvalgte "nye sannheter" eksperimenteres ved for å bli operasjonalisert til nye planer, maler eller verktøy til bruk i prosjekteter
5. *Ny praksis fram til handling og konkrete erfaringer*; på grunnlag av nye maler, framgangsmåter og verktøy må det foregå en opplæring av prosjektledere og prosjektdeltakere, og det eksperimenteres ved planlegging av nye prosjekter ut i fra ny kunnskap og gjennomføring for å trekke nye konkrete erfaringer.

Tiltak som settes i verk i virksomhetene med tanke på å legge til rette for erfaringsoverføring, må ta utgangspunkt i å støtte stegene i læringssirkelen slik vi har beskrevet de. Forslag til tiltak som støtter opp under læringssirkelen har vi beskrevet under henholdsvis overskriftene:

- Innsamling
- Kreativt kaos
- Strukturering
- Ny praksis

Innsamling

Innsamling har vi betegnet det steget der erfaringer gjøres til informasjon og gjøres tilgjengelig for den som har gjort erfaringen og eventuelt andre, for å gjøres til gjenstand for observasjon, analyse og refleksjon.

For å komme fra de konkrete erfaringene til å observere og reflektere over disse, må vi først få samlet inn erfaringene. Vår anbefaling på dette steget i erfaringsoverføringen, baserer seg på *debriefing* i etterkant av prosjekter. I prosjekter med lang varighet eller mange delmål vil det være en fordel å ta i bruk debriefing underveis også. Slike debriefinger kan da holdes med jevne mellomrom, eller knyttes til milepæler i prosjektet. Å ty til debriefing rett etter kritiske situasjoner er å anbefale, for å sikre at erfaringer herfra ikke går i glemmeboka.

Kreative teknikker for divergering er en sentral arbeidsmetode som benyttes ved debriefing. Debriefingen har som formål å fange et bredt spekter av erfaringer, og avdekke mulige behov i fremtidige prosjekter. Tid og arenaer for å drive erfaringsoverføring oppleves som knappe faktorer. Å innføre debriefingssamlinger handler om nettopp dette – å sette av tid og invitere til en møteplass for å starte arbeidet med erfaringsoverføring. Arenaer for erfaringsoverføring diskuteres mer generelt senere i dette kapitlet.

Denne fasen krever:

- Bevisstgjøring av erfaringer
- Erfaringer må gjøres om til informasjon
- Erfaringene må gjøres til gjenstand for observasjon, analyse og refleksjon.

Andre mulige metoder for å samle erfaringer:

- Erfaringsrapporter
- Historiefortelling
- Skjema for registrering av erfaringer

Å skrive *erfaringsrapporter* er et eksempel på å produsere erfaringer for å sette disse på lager. Produksjon av slike rapporter vil ofte være svært ressurskrevende i forhold til nytteverdien. Forfatterne av denne rapporten er ikke tilhengere av omfattende erfaringsrapporter (til tross for at vi skriver en selv fra dette prosjektet). Der rapporter er passive vil individene være en langt mer aktiv erfaringskilde. Forutsatt virksomhetens totale arbeid med erfaringsoverføring fungerer, vil de gode erfaringene gjøres uavhengige av individene ved at de blir til praksis, maler eller verktøy.

Historiefortelling som virkemiddel i kunnskapsarbeid har vært mye omtalt. Praksis knyttet til historiefortelling varierer nok så mye. Slike fortellinger kan absolutt være interessante og av verdi. Vi vil likevel ikke anbefale historiefortelling som en fast manøver. Det er en kostnadskrevende aktivitet, da det krever bearbeiding av råmaterialet og at ansatte holder seg orientert i forhold til historiene.

Et enkelt elektronisk *skjema for registrering av erfaringer* fylles ut senest ved prosjektavslutning, og går inn i en felles database. Skjemaet er en kortfattet og standardisert form for datainnsamling, og databasen bør gjøres tilgjengelig for alle i organisasjonen. Forslag til skjema finnes som *vedlegg 1*

Kreativt kaos

Kreativt kaos har vi betegnet fasen der enkelterfaringene skal gjøres generelle. Fasen vedrører overgangen fra å ha samlet enkeltmenneskers mange erfaringer, til det å finne det generelle budskapet i disse ved å løfte de ut av den spesielle situasjonen til å bli allmenngyldig.

Denne fasen krever

- bearbeiding av innsamlet materiale
- identifisere hvilke forbedringsbehov erfaringene har avdekket
- prosess for generalisering av erfaringene til ”nye sannheter”

Normalt er dette en fase ivaretatt i stor grad av stabsfunksjonen i virksomheten med ansvar for kunnskapsforvaltningen. I en viss utstrekning brukes også prosjektledere og –medarbeidere i denne fasen for å nedfelle sine erfaringer og sin praksis som en del av verktøykassen.

Vi vil foreslå følgende tiltak for denne fasen:

- Stabsfunksjon med ansvar for kunnskapsforvaltning må eksistere
- Prosjektledere og prosjektdeltakere må trekkes inn
- Utfordre hverandre

Det må tilrettelegges for erfaringsoverføring i virksomheter. Mye er gjort hvis du ansetter smarte folk og lar de prate sammen. Men man må innse at det kreves det en viss tilrettelegging for å oppnå erfaringsoverføring mellom prosjekter. Det er derfor viktig at noen har ansvar for tiltak knyttet til erfaringsoverføring. På den annen side hjelper det ikke at ledelsen bare plasserer ansvaret til en enkeltperson i den tro at resten ordner seg. Forankringen må, som vi har understreket, ligge i ledelsen. Den eller de som får tildelt ansvaret for erfaringsoverføring skal være praktisk tilrettelegger for ledelsens brennende ønske om ansatte skal lære av egne og andres erfaringer.

Stabsfunksjonen for erfaringsoverføring har ansvar for bearbeidingen av det materiell og de erfaringer som er samlet inn. Det er disse som blant annet avgjør hvilke erfaringer skal gjøres tilgjengelig globalt gjennom databaser og lignende. Prosjektledere og prosjektdeltakere har ansvar for å bidra med sine erfaringer. Det sentrale er at stabsfunksjonen og de som jobber i prosjekter møtes regelmessig for å utfordre hverandre. Hensikten er å bidra til at prosjektledernes/-medarbeidernes behov blir fanget opp slik at de kan dekkes gjennom nye maler, verktøy og rutiner. Det er behov for en slik arena for å utvikle en forståelse for behovene i prosjekter og et felles språk.

Strukturering

I denne fasen beveger vi oss fra en mengde generaliserte erfaringer og abstrakte konseptualiseringer til aktiv eksperimentering. Virksomheten utvikler maler og verktøy som skal være til hjelp i fremtidig prosjektarbeid.

De fremtidige behovene til de som jobber i prosjekter må altså være styrende for utviklingen av disse hjelpemidlene. Behovene er avdekket gjennom de foregående stegene fra læringssirkelen. Konkret erfaring sammen med observasjon og refleksjon rundt disse ligger til grunn for utviklingen av konkrete hjelpemidler. Fokus på de mellomliggende stegene – innsamling og kreativt kaos – har bidratt til kvaliteten på læringsprosessen så langt.

Denne fasen krever:

- *Valg blant mange generaliseringer og abstrakte konsepter (ideer).*
Det vil neppe være verken mulig eller hensiktsmessig å gå videre med alle de generelle ideene, med tanke på utvikling av konkrete maler og verktøy.
- *Bearbeiding av generaliseringer og abstrakte konsepter.*
De utvalgte ideene må bearbeides ytterligere. Aktuelle maler og verktøy vurderes med tanke på effekt, gjennomførbarhet og prioritet.
- *Utvikling av maler og verktøy.*
De ideene som er vurdert som levedyktige etter å ha blitt vurdert i de to foregående punktene utsettes for teoretisk testing. Det som ser ut til å kunne være gode maler og verktøy videreutvikles til endelige produkter.

Vi vil foreslå følgende tiltak for denne fasen:

- Stabsfunksjon
- Trekke inn prosjektledere og prosjektdeltakere
- Utvikling og forbedring av maler og verktøy

Tidligere i arbeidet med å omforme enkelterfaringer til ny praksis har vi lagt vekt på at stabsfunksjonen med ansvar for erfaringsoverføring og de som jobber i prosjekter må jobbe sammen om dette. Stabsfunksjonen styrer struktureringsprosessen og utviklingen av maler og verktøy. Stabsmedarbeiderne og prosjektledere og –deltakere utfordrer hverandre for å utvikle gode hjelpemidler.

Maler og verktøy kan bidra til å skape felles praksis, forståelse og språk. Maler er imidlertid tunge å endre, noe som kan hindre videre utvikling av disse og utførelsen av prosjektene. Kun et fåtall maler og verktøy bør gjøres obligatoriske. Virksomheten bør heller gjøre et utvalg maler og verktøy tilgjengelige, slik at de ansatte kan velge de hjelpemidlene som passer dem og den enkelte situasjon. Her vil det være en utfordring å sørge for at de ulike hjelpemidlene har visse likhetstrekk, slik at de til tross for sine ulikheter bidrar til å skape en felles forståelse og et felles språk.

Ny praksis

Ny praksis kaller vi den fasen som kobler stegene utvikling av nye maler og verktøy med steget for praktisk gjennomføring. På grunnlag av konkrete erfaringer er det utviklet ulike former for forbedringstiltak som skal settes ut i livet i forhold til en ny situasjon – et nytt prosjekt eller en del av et prosjekt. Slik blir forbedringstiltakene testet ut og nye erfaringer trekkes, og læringssirkelen er sluttet og kan begynne på en ny runde.

Av de tiltak som iverksettes for tilrettelegging for erfaringsoverføring, er vel dette steget et av de vanskeligste. Uten denne fasen vil ikke læringssirkelen kompletteres og virksomheten vil ikke nå de mål de har satt for erfaringsoverføring mellom prosjekter og en lærende organisasjon. Årsaken til at denne fasen er en av de vanskeligste, skyldes nok at tiltak for tilrettelegging av denne fasen ikke er så håndfast og tydelig. Suksess i denne fasen avhenger av arbeidet forut for denne fasen, av individers holdninger og av organisasjonens kultur.

Denne fasen krever:

- innlæring av ny atferd/avlæring av gammel
- vurdering av ny situasjon og tilpasning til denne for å finne riktig match av virkemidler og ny forventet atferd
- planlegging og gjennomføring for iverksetting av ny praksis

Dette er en fase der både prosjektledere/prosjektdeltakere og stab for tilrettelegging for erfaringsoverføring må være involvert, men der stab skal støtte prosjektledere og prosjektdeltakere til endring av praksis.

Vi vil foreslå følgende tiltak for denne fasen:

- opplæring i nye maler/verktøy
- fora for diskusjon av nye tilnæringsmåter
- mentoring/superviseing/rådgivning
- veiledningsmetodikk
- problemløsningsmetodikk
- analyse av nye prosjekter, for å velge egnede verktøy og fremgangsmåter (men sørg for å lagre vurderingene som gjøres av de ulike verktøy og maler)

Denne fasen er preget av to typer tiltak. Den ene typen tiltak er generell opplæring, og den andre er tiltak for å skape en arena og mulighet til å hente støtte, ekspertise for prosjektlederen i hans situasjon. Arbeidsformen i denne fasen bør bære preg av at de drives på prosjektlederens og prosjektdeltakerens premisser, med stab som praktisk tilrettelegger for arenaer å møtes på og som tilretteleggere for opplæring. Fokuset for fasen bør være planlegging av et nytt prosjekt eller eventuelt planlegging av neste fase i et større prosjekt. Situasjonen er reell og praktisk, og fasen bør bære preg av at dette er prosjektleders mulighet til å få hjelp, og det er prosjektet som er arenaen i denne fasen.

Endring av atferd krever læring, og gjennom å tilby opplæring av nyutviklede maler og verktøy, gjøres den nye praksis kjent for prosjektledere og prosjektdeltakere. Ut over opplæring i rene verktøy for prosjektgjennomføring, bør det legges til rette for opplæring i effektive teknikker og metoder for veiledning. Dette bør inkludere elementer av metakommunikasjon, som er et verktøy for å kommunisere om kommunikasjonen i veiledningen. Slik kan de ansatte gjøres i stand til å veilede hverandre ut i fra egeninteresse. Dette er en viktig kompetanse for å utvikle seg i små, uformelle læringsmiljøer.

3.3.2 Prosjektkontor / stabsfunksjon for erfaringsoverføring mellom prosjekter

52,2% svarer at det i deres bedrift er en eller flere aktører med et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer mellom prosjekter. Tabell 1 viser hvem som har ansvaret for å fremme erfaringsoverføring mellom prosjekter i dag, og hvem respondentene mener *burde* ha ansvaret. "Idealsituasjonen" respondentene beskriver her medfører at linjeleder/ avdelingsleder/ hovedledelse i større grad har ansvar for erfaringsoverføring, og at man i mindre grad bruker en egen funksjon/stab til dette.

	Har ansvar i dag		Burde ha ansvar	
	Frekvens	%	Frekvens	%
Prosjektleder	10	22,2 %	13	22,4 %
Prosjektdeltaker	2	4,4 %	4	6,9 %
Ansatte i egen funksjon/stab	16	35,6 %	15	25,9 %
Nettverk/gruppe	3	6,7 %	2	3,4 %
Linjeleder/avdelingsleder/hovedledelse	11	24,4 %	22	37,9 %
Alle	3	6,7 %	2	3,4 %
Total	45	100,0 %	58	100,0 %

Tabell 1: Ansvar for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Har – bør ha.

Til tross for at respondentene ikke ser ut til å være tilhengere av å ha et eget prosjektkontor/stabsfunksjon vil vi påstå at dette er viktig for å få til erfaringsoverføring mellom prosjekter. Respondentenes misnøye er knyttet til *dagens praksis* med slike enheter, og ikke nødvendigvis bruken av slike enheter generelt. Forutsatt at virksomheten er av en viss størrelse, er det viktig å ha en enhet som har fokus på erfaringsoverføring. Bruken av ordet *fokus* er ikke tilfeldig. Ansvaret ligger gjerne formelt i denne avdelingen. Likevel vil det å si at prosjektkontoret er *ansvarlig* for erfaringsoverføring gjerne føre til at ingen andre i virksomheten føler ansvar for dette. Det er avgjørende at arbeidet med erfaringsoverføring ikke blir isolert fra prosjektene. Som vist i kapittel 3, er det i prosjektene erfaringene blir gjort, og gjennom lærings- og bearbeidingsprosessen skal disse føres inn i nye prosjekter. Gjennom hele denne prosessen må prosjektledere/–medarbeidere og prosjektkontorets ansatte jobbe sammen og utfordre hverandre for å få overført de riktige erfaringene på en hensiktsmessig måte.

3.3.3 Tiltak som støtter læringsprosessen

Her er modellen for erfaringsoverføring satt i sammenheng med generelle tiltak som støtter erfaringsoverføring. Tiltakene er uavhengige av stegene i læringsprosessen. De fire generelle tiltakene beskrives nedenfor.



Figur 2: Tiltak som støtter læringsprosessen

Bemanning og organisering

Erfaringsoverføring kan påvirkes av hvordan prosjektene bemannes og organiseres. Prosjektmedarbeidere og –ledere som brukes om igjen i liknende prosjekter, eller videreføring av prosjekter blir sentrale erfaringsbærere mellom prosjekter. Slike erfaringsbærere kan videreføre erfaringene gjennom deltakelse i hele prosjektet, eller i en overlappingsfase.

Over tid er det imidlertid ikke sikkert at det å jobbe med svært like prosjekter er det mest gunstige. Erfaringer som gjøres i en bestemt setting kan ha verdi også på andre områder. Rotasjon mellom ulike typer prosjekter og ulike roller i prosjekter kan gjøre det lettere å sette erfaringer inn i nye sammenhenger. I perioder kan det være gunstig at de som jobber i prosjekter "hospiterer" i stabsfunksjonen for erfaringsoverføring.

