



Utvikling av kompetansetiltak

Perspektiver på læring og erfaringsoverføring

Trine Marie Stene og Anandasivakumar Ekambaram

Perspektiver på læring og erfaringsoverføring

Dette notat gir en kort beskrivelse av noen perspektiver på læring og erfaringsoverføring.

Prosjekt Norge er en nasjonal arena for utveksling av erfaringer og bygging av nettverk: "*Senterets formål er å utvikle og spre ny kunnskap innenfor prosjektrettet aktivitet gjennom forskning, samarbeid og kunnskapsdeling mellom næringsliv, forvaltning og akademiske institusjoner*". I tillegg til å bidra til læring og erfaringsutveksling mellom partnerne, ønsker ProsjektNorge å skape felles forskningsprosjekter som medvirker til verdiskaping og utbytte/nytte for partnerne.

For kompetanseutvikling innen prosjektledelse er det viktig å skape møteplasser for utveksling av erfaringer som kan bidra til å forbedre praksis. I tillegg er det vesentlig å tilrettelegge for prosesser som stimulerer til læring og erfaringsutveksling.

Med hilsen

Trine Marie Stene
Seniorforsker SINTEF

Anandasivakumar Ekambaram
Forsker SINTEF

Perspektiver på læring og erfaringsoverføring

Teori og forskning understreker betydningen av sosiale faktorer både for å lære og for valg av atferd (Stene, 2005). Læring skjer ikke i et vakuum, men i sosial interaksjon med andre. Andre mennesker betraktes som en viktig del ved konteksten, men samtidig er det noe forskjell i synet på hvor innflytelsesrike andre personer er. I det følgende gis en kort innføring i teori knyttet til læring og erfaringsoverføring i kontekst.

Dagens teorier innen et *sosiokulturelt perspektiv* (også benevnt "situert" læring og sosio-historisk teori) argumenterer for at en persons kunnskap har sammenheng med situasjonen og kulturen (e.g. Lave & Wenger, 1991). Tenking er forankret i en kulturhistorisk prosess som vi får del i gjennom sosial interaksjon, primært gjennom språket (Hoel, 1998). Den sosiokulturelle forståelsen har røtter i Dewey (filosof, pedagog og psykolog), psykologene Mead og Vygotsky og litteratur- og språkteoretikeren Bakhtin (Dysthe, 1996).

For Vygotsky (1978) er sosial samhandling utgangspunktet for læring, ikke bare rammene rundt læring. Innen *symbolsk interaksjonisme* anses menneskelig atferd som utelukkende sosialt og betinget (Harter, 1996). Sosial omgang medfører at oppfatninger av andres meninger blir innlemmet i oppfatningen av en selv (internalisert). Vi formes gjennom samspill/ interaksjon og utveksling av symboler med hverandre.

Språk, dialog og refleksjon blir vesentlige verktøy for deling av erfaringer. Man bygger kunnskap og skaper mening sammen med andre i en prosess der personene fungerer som gjensidig støtte for hverandre. *Språket* ses som et viktig hjelpemiddel i tenking og refleksjon. Selv om språk er det primære hjelpemiddel for læring, kan også andre hjelpemidler benyttes i interaksjon mellom folk. Eksempler på dette er bilder, video, bøker, kart, skjema og diagram.

Aktivt bruk av språk er et verktøy for læring gjennom å ta del i verden omkring og i det å bygge et større kulturelt fellesskap. Det vil si at *dialog* er vesentlig. Dialog kan omfatte både lesing, lytting, snakking og skriving. Alle de fire språkprosessene er viktig for læring (Dysthe, 1996). Noen teoretikere legger vekt på selve språket i kommunikasjon og meningsutveksling, og

hvordan andres meninger internaliseres. Mens andre legger mer vekt på *reflektert overveielse* av andres innspill og meningsytringer. Det betyr at læring og kompetanseutvikling kan skjer ved å reflektere over andres og egen praksis. I organisasjoner kan team og kolleger ha stor betydning for læring og erfaringsoverføring (McDermott, 1999).