Variert teamsammensetting kan være en forutsetning for å lykkes med erfaringsoverføring. Ved å sette eldre og unge, erfarne og uerfarne, og medarbeidere med ulik kompetanse i samme team, åpner en for at ulike erfaringer trekkes inn. Noen virksomheter er svært bevisste på at ulike roller i gruppen skal dekkes, for blant annet å sikre fremdrift og kreativitet i teamet. Belbins modell for roller i team er et eksempel på hjelpemiddel som brukes av enkelte virksomheter i denne sammenhengen. På en liknende måte kan det å bringe ulike former for mangfold inn i teamet bidra til økt erfaringsoverføring.

Miljø

Miljøskapende aktiviteter er viktig for å skape trivsel og tillit. Dette er viktige forutsetninger for å skape et lærende miljø. I den forbindelse vil vi påpeke at humor – det å ha det gøy - er undervurdert som virkemiddel for å skape trygghet og trivsel. Men det må være en naturlig del som passer til de personligheter som deltar, og i passende mengder. Ellers kan det bli krampaktig. Det viktige her er å skape en stemning der folk ikke tar seg selv for høytidelig. Da blomstrer humoren, og under forutsetninger der man slipper seg løs og tør å ”dumme seg ut”, der kan også læring oppstå.

Prosjekter er i varierende grad av det fornøyelige slaget. Det kan derfor være et godt tiltak å krydre prosjekter med sosiale tiltak knyttet til milepæler. Dette kan bidra til å skape en teamfølelse. I tillegg skaper det en fin arena for uformell oppsummering underveis i prosjektet.

Aarenaer

Etablering av læringsarenaer er et viktig nøkkelement for å legge til rette for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Det innebærer å legge til rette for både formelle og uformelle, relle og virtuelle møteplasser der mennesker kan møtes og etablere et læringsfellesskap. Med andre ord er det mange typer læringsarenaer. Prosjektgruppen kan være en læringsarena i like stor grad som at røykerommet kan være det. Bedriften må være villig til å etablere møteplasser der mennesker kan prate sammen, så kan konsekvensen av dette medføre læring.

I store virksomheter vil det være vanskelig å finne felles møteplasser. Tanken på å skape globale møteplasser må settes på riktig forventningsnivå, og vektlegges deretter. Noe kunnskap kan læres virtuelt, men en del læring må foregå i mindre enheter, hvor man møtes ansikt til ansikt.

En viktig vurdering er hvorvidt læringsarenaer skal etableres som formelle eller uformelle arenaer og om de skal styres. Problemet ved formelle og styrte møteplasser kan være at de virker ødeleggende for læringsprosessen dersom personer, tema og ”timing” ikke stemmer. Styrer du dette selv, søker du slike arenaer ved behov. En av ulempene med læringsarena etablert ut i fra frivillighet, kan være at den blir for snever (gruppetenkning). Et viktig bidrag og en viktig rolle fra virksomhetens side, er å oppfordre til at slike arenaer dannes. Samtidig må det begrunnes hvorfor slike arenaer er ønskelige, og gis råd om hvordan det forventes at det jobbes i slike læringsarenaer.

Det handler til syvende og sist om virksomhetens ledelse har tillit nok til de mennesker de har ansatt, til å gi de frihet til å styre noe av sin tid selv.

Databaser

Undersøkelsen forteller oss at dagens praksis knyttet til elektroniske systemer for erfaringsoverføring ikke oppleves som tilfredsstillende. Kanskje lager vi for komplekse løsninger hvor vi lager alt for store mengder data?

Vårt råd er å ha en enkel database som inneholder maler og verktøy som kan brukes etter behov. I tillegg til dette kan en enkel struktur med nøkkelopplysninger fra prosjekter, og henvisning til personer som er relevante erfaringsbærere være tilgjengelig. Den elektroniske løsningen blir da et første søkested, som viser oss veien til personer med de antatt rette erfaringene. Forutsatt at det settes av tid, kan vi møte disse og diskutere erfaringene ansikt til ansikt. Vi tror denne fremgangsmåten vil gjøre det elektroniske støttesystemet til et hjelpemiddel for erfaringsoverføring.

4. Metode

4.1 Forskningsmetode

SINTEF har gjennomført undersøkelsen ”*Kompetanseaspektet i prosjekter*” på oppdrag for Norsk senter for prosjektledelse (NSP). Prosjektet har pågått i perioden september 2001 til november 2002, og er finansiert av NSP.

Gjennom prosjektet er det hentet inn data om hvordan erfaringsoverføring håndteres i dag, hva som oppleves som hemmende og fremmende faktorer og hvordan erfaringsoverføring ideelt sett burde håndteres. Til sammen har 46 prosjektledere og prosjektdeltakere fra sju virksomheter svart på et spørreskjema. For å få utdypende informasjon ble det gjennomført dybdeintervjuer med totalt fire personer. Ut over disse primære datakildene har prosjektgruppediskusjoner, presentasjoner fra deltakerbedriftene, en temadag, samt diskusjoner med relevante fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt bidratt til å forme konklusjonene i rapporten.

Spørreskjemaet ble distribuert elektronisk via en kontaktperson i den enkelte virksomhet som deltok. Fremgangsmåten disse valgte for å avgjøre hvem av prosjektmedarbeiderne og prosjektlederne i organisasjonen som skulle svare på spørreskjemaet varierte. Noen sendte spørreskjemaet til sine nærmeste kolleger, mens andre sørget for at ulike avdelinger i organisasjonen ble representert. Svarprosenten for den enkelte virksomhet varierte. Deltakerne i undersøkelsen sendte skjemaet som vedlegg til mail til SINTEF, der mailen ble slettet og det anonyme vedlegget ble lagret. To valgte å sende svar på undersøkelsen i posten.

Data fra spørreskjemaundersøkelsen ble analysert kvantitativt. På grunn av det relativt lave antall respondenter bestod denne analysen i hovedsak av frekvensanalyser. Svar på åpne spørsmål fra spørreskjemaet ble kategorisert, og deretter kvantifisert.

5. Resultater

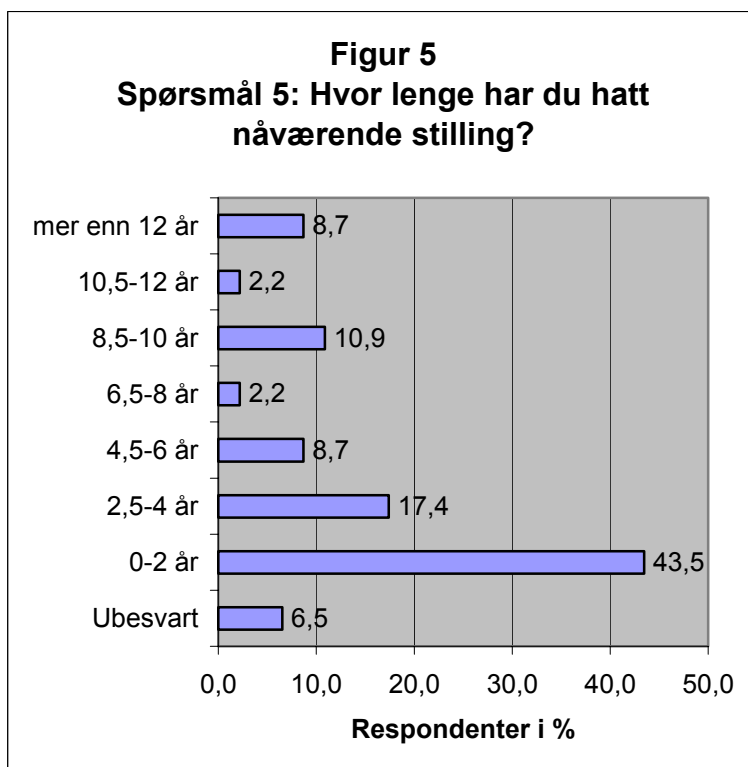
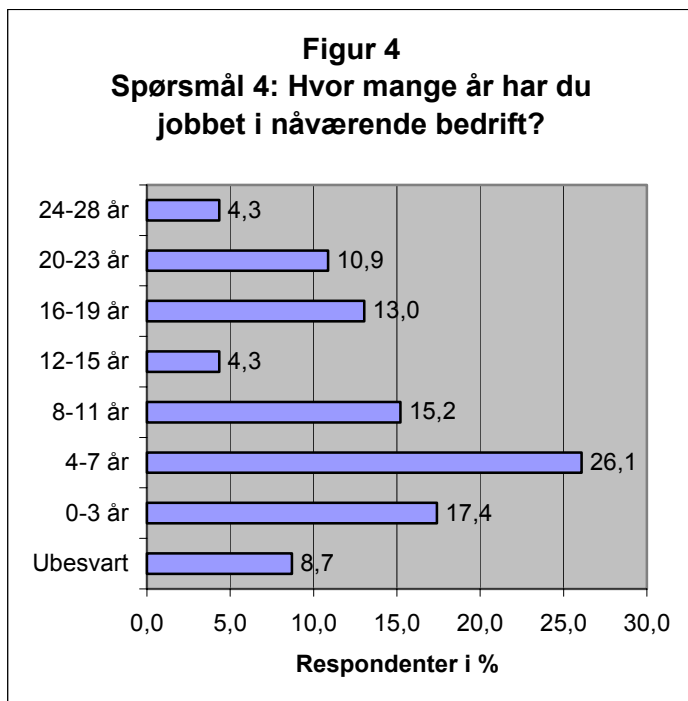
I dette kapitlet presenteres funnene fra spørreundersøkelsen. Data fra de andre kildene presenteres ikke for seg, men tas inn som en del av helheten i kapittel 3 og 6. Dette kapitlet er derfor best egnet for deg som ønsker å studere på hvilket datagrunnlag vi har uttalt oss på.

Resultatene fra spørreundersøkelsen forteller om respondentenes interesse og atferd i forhold til erfaringsoverføring mellom prosjekter. Hvordan respondentene og virksomhetene arbeider med erfaringsoverføring i prosjekter i dag, kommer også frem. Sentralt i datamaterialet står deltakernes syn på hva som hemmer og fremmer erfaringsoverføring mellom prosjekter. De som har deltatt i undersøkelsen kommer også med ønsker om hvordan prosjektdeltaker/-leder og virksomheten kan bidra til slik erfaringsoverføring. Aller først presenteres bakgrunnsinformasjon for å beskrive deltakerne i spørreundersøkelsen, og den type prosjekter de arbeider med.

5.1 Bakgrunnsinformasjon fra spørreundersøkelsen

Til sammen har 46 respondenter fra sju organisasjoner svart på spørreskjemaet. Hele 93,5 % av respondentene er menn. Aldersfordelingen i utvalget er jevnere. Halvparten av de som har svart er i alderen 30-45 år, mens den andre halvparten er 46 år eller eldre. Nesten en fjerdedel av respondentene er i aldersgruppen 30-35 år. Ellers er aldersfordelingen nokså jevn. Mer enn halvparten av respondentene har utdanning med en varighet fra tre og et halvt til fem år. Så mange som hver femte har universitets-/høyskoleutdanning med en varighet på mer enn fem år. Over 80 % er utdannet hovedsakelig innen tekniske fag, og vel 70 % av respondentene jobber med prosjekter innen det vi har valgt å kalle ”utbygging og vedlikehold”. 70 % av respondentene oppgir at de jobber i prosjekter av en varighet på ett år eller mer. Det totale bildet viser at respondentene jobber i prosjekter som i tid strekker seg fra noen måneder til mer enn fem år. Også i økonomiske termer er prosjektene nokså ulike, og spenner fra små prosjekter under hundre tusen kroner, til store prosjekter med budsjetter på over en milliard, hvor hovedtyngden (85 %) jobber i prosjekter med en budsjетtramme større enn fem hundre tusen kroner.

Respondentene oppgir å ha jobbet fra null til tjuette år i nåværende bedrift. Figur 4 viser hvor lenge respondentene har vært ansatt, inndelt i fireårsgrupper. 53,5 % av respondentene har aldri skiftet stilling i nåværende bedrift. 16,3 % har skiftet stilling i nåværende bedrift ti ganger eller mer. Respondentene har vært i nåværende stilling fra mindre enn ett år til tjuette år. 43,5 % har vært i sin nåværende stilling i to år eller kortere tid (se figur 5).

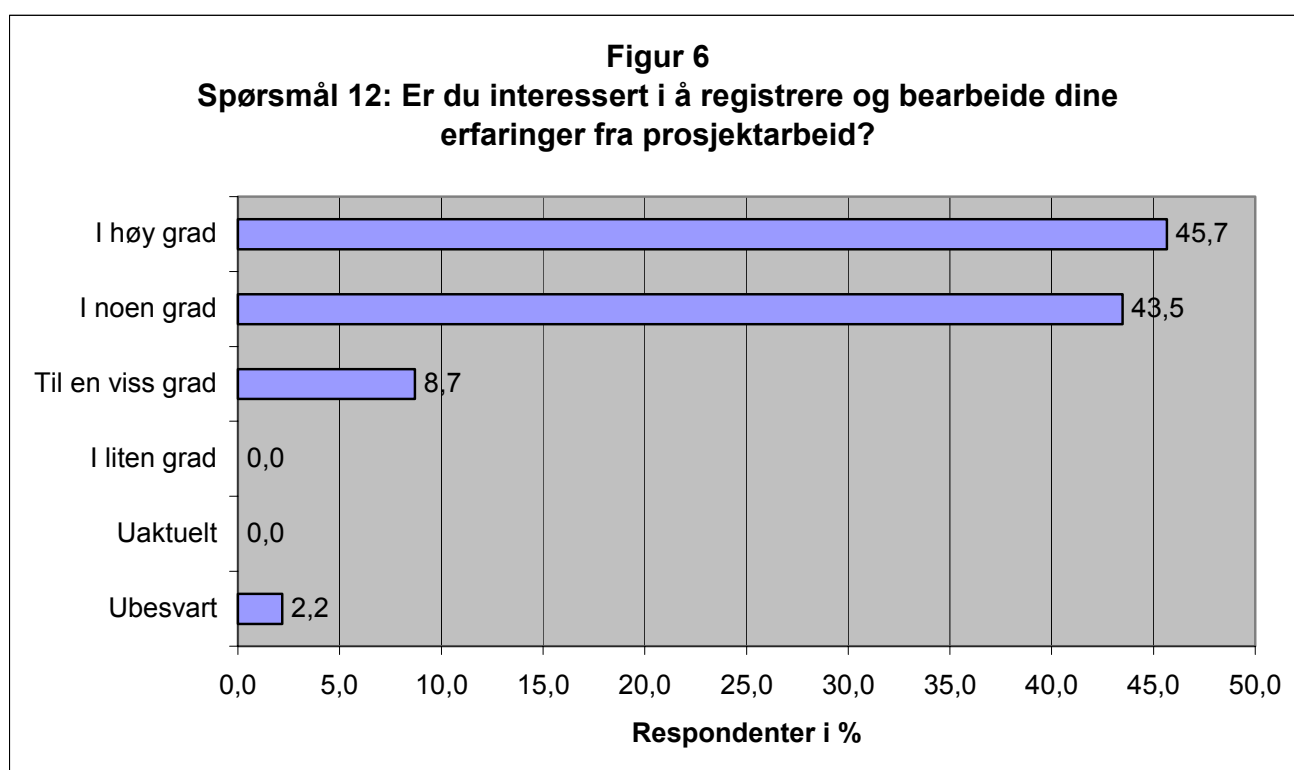


5.2 Interesse og atferd knyttet til erfaringsoverføring

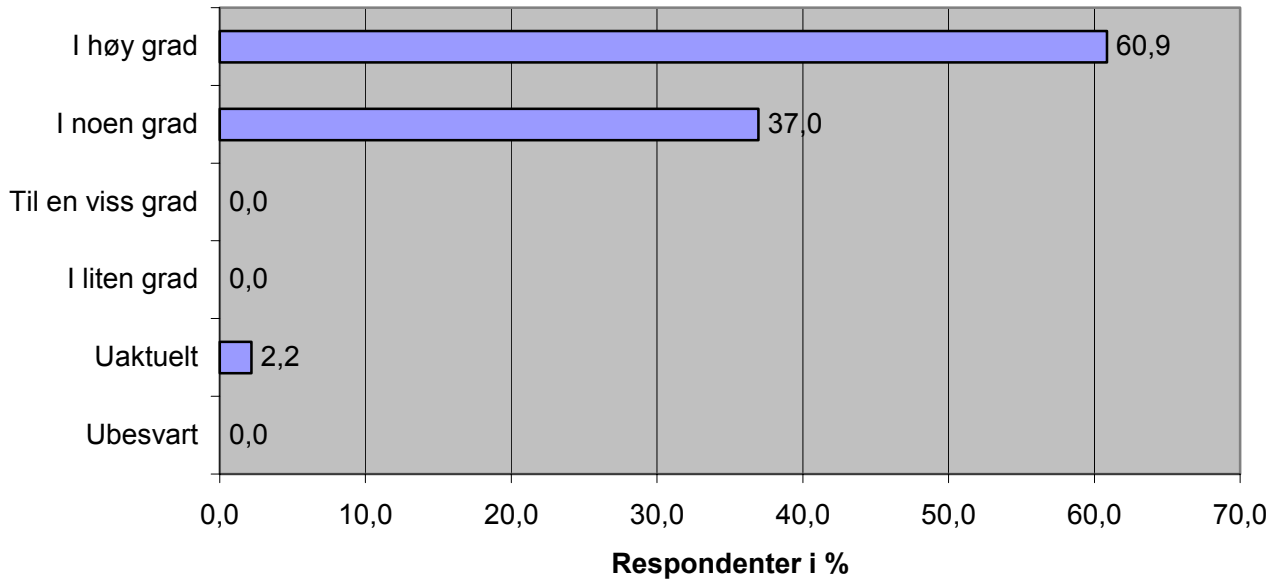
Respondentene svarte på i hvilken grad de er interessert i erfaringsoverføring, og i hvilken grad de faktisk bidrar til at erfaringsoverføring finner sted. Spørsmålene knyttet til interesse og atferd omhandlet det å:

- registrere og bearbeide erfaringer fra prosjekter.
- dele prosjekterfaringer med andre.
- bruke andres erfaringer i egne prosjekter.

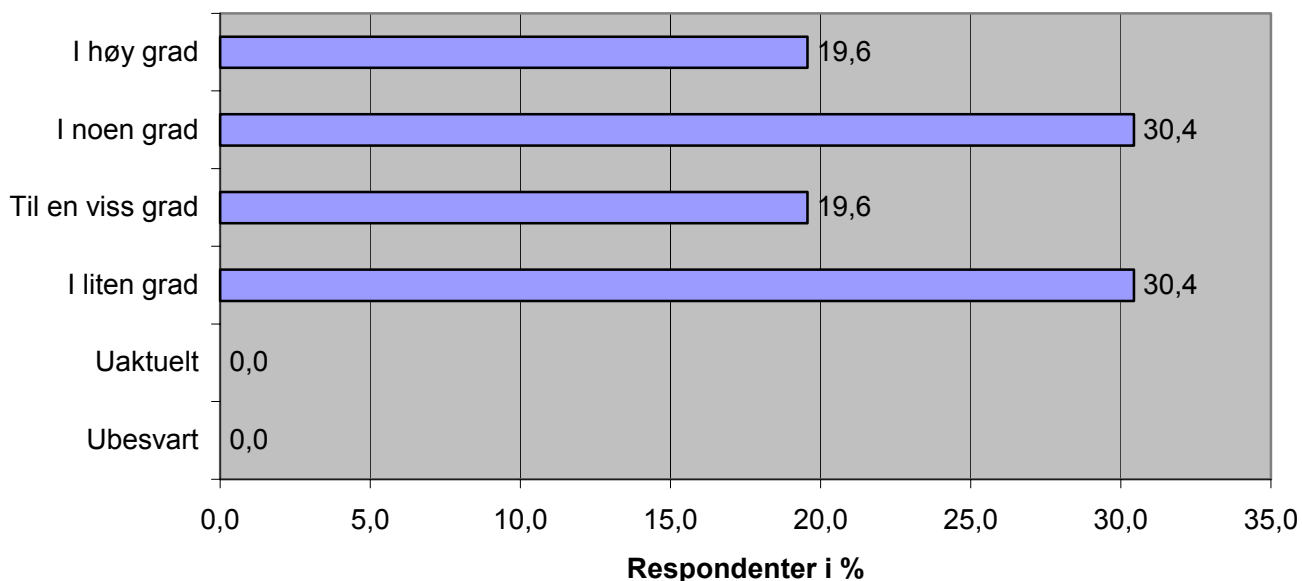
Svarene fra undersøkelsen viser at respondentene viser stor interesse for å registrere og bearbeide erfaringer, å dele prosjekterfaringer, samt å bruke andres erfaringer. Nærmere hundre prosent av respondentene svarer at de i noen grad, eller i høy grad (de to mest positive svaralternativene) er interessert i dette. Resultatene viser imidlertid at *atferden* på dette området er langt svakere enn *interessen*. Resultatene viser videre at både i interesse og i atferd er det en større tendens til å dele erfaringer med andre, enn å bruke andres erfaringer. Figurene 6-11 viser svarfordelingen på spørsmålene om respondentenes interesse og atferd knyttet til disse tre elementene i erfaringsoverføring.



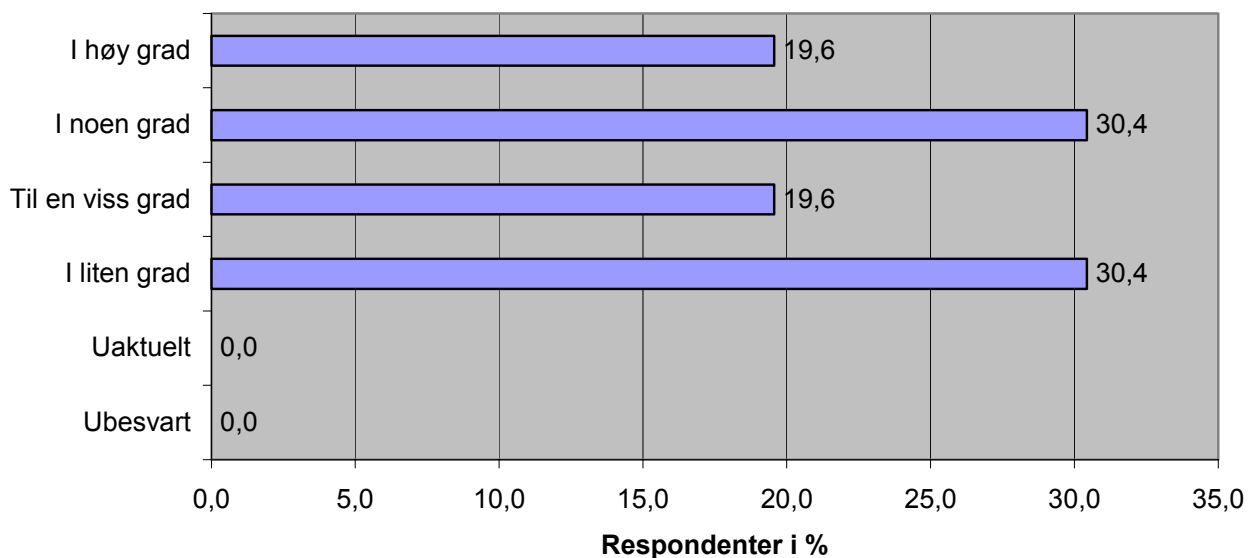
Figur 7
Spørsmål 13: Er du interessert i å dele dine erfaringer fra prosjekter med andre?

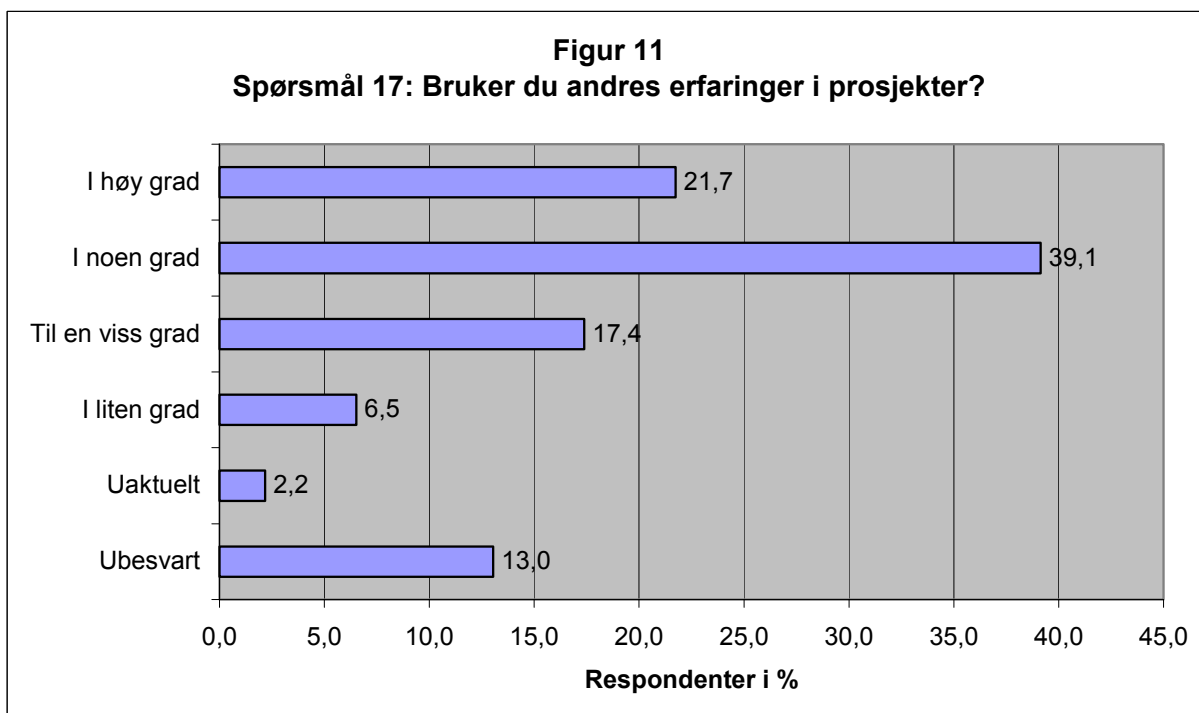
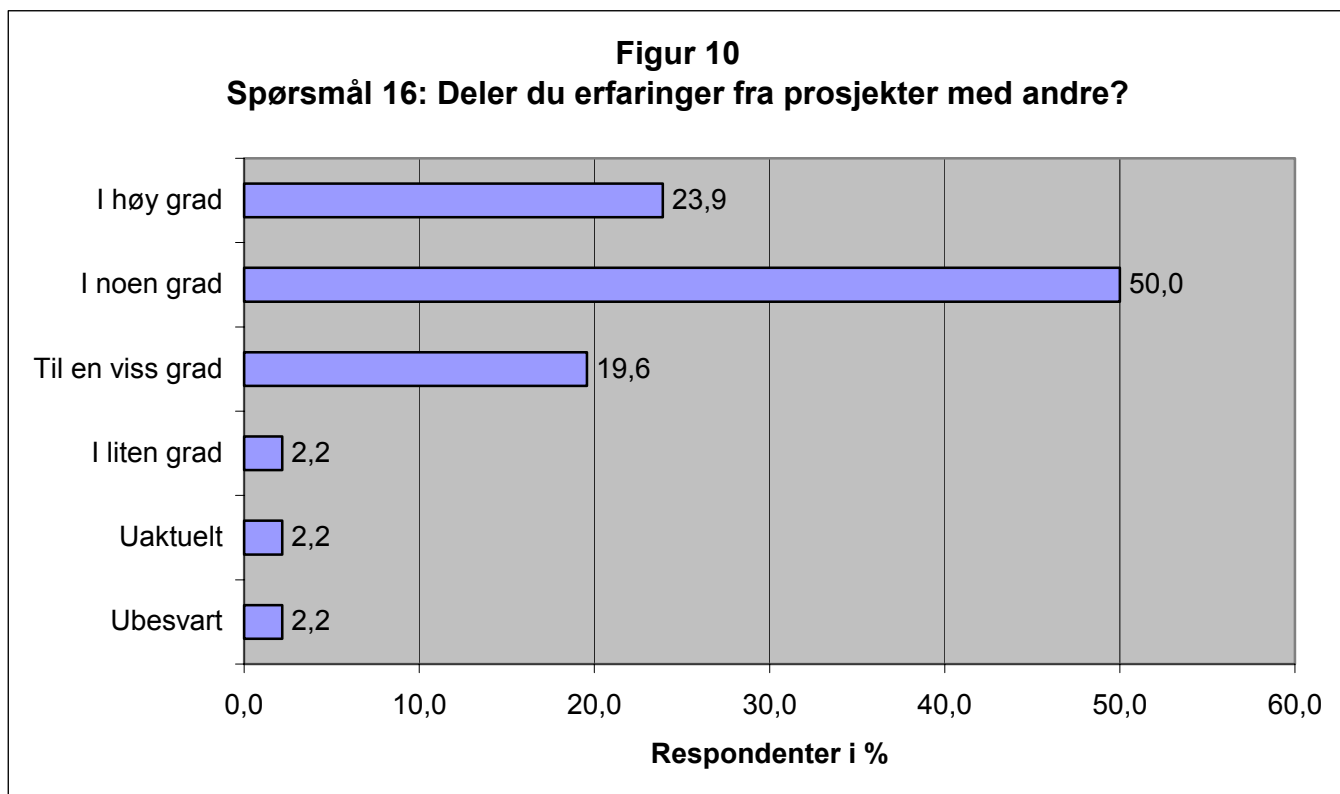


Figur 8
Spørsmål 15: Sørger du på noe vis for å registrere og bearbeide dine erfaringer fra prosjektet?



Figur 9
Spørsmål 15: Sørger du på noe vis for å registrere og bearbeide dine erfaringer fra prosjektet?





5.3 Dagens situasjon

5.3.1 Hvordan deles og skaffes erfaringer i dag?

Deltakere i undersøkelsen ble spurt om hvordan de har delt erfaringer, eller mottatt erfaringer de siste to måneder.

Når det gjelder hvordan erfaringer deles og skaffes, vil vi dele svarene vi fikk inn i to hovedkategorier: Direkte og indirekte kommunikasjon. Den direkte kommunikasjon skjer mellom to aktive parter som deler og mottar informasjon. I denne kommunikasjonsprosessen er det ingen mellomledd, og den gir partene mulighet for umiddelbar tilbakemelding og respons. Den indirekte kommunikasjonen skjer via et mellomledd, f.eks. en database eller en rapport. I grenseland finner vi undervisning, kurs, seminarer, opplæring og møter. Der vil formen avgjøre hvorvidt kommunikasjonsprosessen er direkte eller indirekte. Så lenge undervisning, kurs, seminarer, opplæring og møter gir en mulighet for direkte refleksjon og tilbakemelding, har vi gruppert disse som direkte kommunikasjon.

Hvordan deles erfaringer?

33 respondenter (71,7 %) har bidratt til å fortelle hvordan de har delt erfaringer, mens bare 23 (50 %) har forklart hvordan de har de har lært noe fra andre prosjekter.