Begreper som *den nære utviklingszone*¹ og *stillasbygging*² er benyttet for å beskrive hvordan en person kan lære alene og med støtte og sammen med andre. Den nære utviklingszone innebærer at oppgaver og arbeid ligger litt over nåværende nivå på prestasjoner, ikke for vanskelig og ikke for lett. Stillasbygging innebærer hva en person kan lære med støtte, veiledning eller hjelp fra andre.

I tillegg til å lære gjennom dialog og språk, innebærer sosial interaksjon også muligheten for å lære gjennom *imitasjon og observasjon* av andre personer som er kommet lenger i utviklinga og ta del i aktiviteter sammen med dem. I følge sosial læringsteori skjer læring hovedsakelig ved å observere andres atferd i sosiale settinger (Bandura 1977; Merriam & Caffarella, 1991). Bandura mener kollektiv mestring er et resultat av samarbeid (Bandura, 1986).

Arenaer for læring og deling av erfaringer

Ulike arenaer muliggjør utvikling og forbedring av bedriftenes egen kompetanse, deriblant gjennom temamøter for utveksling av erfaringer, bygging av faglige nettverk, årlige konferanser innen prosjektledelse og spore til FoU og innovasjon.

Læring ikke kan skilles fra konteksten den foregår i

Innen pedagogikken anses konteksten som avgjørende for læring. Derfor er det avgjørende å skape gode arenaer for læring og erfaringsoverføring.

Ulike arenaer setter rammer for hvordan læring skjer. Det kan derfor være nyttig å ha innsikt i og reflektere over hvordan læring skjer og hva som skal til for å fremme utbyttet for deltakerne.

Prosjekter og praksis – arena for læring og erfaringsoverføring

Fra flere hold understrekes betydningen av at folk møtes fysisk. Studier av *læring og erfaringsoverføring i prosjekter* framhever konteksten som et sentralt element. Det sosiokulturelle eller situerte perspektivet vektlegges. Kjentetegn ved prosjekter med stor grad av læring, er at sosiale interaksjoner og teamarbeid er basert på kontekst og samarbeidsorienterte prosesser (Hertmann & Dorée, 2015). De argumenterer for at læring mellom prosjekter skjer via sosiale aktiviteter som tar utgangspunkt i historisk, organisatorisk og kulturell kontekster av tidligere og nåværende prosjekter. Dette er i tråd med sosiokulturelt perspektiv som framhever at kontekst omfatter både nåtid, fortid og framtid, det vil si at et individ i nåtid alltid vil å være orientert mot framtid så vel som fortid. Den type sosialisering og felles forståelse kan forbedre utnyttelse av eksisterende kunnskap og skape ny kunnskap i organisasjoner (Eriksson, 2013).

Det finnes internasjonal litteratur som har sett på nytte av å møtes i faglige nettverk. En studie av Lee m.fl. (2015) påpeker at såkalte "Communities of Practice" (CoP) spiller en betydelig rolle i å utvikle *kompetanse i prosjektledelse*. Forfatterne nevner (side 46) også at CoP (med sin naturlig karakteristik) kan tilby en slags intern belønning til deltakere:

¹ Engelsk: The zone of proximal development

² Engelsk: Scaffolding

"Participants of project management communities of practice enjoy sharing their expertise with others and enjoy the camaraderie of interacting with other project managers, while at the same time, building and strengthening their reputation among their peers".

Andre system for motivere folk til å dele erfaringer er å ta i bruk belønning. Det å anerkjenne og belønne atferd som fremmer kunnskapsdeling kan øke motivasjon til å dele kunnskap, og bidra til å forsterke nettverk. Et eksempel på dette er Xerox, som har følgende system:

"To formalize the recognition process at the individual level, Xerox created the 'Eureka Hall of Fame.' Individuals are rewarded by product type based on the number of times their tips were used by others in their community. They get both a cash or prize award as well as a nomination to the Hall of Fame. Similarly, validators have a 'Validators Hall of Fame.' They are rewarded for the cleanliness of their databases." (APQC, 2001, side 3).