Av de som har svart, gir 42 % eksempler på hvordan de har delt erfaringer med andre via indirekte kommunikasjon. 58 % gir eksempler på hvordan de har delt erfaringer via direkte kommunikasjon.

Hvordan skaffes erfaringer?

44 respondenter har svart på om deres aktivitet innenfor erfaringsdeling de siste 2 måneder er på det nivået den pleier å være eller om den avviker fra normalen. 65,2 % oppgir at de har vært like aktiv som vanlig de siste 2 måneder. 19,6 % oppgir at de har vært mindre aktiv enn normalt, mens 10,9 % hevder de har vært mer aktiv til å dele erfaringer enn normalt de siste 2 måneder. 4,3 % har ikke svart.

33 % av de som har avgitt svar gir eksempler på hvordan de har lært/fått overført erfaring fra andre prosjekter som vi har kategorisert som indirekte kommunikasjon. 67 % gir eksempler at de har lært av andres erfaringer gjennom direkte kommunikasjon.

Eksempler

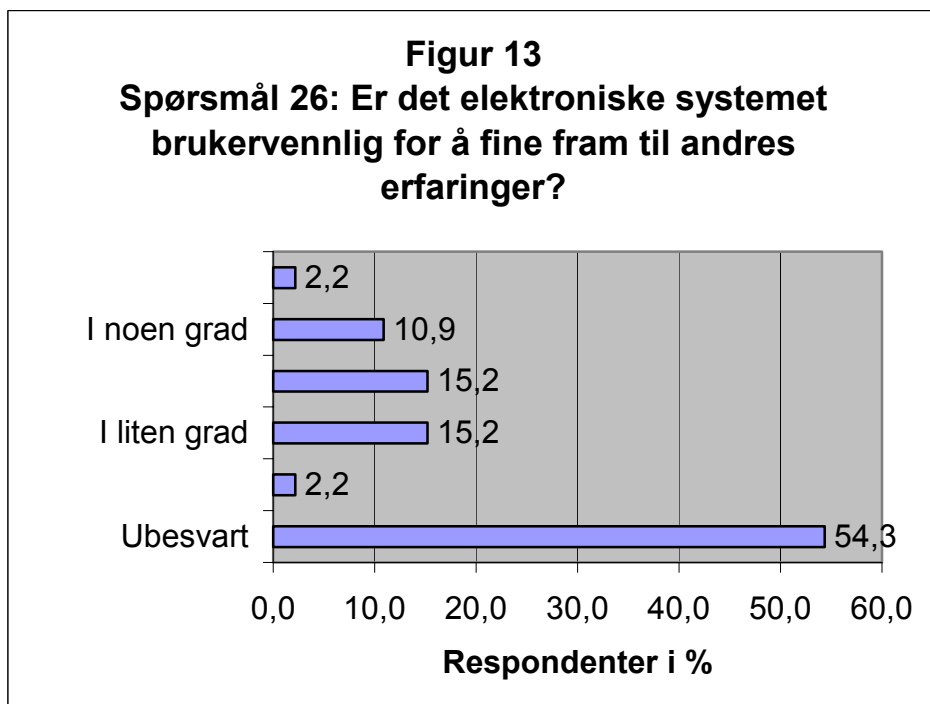
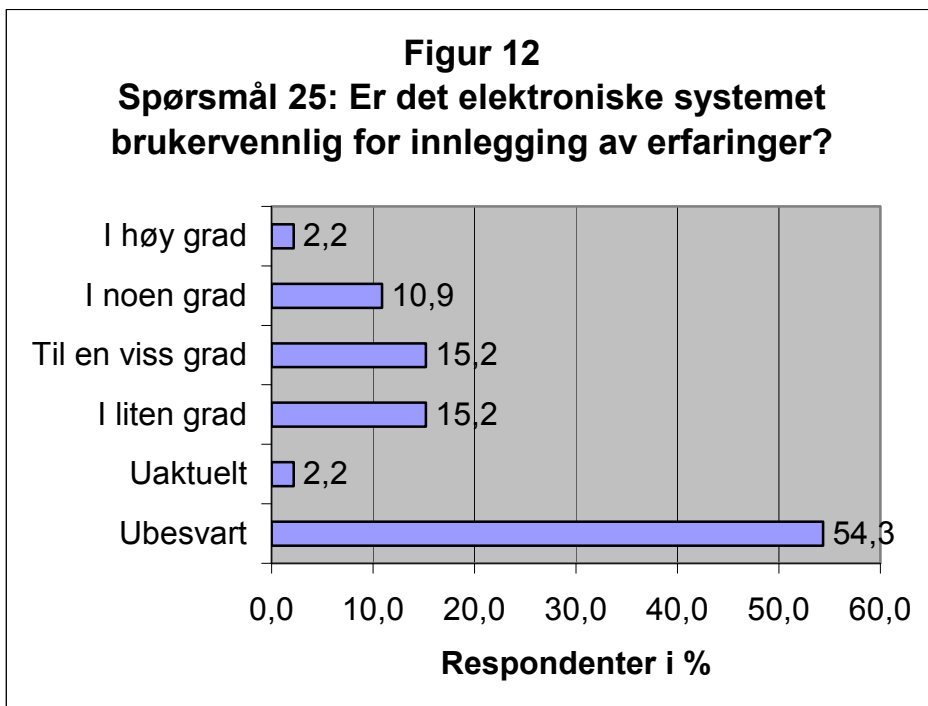
Deltakerne i undersøkelsen gir flere eksempler på hvordan erfaringer deles og tabellen under gir en oversikt over hvordan deltakerne i spørreundersøkelsen oppgir at erfaringsdeling foregår:

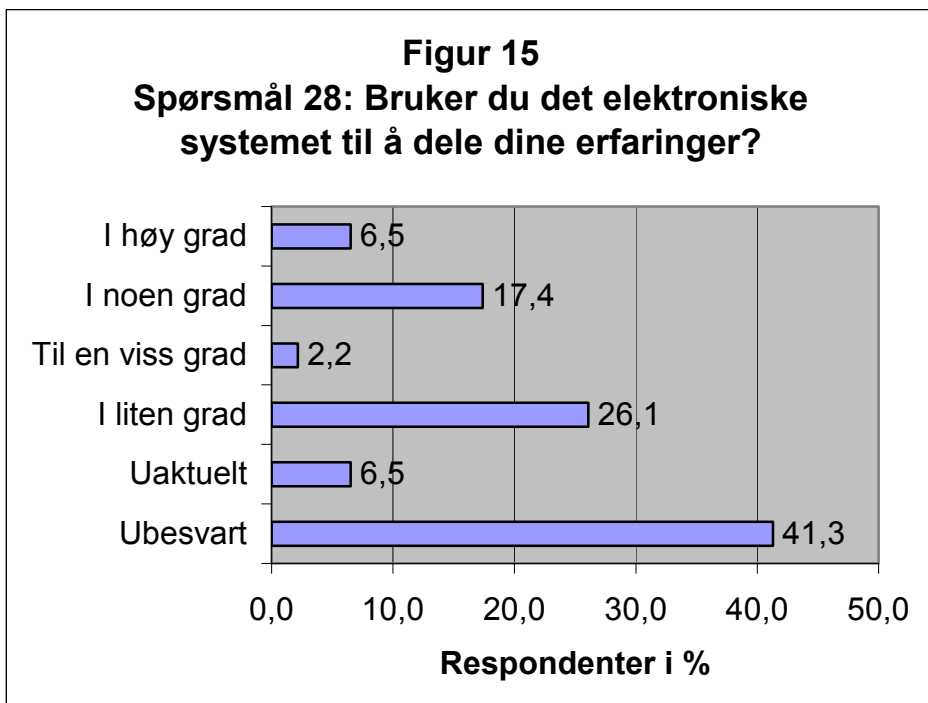
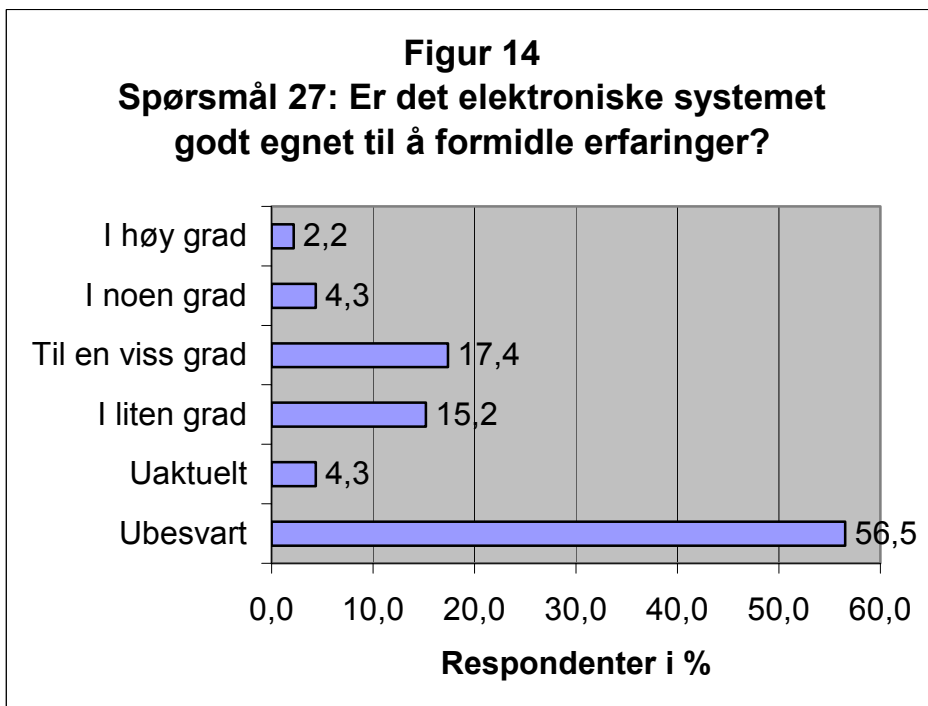
Direkte kommunikasjon	Indirekte kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Erfaringsmøter/nettverk mellom prosjektledere • Erfaringsmøter mellom prosjektgrupper • Daglig kommunikasjon med kolleger • Ordinær møteaktivitet • Uformell møteaktivitet • Formelle temamøter • Opplæring til uerfarne • Bistå uerfarne • Erfaringsutvekslingsseminarer/workshops for bedriften og for bransjen • Erfarne prosjektmedarbeidere deltar ved prosjektoppstart • Erfarne prosjektmedarbeidere deltar ved utarbeidelse av usikkerhetsanalyser • Befaring på hverandres prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Databaser • Håndbøker • ”Best practice” • Erfaringsrapporter • Prosjektrapporter/sluttrapporter • Annen prosjektdokumentasjon/tegninger • Studentoppgaver utført på prosjektene • Delta i undersøkelser om prosjekter • Erfaringsdeling til erfaringsamler •

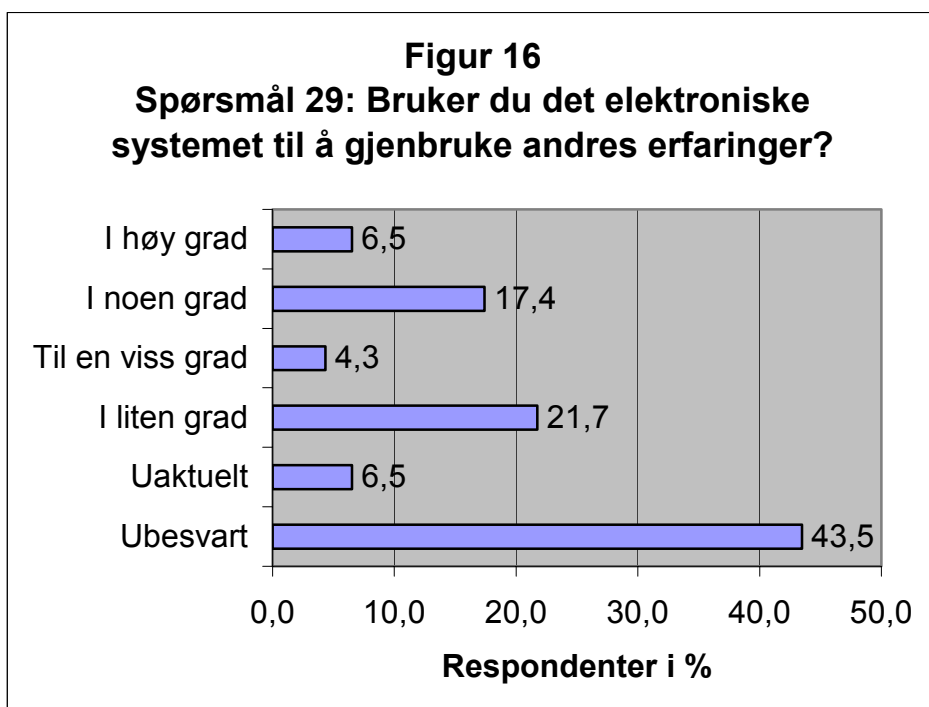
Tabell 2: Erfaringsoverføring i direkte og indirekte kommunikasjon

5.3.2 Elektroniske systemer for erfaringsoverføring

Spørsmålene knyttet til elektroniske systemer for erfaringsoverføring besvares kun av om lag halvparten av respondentene. Tre spørsmål (spm. 25-27) tar for seg e-løsningens egenskaper, og to spørsmål omhandler i hvilken grad den brukes til deling og gjenbruk av erfaringer. Vel tretti prosent av de som svarer på spørsmålene synes det elektroniske systemet i høy eller noen grad er brukervennlig med tanke på innlegging, fremhenting av erfaringer. Bare 15 prosent av svarene viser at systemet ”i høy grad” eller ”i noen grad” er egnet til formidling av erfaringer. Av de som svarer på spørsmålene om bruk av e-systemet (spm. 28 og 29) oppgir to av fem at de i liten grad bruker det elektroniske systemet til å dele eller gjenbruke erfaringer. Svarfordeling for spørsmålene om elektroniske systemer for erfaringsoverføring gjengis i figurene 12-16.







5.3.3 Ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer

Tabell 3 viser i hvilken grad respondentene oppfatter at deres virksomhet har en eller flere aktører som har et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer mellom prosjekter.

Tabell 4 viser hvilke roller/funksjoner som i dag har et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer i respondentenes virksomheter.

Tabell 5 viser hvilke roller/funksjoner respondentene mener burde ha et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer i deres virksomhet.

	Frekvens	%
Ja	24	52,2 %
Nei	19	41,3 %
Ubesvart	3	6,5 %
Total	46	100,0 %

Tabell 3 Svar på spørsmål 30: ”Er det en eller flere aktører i organisasjonen har et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer mellom prosjekter.”

	Frekvens	%
Prosjektleder	10	22,2 %
Prosjektdeltaker	2	4,4 %
Ansatte i egen funksjon/stab	16	35,6 %
Nettverk/gruppe	3	6,7 %
Linjeleder/avdelings- leder/hovedledelse	11	24,4 %
Alle	3	6,7 %
Total	45	100,0 %

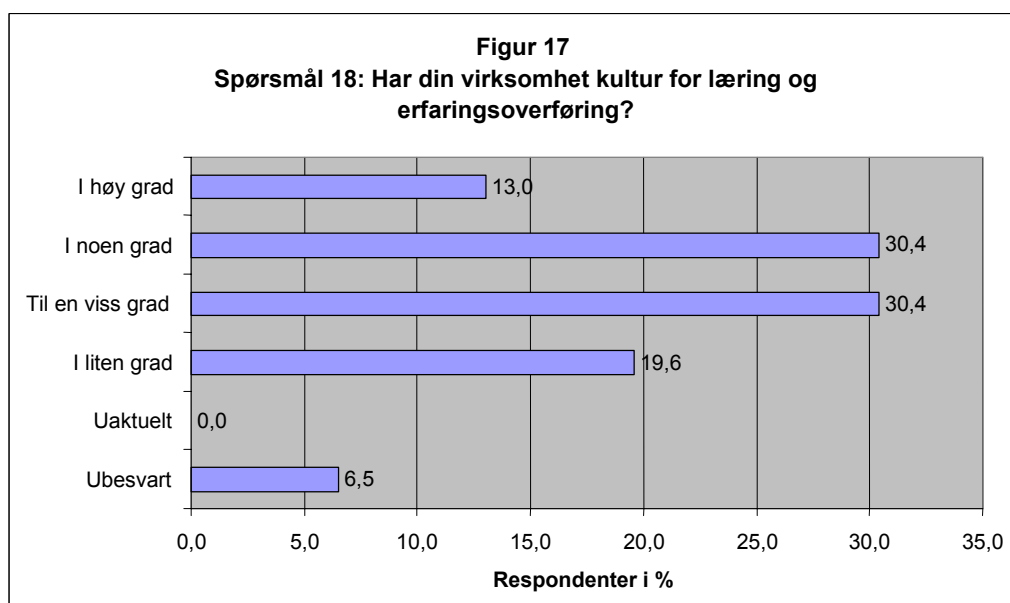
Tabell 4 Svar på spørsmål 31: "Hvilke roller/funksjoner er det som i dag har et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer i din virksomhet?"

	Frekvens	%
Prosjektleder	13	22,4 %
Prosjektdeltaker	4	6,9 %
Ansatte i egen funksjon/stab	15	25,9 %
Nettverk/gruppe	2	3,4 %
Linjeleder/avdelings- leder/hovedledelse	22	37,9 %
Alle	2	3,4 %
Total	58	100,0 %

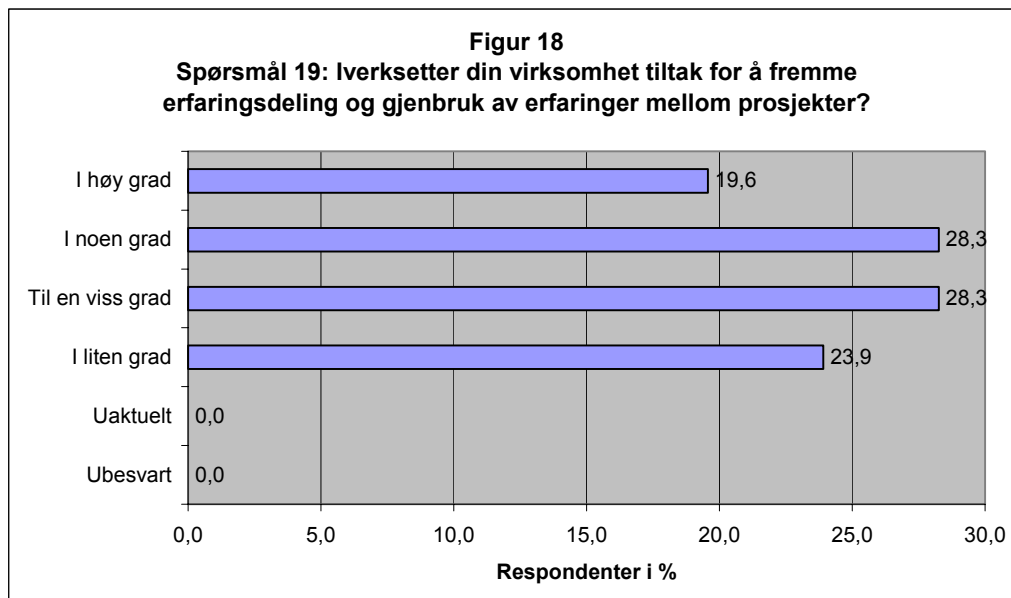
Tabell 5: Svar på spørsmål 32: Hvilke roller/funksjoner burde etter din mening ha et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer i din virksomhet?

5.3.4 Kultur og tilrettelegging for erfaringsoverføring

Spørreskjemaet inneholdt spørsmål som skulle avdekke hvordan respondentene oppfatter kulturelle forhold, samt organisatorisk og teknisk tilrettelegging knyttet til erfaringsoverføring. Figurene 17 og 18 viser svarfordelingen på to slike spørsmål.



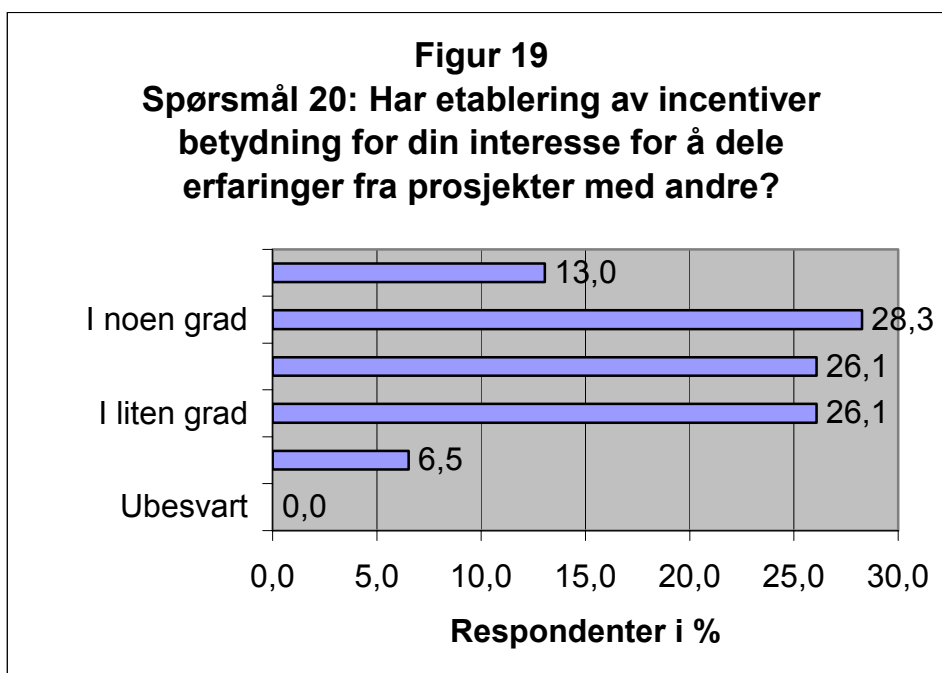
Figur 17 viser at 13 % av respondentene synes virksomheten i høy grad har kultur for erfaringsoverføring, mens 19,6 % mener deres organisasjon i liten grad har en slik kultur. Drøyt seksti prosent rangerer sin virksomhet mellom disse ”ytterpunktene”.



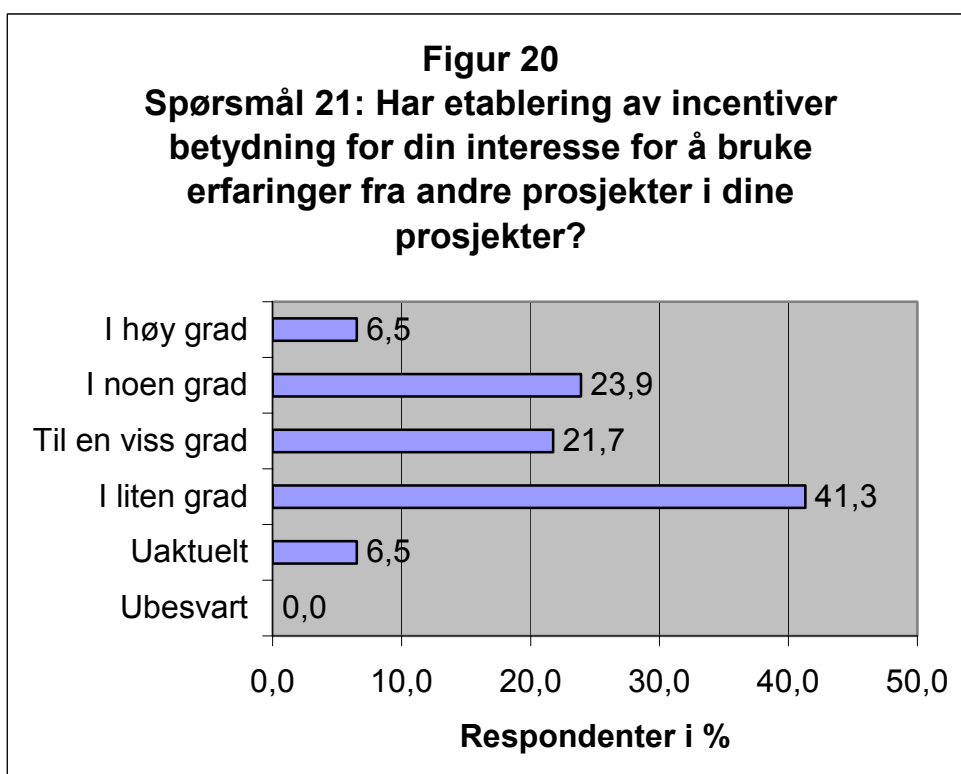
Som det går frem av figur 18 mener 19,6 % av respondentene at deres virksomhet i høy grad iverksetter tiltak for å fremme erfaringsdeling og gjenbruk av erfaringer mellom prosjekter. 56,6 % fordeler seg likt på svaralternativene ”i noen grad” og ”til en viss grad”, mens 23,9 % mener virksomheten i liten grad iverksetter slike tiltak.

5.3.5 Incentivordninger og interesse for deling og gjenbruk av erfaringer

Figur 19 viser i hvilken grad respondentene oppgir at etablering av incentiver har betydning for deres interesse for å *dele* erfaringer fra prosjekter med andre. I spørreskjemaet var følgende forklaring av begrepet *incentiv* gitt: ”*Incentiv: Ulike ansporende midler til å oppnå en motivert atferd, f.eks.: ros, belønning i form av penger, kultur*”

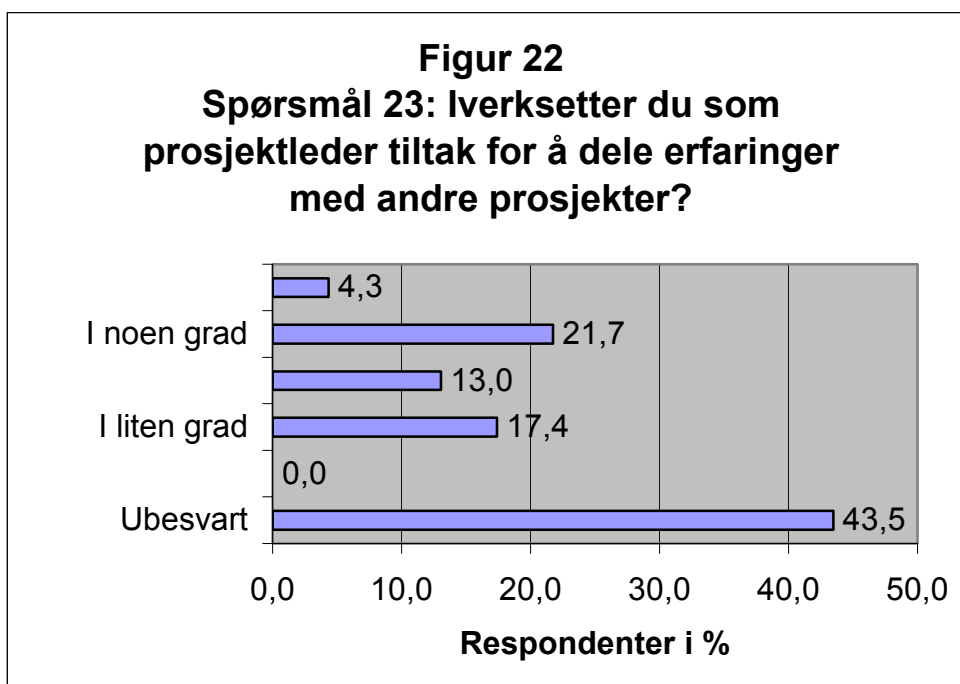
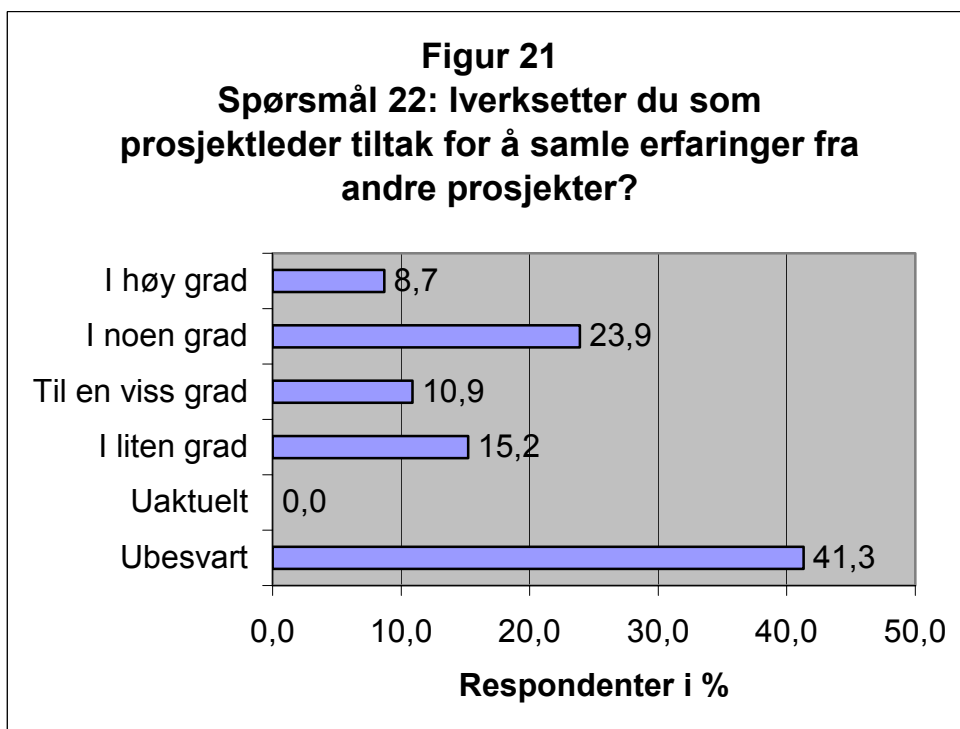


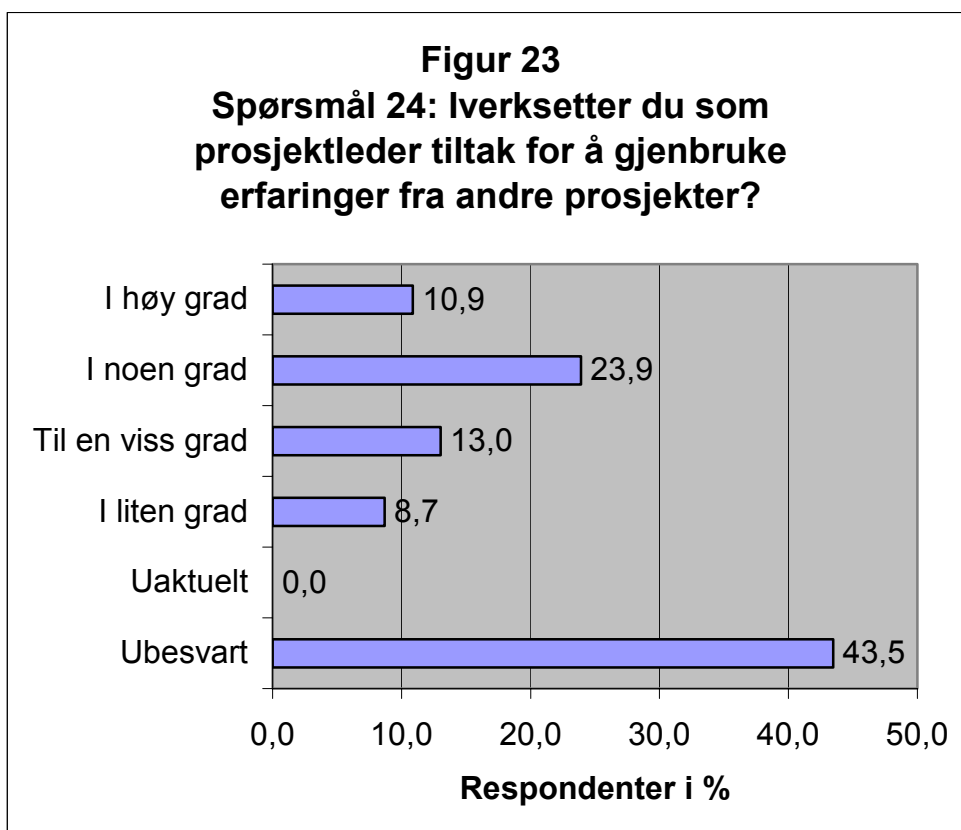
Figur 20 viser i hvilken grad respondentene oppgir at etablering av incentiver har betydning for deres interesse for å *gjenbruke* erfaringer fra andre prosjekter.



5.3.6 Prosjektleders initiativ for å samle, dele og bruke erfaringer

Figurene 21 – 23 viser i hvilken grad respondentene som prosjektledere iverksetter tiltak for å henholdsvis samle, dele og gjenbruke prosjekterfaringer.





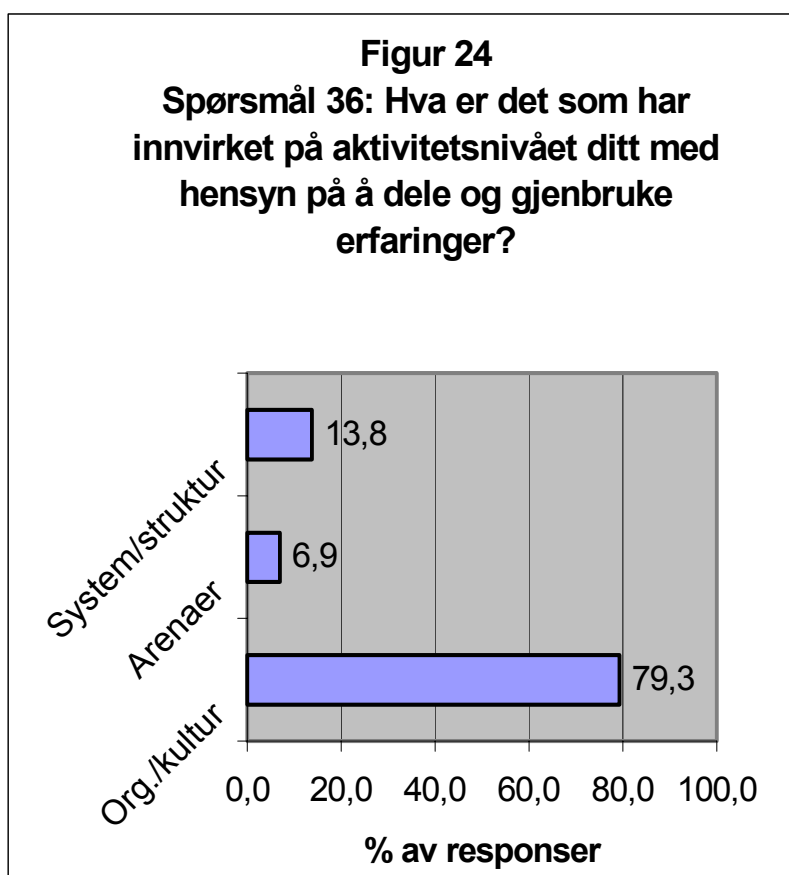
5.4 Hva hemmer og fremmer erfaringsoverføring mellom prosjekter?

Figurene 24 til 26 viser hvordan svarene fordeler seg på kategoriene:

- Organisatoriske forhold og kultur.
- Tilgjengelige arenaer.
- Tilgjengelige systemer og strukturer.

Prosentfordelingen i figurene 24 – 26 gjelder kun for de som har svart på spørsmålene, og altså ikke hele utvalget. Dette fordi en relativt stor andel av respondentene ikke har svart på det spørsmålene dreide seg om, eller helt har unnlatt å svare. På spørsmålene 36-40 har respondentene hatt anledning til å komme med svar som faller inn i flere kategorier samtidig. Prosentene i disse tabellene er beregnet på grunnlag av det totale antall responser, og er ikke basert på antall respondenter.

5.4.1 Hva innvirker på aktivitetsnivået for å dele og gjenbruke erfaringer?

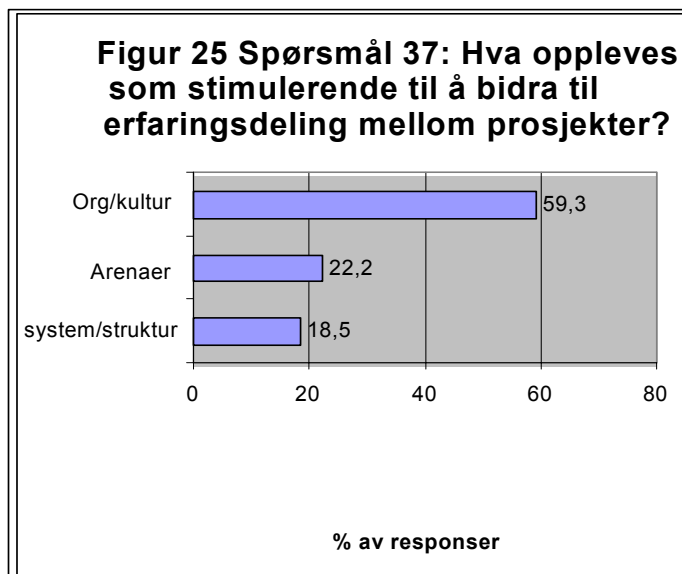


Som det går frem av figur 24 er det i hovedsak organisatoriske og kulturelle forhold ved virksomheten som påvirker respondentenes aktivitetsnivå med hensyn på å dele og gjenbruke erfaringer. Hele 79,3 % av svarene på dette spørsmålet faller inn i denne kategorien. Svarene avdekker eksempler på hva som har innvirket positivt, og hva som har innvirket negativt på respondentenes deling og gjenbruk av erfaringer. Ledelsens fokus og intern opplæring ser ut til å ha bidratt positivt til respondentenes aktivitetsnivå med hensyn på å dele og gjenbruke erfaringer. Kompliserte prosjekter, oppstart av nye prosjekter, og ønsket om forbedring av pågående prosjekter nevnes også. En respondent skriver at det faktisk at flere tilsvarende prosjekter pågikk samtidig i ulike deler av organisasjonen har innvirket på vedkommendes aktivitet for å dele og gjenbruke erfaringer. Mangel på tid er gjengangeren blant svarene som viser hva som har hatt negativ innvirkning på erfaringsdeling og –gjenbruk. *”Krav til effektivitet og høy fakturerbarhet gjør at man ikke ”hever blikket” tilstrekkelig og ikke ser betydningen av erfaringsoverføring”*, skriver en av respondentene.

Svarene som viser til forhold ved system og struktur omhandler blant annet oppgradering av database og interopplæring. Noen svar tyder på at det finnes arenaer for erfaringsoverføring mellom prosjekter.

Det er verdt å merke seg at kun 26 av i alt 46 respondenter har gitt gyldige svar på spørsmål 36.

5.4.2 Fremmede forhold i virksomheten



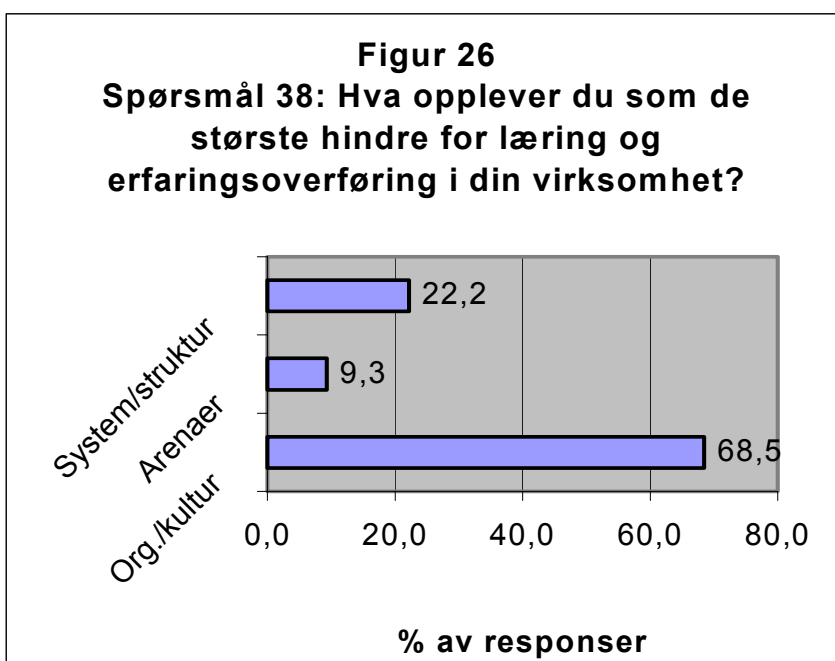
Omtrent 60 % av svarene peker på at organisatoriske og kulturelle forhold stimulerer til å bidra til erfaringsoverføring. Aktive ledere som gir temaet oppmerksomhet trekkes frem som stimulerende. Et åpent miljø hvor det er vilje til å dele og hvor man ønsker at andre i egen organisasjon skal lykkes oppfattes også som positivt.

Fora for fagdiskusjoner, tverrfaglig miljø og samlinger for folk fra flere prosjekter oppgis å virke positivt inn på hvordan man bidrar til erfaringsoverføring mellom prosjekter. Drøyt en femtedel av svarene dreier seg om slike forhold.

18,5 % av responsene på spørsmål 37 er knyttet til system og struktur. Her nevnes aktivt arbeid med best practice, utvikling av standarder og krav, og incentivordninger knyttet til erfaringsoverføring som faktorer som stimulerer til å bidra til erfaringsdeling.

22 personer ga gyldig svar på spørsmål 37.

5.4.3 Hemmende forhold i virksomheten



Også når det gjelder faktorer som oppleves som hindre for erfaringsoverføring mellom prosjekter, er organisatoriske og kulturelle forhold den dominerende kategorien. Som det går frem av figur 26 dreier 68,5 % av svarene seg om organisatoriske og kulturelle forhold. Mangel på tid trekkes frem av de fleste som svarer på dette spørsmålet. Det er ikke satt av tid til erfaringsoverføringsaktiviteter innen prosjektene rammer, og det kan være vanskelig å få tilgang til personer med relevant erfaring. En respondent skriver: *"Ingen er villig til å betale for tiden som man må bruke på KM"* (KM = "knowledge management"). Manglende eller utilstrekkelig ledelse av erfaringsoverføring presenteres også som en hemmende faktor. Enkelte nevner at virksomheten mangler styring og strategi i tilknytning til temaet, til tross for at arbeid med erfaringsoverføring er en uttalt målsetting. Manglende eierskap og fellesskap når det gjelder bedriftens mål og resultater, samt at enkeltpersoner verner om sin egen kunnskap er andre hemmende faktorer.

I underkant av ti prosent av svarene på hva som oppleves som de største hemmende faktorene handler om arenaer. Responsene viser at det er for få samlinger for å drøfte ulike problemstillinger. Årsaker til dette oppgis å være store avstander, eller at personer med relevant erfaring ikke har tid til å stille på slike møter.

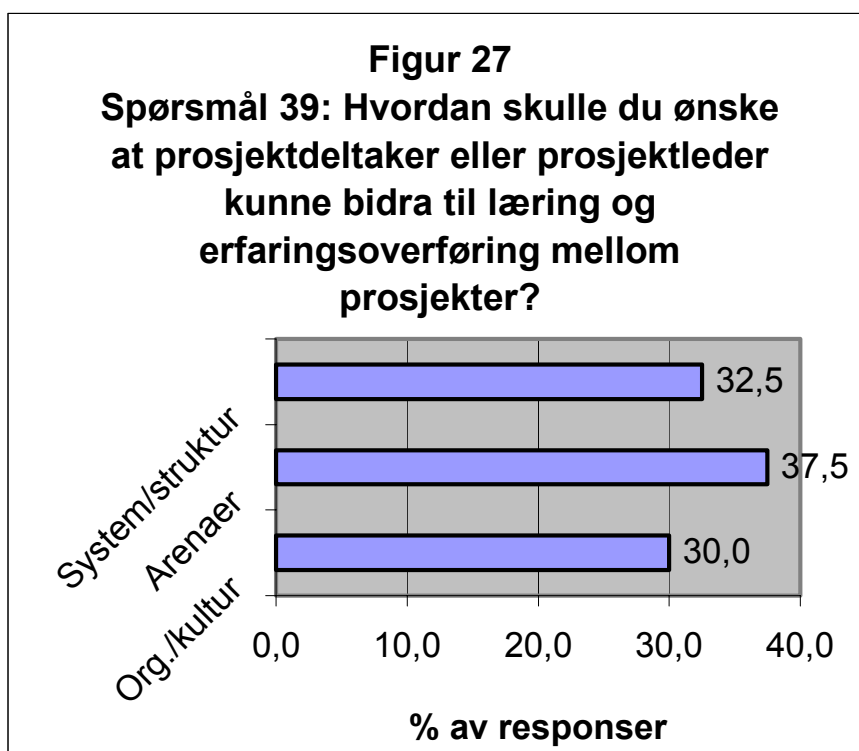
Omtrent hvert femte svar peker på systemer og struktur som sentrale faktorer som virker hemmende på erfaringsoverføring. Erfaringsoverføring er ikke satt i system, og det mangler rutiner og verktøy for å støtte opp under slikt arbeid. Noen respondenter som har systemer og struktur for erfaringsoverføring synes ikke disse fungerer godt, og klager på store, tungvinte databaser og snevre maler.

43 respondenter har svart på spørsmål 38.

5.5 Idealsituasjon

To av spørsmålene åpnet for at respondentene kunne presentere ønsker om hvordan henholdsvis prosjektdeltaker/-leder og virksomheten kunne bidra til erfaringsoverføring mellom prosjekter. Svarene er gjengitt i de to neste underkapitlene. Også for figurene 27 og 28 gjelder prosentfordelingen kun for de som har svart på spørsmålene, og altså ikke hele utvalget.

5.5.1 Prosjektleder og prosjektdeltakers bidrag

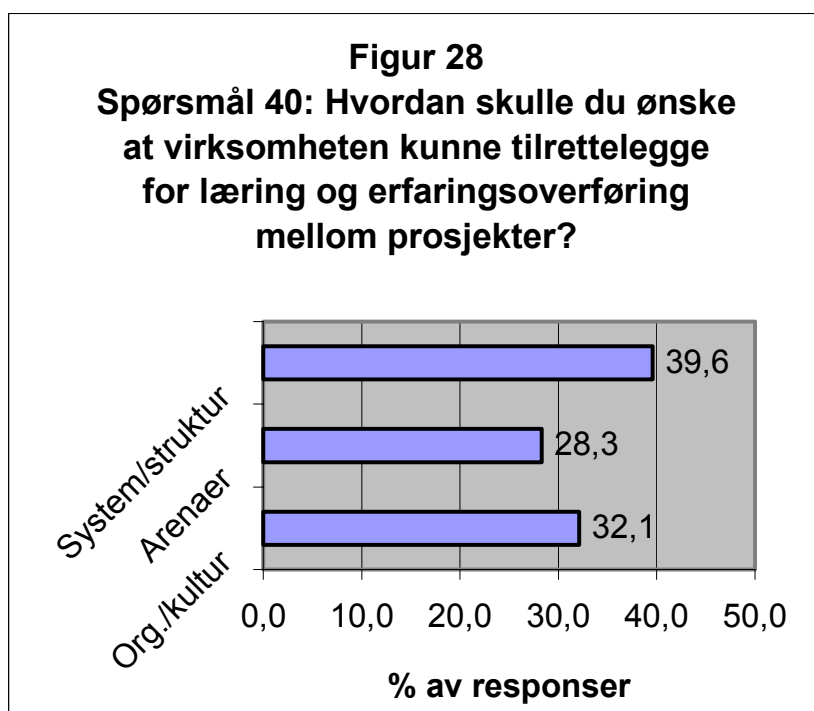


28 respondenter har svart på spørsmål 39. Svarene fordeler seg noe jevnere på de ulike kategoriene når respondentene svarer på hvordan de ønsker at prosjektdeltakere eller -ledere kan bidra til erfaringsoverføring mellom prosjekter (se figur 27). Svarene innen kategorien organisatoriske og kulturelle faktorer (30 %) handler om å sette fokus på erfaringsoverføring mellom prosjekter. En respondent ønsker en klarere identifisering av fagmiljøene for å gi disse ansvar og muligheter for erfaringsoverføring innen miljøene. Et annet ønske er at kostnadsrammene for prosjekter må utvides slik at de innbefatter tid til (tverr-)faglig gjennomgang i større grad enn nå.

Den største andelen responser på spørsmål 39 (37,5 %) finner vi i kategorien arenaer. Generelt ønsker respondentene flere møter for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Uformelle temamøter og etablering av nettverk presenteres som ønskelige løsninger. Erfaringsoverføringsmøter for ulike prosjektfaser, slik som f.eks. oppstartmøter og avslutningsseminarer/”debrief” nevnes også.

32,5 % av svarene omhandler systemer og struktur. I de fleste svarene ligger et ønske om at man må kunne forholde seg til kjente prosedyrer, metoder, verktøy og systemer for erfaringsoverføring mellom prosjekter. Svarene viser at det er noe uenighet med tanke på når erfaringsregistreringer skal finne sted. Noen ønsker *”Jevnlige avtappinger av informasjon og kunnskap gjennom prosjektet...”*, mens andre snakker om å lage oppsummerende rapporter ved prosjektslutt. En respondent påpeker at måtene det rapporteres på må være enkle, da mange allerede har store krav til rapportering. For å få tilgang til erfaringer ønsker en respondent et søkbart system med informasjon om *”...hvem som har vært med på hva, og hva som er blitt gjort i de forskjellige prosjektene, samt hva som har vært resultatet av det som er blitt utprøvd/utført”*.

5.5.2 Hvordan kan virksomheten legge til rette for erfaringsoverføring?



Når det gjelder respondentenes ønsker om hvordan virksomheten kunne tilrettelegge for erfaringsoverføring mellom prosjekter er også fordelingen mellom de tre kategoriene nokså jevn. Drøye ti prosent er alt som skiller kategoriene som skårer lavest og høyest. 32,1 % av responsene omhandler organisatoriske og kulturelle spørsmål. Tilrettelegging gjennom bevisstgjøring og fokus på erfaringsoverføring mellom prosjekter går igjen i flere svar. I dette ligger det blant annet å sette av tid til denne type arbeid, og at det skal være tillatt å bruke relevante ressurspersoner.

De fleste av svarene innen kategorien arenaer viser at respondentene ønsker flere møteplasser. Uttrykk som brukes er diskusjonsfora, oppsummeringsmøter, erfaringsseminarer, fagsamlinger og interne faggrupper, samt work-shops. En respondent foreslår å lage en elektronisk basert arena, som en del av en nettelæringsløsning.

System og struktur er tema i 39,6 % av svarene på spørsmål 40. Respondentene ønsker formaliserte krav for erfaringsoverføring. Flere vil ha en velstrukturert ”verktøykasse”. Denne

ønsker de blant annet at inneholder en rekke prosedyrer for hvordan en f.eks. gjennomfører avslutningen av et prosjekt. Videre viser svarene at det er ønskelig med enkle og tilgjengelige databaser, hvor man blant annet kan legge inn ulike kontraktstyper. Et formalisert internt program for prosjektlederutvikling nevnes, og en respondent ønsker å knytte incentiver til det å dele erfaringer. Ett svar viser at en av virksomhetene allerede har et system for elektronisk erfaringsoverføring, men respondenten mener dette kunne vært brukt i større grad enn hva som er tilfelle i dag.

34 personer i utvalget har svart på spørsmål 40.

6. Diskusjon

I kapittel 3 introduserte vi en metodikk for erfaringsoverføring mellom prosjekter, og gjennom kapittel 5 fikk leseren en oversikt over resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen. I kapittel 6 diskuterer vi, på grunnlag av alle kildene våre, utvalgte områder som vi oppfatter som sentrale i forhold til erfaringsoverføring. Spesiell vekt legges på det vi tolker som hemmende og fremmende faktorer for erfaringsoverføring.

6.1 Erfaringsoverføring – prosjektenes fjerde suksesskriterie

Mange virksomheter bruker i dag prosjekt som organisasjons- og arbeidsform. Prosjektenes suksess har tradisjonelt vært målt i:

1. Tid
2. Kostnad
3. Kvalitet

Med vårt fokus innfører vi også at prosjekters suksess avhenger av

4. Erfaringsoverføring mellom prosjekter

Basert på erfaringer fra prosjektene kan det skapes kunnskap som er viktig for fremtidige prosjekter. Dette har vi markert gjennom å innføre prosjektets fjerde suksessmål. Ved å ta inn dette målet, bringes en ny leveranse inn, og prosjektets ansvar og oppgaver blir større enn det som tradisjonelt er vanlig. Prosjektets oppgaver vil alltid inkludere det som er prosjektets mandat og som vedrører selve løsningen av oppgaven, og som står i oppdragsgivers fokus. Den nye leveransen som bringes inn gjennom suksessmål 4, er prosjektets bidrag til læring og økt kunnskap i egen eller eventuelt også oppdragsgivers organisasjon. ”Oppdragsgiver” for leveransen av erfaringer kan være en annen enn for prosjektresultatet. Utfordringen ligger i hvordan disse to oppdragsgivere prioriteres og betjenes av prosjektet.

Gjennom erfaringsoverføring mellom prosjekter antas det at virksomheten vil oppnå økte prestasjoner i form av mer effektiv prosjektgjennomføring og bedre prosjekter. I tillegg legges det et grunnlag for innovativ virksomhet som sikrer eksistensgrunnlaget for fremtiden. Forutsetningen for at de tiltak og verktøy som innføres skal ha denne effekten, er at det skjer en endring i atferd hos de ansatte som bidrar i denne læreprosessen og som fremmer økte prestasjoner, og ikke stjeler energi og tid fra gjennomføringen av prosjekter.

I dette forskningsprosjektet har fokus vært på hva prosjektdeltakere faktisk opplever som hemmende og fremmende faktorer for å bidra til læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter. Kunnskap om disse faktorene er viktig for å kunne legge til rette for erfaringsoverføring mellom prosjekter.

6.2 Hemmere og fremmere for erfaringsoverføring mellom prosjekter

Gjennom dette forskningsprosjektet har det kommet frem hva som kan oppleves som hemmende og fremmende faktorer for å bidra til erfaringsoverføring mellom prosjekter. I kapittel 5 ble hemmende og fremmende faktorer presentert i kategoriene a) system/struktur, b) arenaer, og c) organisasjon/kultur. Nedenfor er en mer nyansert inndeling av de hemmende og fremmende faktorene som kom til syne i undersøkelsen. Her presenteres de faktorene som ble nevnt flest ganger, sortert slik at de som gikk igjen oftest nevnes først.

Faktorer som hemmer erfaringsoverføring mellom prosjekter:

- Tid
- Rutiner og systemer
- Ledelse
- Databaser
- Individuelle forhold
- Arenaer (mangel på)

Faktorer som fremmer erfaringsoverføring mellom prosjekter:

- Kultur
- Individuelle forhold
- Arenaer (tilgang på)
- Incentiver

Videre i kapittel 6 diskuteres blant annet de hemmende og fremmende faktorene.

6.2.1 Tid

53 % av de som har avgitt svar oppgir tid som en hemmende faktor. Tid avsatt til erfaringsoverføring mellom prosjekter kan samtidig ses på et uttrykk for kultur, og hva som prioriteres i den kulturen. Mange oppgir stramme budsetter, at neste jobb venter før de helt har avsluttet og at læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter er *"noe man skal bruke tid på uten at det skal koste"*. Slike uttalelser kan tyde på at den uttrykte strategi og vilje fra virksomhetens hold ikke er omsatt i praksis i form av tilrettelegging for tid til denne type virksomhet.

En respondent berører det vi kan se kan være en kjerne: "Oppfattet tilgjengelig tid..." hevder han er en hemmende faktor. Det er kanskje slik at vi har mer tid til å drive med erfaringsoverføringsarbeid enn vi "tror" eller oppfatter? Hvis læring og erfaringsoverføring skal skje den dagen man har tid til overs, vil det aldri skje.

I dag bruker mange virksomheter tid på å produsere erfaringsrapporter. Hva med å bruke tid på å overføre relevante erfaringer når de behøves? Bruk heller tiden til å svare når noen har noe å spørre om.

Arbeidet forbundet med erfaringsoverføring er en "tilleggsleveranse" som vil koste noe. Det kan imidlertid være en lønnsom investering. Erfaringsoverføring kan bli et konkurransefortrinn for virksomheten.

6.2.2 Rutiner og systemer

Noe tilrettelegging kreves for å lykkes med erfaringsoverføring mellom prosjekter. Blant annet innføring av metodikker for deling av erfaringer både som debriefing av prosjekter og for deling innenfor den eksisterende møtevirksomhet. Videre kan det være snakk om å ta en del felles grep for å innføre en felles elektronisk prosjektmal, for å gjøre arbeidet med læring og erfaringsoverføring mer effektivt.

Flere peker på at rutiner og systemer mangler, eller at de ikke fungerer. Derfor bør virksomheter være forsiktige med å tro at systemer og strukturer alene kan ivareta arbeidet med læring og erfaringsoverføring.

Samtidig som deltakerne i vår undersøkelse gjerne klager på tungvinte databaser og snevre malerm, etterlyser de rutiner og verktøy for erfaringsoverføring. Det virker som om det ganske enkelt er snakk om å gjøre slike hjelpemidler enkle. Hensikten med rutiner og systemer må være å gjøre medarbeiderne i stand til å drive med erfaringsoverføring, og å lette dette arbeidet for dem. Videre må de rutiner, systemer og verktøy som innføres ta utgangspunkt i den kulturen som eksisterer for å bygge opp under deling av erfaringer innenfor denne kulturen. Bedriftens størrelse og kompleksitet vil også ha innvirkning på i hvilken grad rutiner og systemer er hensiktsmessig.

6.2.3 Databaser

I dag ser det ut til at mange virksomheter mener de har gjort det som behøves for å få til god erfaringsoverføring bare ved å opprette en database hvor tradisjonelle erfaringsrapporter er tilgjengelige. Vi ser at de som har erfaring med bruk av elektroniske systemer i liten grad er tilhengere av slike støttesystemer. Elektroniske systemer for erfaringsoverføring karakteriseres som lite brukervennlige, og blir i liten grad benyttet. Det viser seg også at det er når vi møtes ansikt til ansikt at erfaringsoverføring finner sted.

Hva betyr dette? Bør vi gå helt bort fra å bruke elektroniske systemer for erfaringsoverføring? Nei, sier vi. Det vi må se på er hvordan vi benytter slike systemer.

For eksempel kan tilgang til arbeidsgivers database være svært nyttig for de som jobber ute hos kunden, og er borte fra sitt eget fagmiljø.

Vi antar at virksomhetens størrelse ikke trenger å være så stor før behovet for databaser kan gjøre seg gjeldende. Spørsmålet er hva som skal ligge i slike databaser. Dette blir en avveining mellom hvor enkle de kan være og hvor nyttige de er. Det som er sikkert, er at innføring av databaser krever ressurser, og vedlikehold av databasene i form av oppdateringer krever en innsats av alle. Databaser løser ikke automatisk alt, men kan være et hjelpemiddel hvis den har begrenset bruksområde, er brukervennlig og holdes oppdatert. Avveiningen ligger i stor grad på hvilken funksjon databasen skal ha i erfaringsoverføringssammenheng.

6.2.4 Ledelse

I denne kategorien har vi samlet det som er påpekt rundt ledelse og strategi.

Flere savner fokus fra ledelsen på erfaringsdeling, og flere knytter ledelsens fokus på området som en nødvendighet for å bygge en kultur for læring og erfaringsoverføring.

Uten forpliktelse fra ledelsen på denne satsningen vil ikke læring og erfaringsoverføring gjenspeile seg i de handlinger og prioriteringer som foretas, og det blir til at læring og erfaringsdeling mellom prosjekter utsettes til den dagen man har tid til overs!

Den største utfordringen for ledere, er om læring og erfaringsoverføring faktisk kan og skal styres og ledes, og i så fall hvordan læring og erfaringsoverføring faktisk kan og skal styres og ledes. I hvilken grad skal man stole på at de ansatte har sin indre motivasjon for å lære og bidra til at neste prosjekt blir gjennomført bedre? Dette fordrer medarbeidere med den riktige innstilling og en kultur som fremmer denne type virksomhet og som vi vil omtale i de neste punktene.

6.2.5 Individuelle forhold

Spørreundersøkelsen vår viser at interessen for å drive erfaringsoverføring (registrere, dele, og bruke erfaringer) er stor, men i praksis blir ikke interessen fulgt opp. Det kan være flere årsaker til dette.

I hvilken grad opptrer individet som hinder for læring og erfaringsoverføring?

Individenes holdninger, vilje og motivasjon er av de avgjørende faktorer. Våre kilder påstår at mange verner om egen kunnskap, og derfor ikke vil dele. Dette påstås om ”de andre”, og bare et par setter seg selv i denne båsen. Andre er mer kyniske, og er villige til å bidra med sine erfaringer dersom det er muligheter for å lære noe tilbake.

Blant våre kilder, som sannsynligvis er av de positive til erfaringsoverføring mellom prosjekter, henviser de fleste til en indre drivkraft som motivasjon for å lære mer, og bli flinkere gjennom andre.

Selv om vi har vært i kontakt med de mest positive på dette området, ser vi at individuelle forhold er et viktig element i læring og erfaringsoverføring. Derfor er rekrutteringspolitikk i virksomheten et viktig ledd i kulturbygging for erfaringsoverføring. Det handler ikke bare om å få fatt i de menneskene som er faglig dyktige der og da. Målet bør være å få tak i de som i tillegg er motivert for en felles utvikling, for den enkelte og for hele virksomheten, gjennom en aktiv og åpen innsats for læring og erfaringsoverføring.

6.2.6 Incentiver - Belønning og målbarhet

Det er vanskelig å måle i hvilken grad erfaringsoverføring har skjedd. Å identifisere årsakssammenhenger mellom tiltak for å fremme erfaringsoverføring og resultatene av tiltakene i form av enkelthendelser, er heller ikke enkelt. Vi vil påstå at man ganske enkelt må ha *tro* på at erfaringsoverføring fører noe positivt med seg.

Målinger knyttet til erfaringsoverføring bør rettes mot prestasjonsdrivere som for eksempel arenaer og tid, fremfor enkeltresultater den enkelte eller små grupper oppnår. Oppmerksomheten blir da rettet mot forutsetninger for erfaringsoverføring, og så lenge disse er tilstede vil resultatene komme av seg selv.

Ut i fra undersøkelsen kan det se ut til at prosjektledere og prosjektmedarbeidere i stor utstrekning er motivert av sin egen indre drivkraft for å lære mer og bli flinkere til å jobbe i prosjekt. Incentiver nevnes i liten grad å ha innvirkning på deres vilje til å dele eller gjenbruke erfaringer. Av de som har svart, ønsker 9 % at det innføres belønningssystemer og incentivsystemer for å legge til rette for erfaringsoverføring mellom prosjekter.

En kultur som fremmer erfaringslæring i form av felles ønske om læring og forbedring vil antakeligvis være den beste drivkraften for å øke denne type aktivitet. Området belønning og målinger i forbindelse med erfaringsoverføring mellom prosjekter er et interessant felt å se nærmere på.

6.2.7 Kultur

Undersøkelsen vår viser at det blant de ansatte er ulik oppfatning av i hvilken grad virksomheten har kultur for erfaringsoverføring. Videre antyder den at det er stor variasjon mellom virksomheter og i hvilken utstrekning de har jobbet for å få en kultur for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer. Antall respondenter er for lite til å kunne konstatere dette, men antydningene er der og støtter opp under de antakelser vi har.

Vi vil påstå at kulturbegrepet oppsummerer det som er viktig for å lykkes med erfaringsoverføring. Kulturbegrepet dekker forhold ved organisasjon og ledelse som hovedsakelig påvirker respondentenes aktivitetsnivå når det gjelder erfaringsoverføring. Dette vil avspeile seg i form av å etablere eierskap og fellesskap når det gjelder bedriftens mål og resultater, og operasjonaliseres i form av realistisk tidsplanlegging til å gjennomføre prosjektene og oppsummere ”lessons learned” fra prosjektene av interesse for andre.

Et miljø og et klima for åpenhet er en viktig faktor i en kultur for læring. Læring er avlæring av gammelt og innlæring av nytt. Dette krever tillit slik at man kan stille både gode og mindre gode spørsmål, som kan gi grunnlag for de lærerike diskusjoner. I et slikt ideelt miljø er janteloven opphevet ved at du unner dine kolleger suksesshistoriene, men du er mest interessert i å høre om og lære av det som skar seg.

Dette er en idealisert situasjon for kultur som er vanskelig å oppnå, men som er viktig å etterstrebe. Hvis ikke har du gitt opp målsettingen om at du og dine skal lære av andres erfaringer.

6.3 Hemmende faktorer – vi ikke har studert

6.3.1 Innleid kontra egen arbeidskraft

Vårt prosjekt har ikke fokusert spesielt på skillet mellom erfaringsoverføring ved bruk av egen eller ved innleid arbeidskraft, så derfor kan ikke vi uttale oss spesielt om dette.

Undersøkelsen viser imidlertid at det er en forskjell mellom innleid og bedriftens egen arbeidskraft når det gjelder interesse og aktivitet for å dele erfaringer. Vi antar at erfaringsoverføring lett kan bli forsømt i virksomheter som leier inn eller ut personell til prosjekter, - og dersom dette er kritiske erfaringer for bedriften.

Dersom det leies inn personell til et prosjekt, bør det iverksettes tiltak som sørger for at de erfaringene disse besitter ikke forsvinner med personen. Det bør settes inn tiltak for å lære av den innleide – både det han bringer med seg og det han lærer i innleieperioden. Virksomheter som leier ut sine medarbeidere, må sørge for at de erfaringene som gjøres ute hos kunden også blir ført tilbake til egen virksomhet.

6.3.2 Siling og kategorisering av erfaringer

Vanskeligheter med å finne fram i systemer og rapporter for erfaringer, ser ut til å være en hemmende faktor for erfaringsoverføring. Mange virksomheter legger mye innsats i siling og kategorisering av erfaringer, men er omfattende og detaljert kategoriseringsarbeid hensiktsmessig? Mennesker assosierer ulikt, og dette vanskeliggjør en slik kategoriseringsjobb. Vi har sagt at vi ikke er tilhengere av at all verdens informasjon skal lagres i rapporter og databaser.

Vi mener at mennesker som møtes ansikt til ansikt vil tilby og etterspørre erfaringer som er relevante for de problemstillinger de er oppe i.

Å begynne med å sile og kategorisere erfaringene er kanskje ikke riktig utgangspunkt. Vi mener at siling og kategorisering er en tendens i det vi har betegnet som produsjonsinnfallsvinkelen i delkapittel 3.2 og som er et uttrykk for en ”samlkultur”. Vi mener istedet at etterspørsel etter erfaringer er der arbeidet med erfaringsoverføring bør starte, men de må ha steder å gå. Enkelte bedrifter har en eller flere ”7. far i huset” som kan fortelle den som etterspør erfaringer hvem som kan bidra, og hvor disse kan nås.

7. Oppsummering

- Erfaringsoverføring skjer i utstrakt grad i en ansikt-til-ansikt-situasjon.
- Erfaringsoverføring krever tillit, og tillit må bygges.
- Forvent ikke tidlige resultater av læringsarenaer.
- Erfaringsoverføring krever frihet, ikke styring.
- Skap møteplasser – formelle og uformelle.
- Gi tid til å oppnå gode resultater.
- Sett de ansatte i stand til å drive med erfaringsoverføring ved å etablere enkle maler og verktøy for dette.

8. Videre arbeid

Vi har i denne rapporten skissert en modell for erfaringsoverføring. Modellen er ikke prøvd ut, og bygger på ideer og tanker satt inn i en modell. Utprøving av modellen er derfor en interessant videreføring av dette arbeidet. En slik utprøving kan vinkles på flere måter. En videreføring av dette arbeidet kan omfatte:

- implementering av modellen i en virksomhet og evaluering av innføring av modellen
- studere hver av fasene i modellen og den portefølje av tiltak som må til for å få til en helhet og komplettering av læringsprosessen
- nærmere studier av balansen mellom struktur og frihet for å skape et miljø for erfaringsoverføring
- undersøkelser av sammenheng mellom særtrekk ved virksomheten, f.eks. kultur, bransje eller kjerneprodukt, og de tiltak som ser ut til å virke

Forslagene som er nevnt over er rettet mot modellen som helhet. Innenfor hver av fasene i modellen, er det nødvendig å finne egnet metodikk og arbeidsform som kan stimulere læringsprosessen som helhet. Som eksempel kan vi nevne behov for å finne en god metodikk for debriefing under og etter prosjekter. Videreføring av dette prosjektet kan derfor omfatte å finne en metodikk som involverer prosjektdeltakerne for å få fram deres erfaringer på en rask og effektiv måte.

Et annet interessant tema er prestasjonsmålinger knyttet til erfaringsoverføring mellom prosjekter. Slike målinger vil føre til økt oppmerksomhet omkring erfaringsoverføring i virksomheten, noe som i seg selv er positivt. Videre vil prestasjonsmålinger gjøre det lettere for virksomheten å følge med på om arbeidet med erfaringsoverføring er på rett kurs. Effektene av erfaringsoverføring vil imidlertid kunne slå ut på mange områder. Denne kompleksiteten gjør det vanskelige å måle resultatene. Målinger av prestasjonsdrivere – de forholdene som gjør det mulig å prestere godt – er kanskje det en bør fokusere på når det gjelder prestasjonsmåling av erfaringsoverføring mellom prosjekter.

Referanseliste

Bandura, 1977: *Social learning theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1977

Elvenes: *Prosjektadministrasjon og erfaringsoverføring. En sammenlignende undersøkelse i 4 organisasjoner som gjennomfører store prosjekt*. Avhandling til dr.ing, NTH, Trondheim, 1987

Kolb, D.A: *Experimental Learning, experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984

Lauvås P. og Handal G.: *Veiledning og praktisk yrkesteori*, J.W. Cappelens Forlag as, 1990, 4. opplag 1993.

Rolstadås, A (1997): *Praktisk prosjektstyring*. 2. Utgave. Trondheim: Tapir.

Annen relevant litteratur vi anbefaler og som vi har latt oss inspirere av rundt emnet:

Cheetham G. and Chivers G.: *How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions*, Journal of European Industrial Training, 25/5 (2001), 248-292

Christensen, Eide, Aase: *Erfaring og erfaringsoverføring. En diskusjon om begrepene og fagfeltet*, PAKT. Arbeidsnotat nr 2, 1993

Davenport, T., Laurence P.: *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, 1998

Stein: *Lärande inom och mellan organisationer*, Studentlitteratur, 1996

van Hauen/Strandgaard/Kastberg: *Den lærende organisasjon – om evnen til å skabe kollektiv forandring*, Peter Asschenfeldts nye forlag, 2 utg, 1998

von Krogh/Ichio/Nonaka: *Slik skapes kunnskap*, NKSforlaget, 2000

VEDLEGG

SKJEMA FOR ERFARINGSOVERFØRING MELLOM PROSJEKTER

<Prosjekttittel>
<Oppdragsgiver>
<Varighet (dato fra-til)>
<Medarbeidere>
<Type prosjekt / bransje e.l.>

Økonomidata*Budsjett**Forbruk**Kommentarer***Erfaringer***Kort beskrivelse av de fem mest positive erfaringene fra prosjektet (f.eks. hva som var morsomt, hva som medførte suksess)**Kort beskrivelse av de fem mest negative erfaringene fra prosjektet (f.eks. hva ble mislykket, interne gnisninger)***Kilder til erfaringer fra prosjektet***Skriftlig dokumentasjon**(rapporter, lenker til e-dokumenter osv.)**Personer**(både fra egen organisasjon, og fra oppdragsgivers organisasjon)***Utdypende kommentarer ved behov**

Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP) finansierer et prosjekt som undersøker hvilke faktorer som hemmer og fremmer læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter, i forsøk på å finne en skisse til en metodikk eller modell som fasiliterer læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter. I den forbindelse er vi ute etter å kartlegge praksis i en del av NSP medlemsbedrifter. Din virksomhet er en av 9 virksomheter som vil delta.

Vi ønsker at du som prosjektleder eller prosjektdeltaker kan bidra til å hjelpe oss ved å svare på denne spørreundersøkelsen. Du kan fylle ut svarene i regnearket og sende det som mail med vedlegg til ingrid.spjelkavik@sintef.no.

Vedlegget vil bli lagret anonymt og mailen fra deg vil bli slettet, slik at navn ikke knyttes til det enkelte svarskjema.

Alternativt kan du skrive ut spørreskjemaet og fylle det ut på papir. Ta baksiden til hjelp hvis du trenger plass der du skal svare med egne ord. Svar sendes til:

SINTEF Teknologiledelse
v/Ingrid Spjelkavik
7465 Trondheim

Undersøkelsen tar ikke lang tid, og av erfaring legges den bort dersom fristen blir for langt fram i tid. Vi ønsker derfor å motta ditt svar innen

mandag 13. mai 2002

Takk for hjelpen!

A. BAKGRUNNSOPPLYSNINGER

1. Kjønn

Mann

Kvinne

2. Alder

Under 30

30 - 35

36 - 40

41 - 45

46 - 50

51 - 55

56 - 60

Over 60

3. Jeg er ansatt i:

4. Hvor mange år har du jobbet i nåværende bedrift?

5. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

6. Hvor mange ganger har du skiftet stilling i nåværende bedrift?

7. Innen hvilken fagretning har du din utdanning?

I hovedsak innen tekniske fag

I hovedsak innen samfunnsfag

(statsvitenskap/juss/økonomi/adm/ledelse)

I hovedsak innen humanistiske fag

I hovedsak innen helsefag

8. Har du tatt utdanning etter at du begynte i full jobb?

Ja

Nei

9. Utdanning

Kryss av for høyest gjennomført utdanning ut over videregående skole

Inntil 3-årig høgskoleutdanning eller tilsvarende

Inntil 5-årig utdanning fra høgskole/universitet

Mer enn 5-årig utdanning fra høgskole/universitet

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

10. Hvilken type prosjekter er det du jobber med?

11. Hvilket omfang i tid og ressurser (budsjetttramme) er de typiske prosjekter du jobber med?

B. SPØRSMÅL KNYTTET TIL LÆRING OG ERFARINGSOVERFØRING

Sett kryss i en rute for hvert spørsmål:

	Uaktuelt/	I liten grad/	Til en viss grad/	I noen grad/	I høy grad
12. Er du interessert i å <u>registrere og bearbeide</u> dine erfaringer fra prosjektarbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Er du interessert i å <u>dele</u> dine erfaringer fra prosjekter med andre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Er du interessert i å <u>bruke</u> andres erfaringer i de prosjekter du deltar i?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sørger du på noe vis for å <u>registrere og bearbeide</u> dine erfaringer fra prosjektarbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. <u>Deler</u> du erfaringer fra prosjekter med andre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. <u>Bruker</u> du andres erfaringer i prosjekter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Har din virksomhet en kultur for læring og erfaringsoverføring?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Iverksetter din virksomhet tiltak for å fremme erfaringsdeling og gjenbruk av erfaringer mellom prosjekter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Har etablering av incentiver betydning for din interesse for å <u>dele</u> erfaringer fra prosjekter med andre? (Incentiv: Ulike ansporende midler til å oppnå en motivert atferd, f. eks: ros, belønning i form av penger, kultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Har etablering av incentiver betydning for din interesse for å <u>bruke</u> erfaringer fra andre prosjekter i dine prosjekter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 22, 23 og 24 fylles ut av deg som er prosjektleder

Andre går til spørsmål 25.

22. Iverksetter du som prosjektleder tiltak for å <u>samle</u> erfaringer fra prosjektet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Iverksetter du som prosjektleder tiltak for å dele erfaringer med andre prosjekter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Iverksetter du som prosjektleder tiltak for å gjenbruke erfaringer fra andre prosjekter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 25 - 29 fylles ut av deg som bruker elektroniske systemer

for å lagre og dele erfaringer fra prosjekter ut over ordinær dokumentstruktur i MicroSoft (eks DocuLive, Mimesis etc.)

Uaktuelt/	I liten grad/	Til en viss grad/	I noen grad/	I høy grad
-----------	---------------	-------------------	--------------	------------

Andre går til spørsmål 28.

25. Er det elektroniske systemet brukervennlig for innlegging av erfaringer?

--	--	--	--	--

26. Er det elektroniske systemet brukervennlig for å finne fram til andres erfaringer?

--	--	--	--	--

27. Er det elektroniske systemet godt egnet til å formidle erfaringer?

--	--	--	--	--

28. Bruker du det elektroniske systemet til å dele dine erfaringer?

--	--	--	--	--

29. Bruker du det elektroniske systemet til å gjengbruke andres erfaringer?

--	--	--	--	--

Resterende spørsmål besvares av alle

30. Er det en eller flere aktører i din organisasjon som har et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer mellom prosjekter?

Ja
Nei

31. Hvilke roller/funksjoner er det som i dag har et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer i din virksomhet?

32. Hvilke roller/funksjoner burde etter din mening ha et definert ansvar for å fremme deling og gjenbruk av erfaringer?

33. Kan du gi eksempler på hva har du bidratt med i de siste 2 måneder for å dele dine erfaringer fra prosjekter med andre?

34. Kan du gi eksempler på hvordan du de siste 2 månedene har lært/fått overført erfaring fra andre prosjekter?

35. Hvordan vil du vurdere ditt aktivitetsnivå i forhold til læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter i de siste 2 måneder?

Jeg har du vært mer aktiv enn vanlig
Jeg har hatt det samme aktivitetsnivå som vanlig
Jeg har vært mindre aktiv

36. Hva er det som har innvirket på aktivitetsnivået ditt med hensyn på å dele og gjenbruke erfaringer?

37. Hva opplever du i din virksomhet som stimulerende til å bidra til læring og erfaringsdeling mellom prosjekter?

38. Hva opplever du som de største hindre for læring og erfaringsoverføring i din virksomhet?

39. Hvordan skulle du ønske at prosjektdeltaker eller prosjektleder kunne bidra til læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter?

40. Hvordan skulle du ønske at virksomheten kunne tilrettelegge for læring og erfaringsoverføring mellom prosjekter?