I tillegg til å belønne på individuelt, blir det også gitt belønning på bedriftsnivå. Her anses kunnskapsdeling som en vesentlig komponent i Hewlett-Packard Consulting sin prestisjefylt pris 'Presidents Award' (APQC, 2001).

Taus kunnskap og tilbakemeldinger - aspekter ved læring og forbedring av praksis

Tilbud om gode kunnskapstiltak kan bidra til å skape fellesskap og nettverk. Nonaka & Takeuchi (1995) mener sosialisering mellom samarbeidende parter i et fellesskap fremmer deling av såkalt *taus kunnskap*. Taus kunnskap handler om kunnskapen som ikke kan uttrykkes direkte med ord, uttrykk og tall. Dette kan være praksis eller automatiserte ferdigheter, og hvor atferd og handling kan være til hjelp for å illustrere eller uttrykke hva en gjør for å beherske dette. Et typisk eksempel på taus kunnskap er det å sykle. Det er vanskelig å beskrive med ord hvordan man sykler, og det er så å si umulig for en nybegynner for å lære å sykle ved å lese en bruksanvisning. Observasjon og imitasjon er viktige prosesser som bidrar til å overføre taus kunnskap. I en organisasjon handler taus kunnskap om praksis, automatiserte handlinger, intuisjon, kultur, holdninger og normer. Polanyi (1966), som introduserte begrepet taus kunnskap, hevder at den tause delen utgjør en betydelig del av den totale kunnskapen; kunnskap som uttrykkes med ord, tall, osv. er bare toppen av et isfjell.

Sosiale møteplasser er en mekanisme for å overføre taus kunnskap mellom folk (Sense, 2007; Eskerød et al, 2007; Fernie et al, 2003; Nonaka and Takeuchi, 1995). I tillegg til å bidra til å få innsikt i hverandres tause kunnskap, vil sosiale arenaer og nettverk bidra til å tydeliggjøre kontekstuelle elementer (Wenger, 1998). Med andre ord, innsikt i konteksten er vesentlig for overføring av både taus og eksplisitt kunnskap. Det å møtes fysisk, øker muligheten for innsikt i andre bedrifters praksis, kultur mv. som grunnlag for gjensidig læring og erfaringsoverføring.

Senere teorier om erfaringslæring vektlegger kollektiv læring, kollektiv refleksjon og praksisfellesskap (Stene, Hermundsgård & Madsen, 2010). Man beveger seg fra å betrakte enveis til en mer toveis kommunikasjon. Dette peker på behovet for og betydningen av *tilbakemeldinger*. I forbindelse med ProsjektNorge bedriftene, kan tilbakemeldinger fra andre på egen praksis bidra til at læring raskt kan omsettes i *forbedring av praksis*. Andres praksis og erfaringer kan gi inspirasjon og ideer til utprøving av metoder og verktøy. Videre kan gjensidig utveking og tilbakemeldinger medføre at man enes om å teste ut ny praksis og/ eller nye hjelpemidler. Gjennom felles opplegg for uttesting av praksis kan deltakerne høste erfaring fra

praksis i varierende kontekst, og videre utveksle erfaringer og tips fra hverandre som grunnlag for ytterligere forbedringer.

Referanser

- APQC (American Productivity and Quality Center) (2001) *Developing Rewards and Recognition for Knowledge Sharing*. Lenke presentert desember 2016: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Developing_Rewards_and_Recognition_for_K-Sharing.pdf.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Dysthe, O. (1996). ”Læring gjennom dialog” – kva inneber det i høgare utdanning? I: O. Dysthe (Red.), *Ulike perspektiver på læring og læringsforskning*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag as
- Ekambaram, A. & Krane, H. P. (2013). Informal, incidental nature of knowledge sharing in construction projects, *Proceedings, 7th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*, Tapir akademisk forlag, Norway.
- Eriksson, P.E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies, *International Journal of project Management*, 31.
- Eskerod, P. & Skriver, H. J. (2007). Organizational culture restraining in-house knowledge transfer between project managers – a case study, *Project Management Journal*, 38,1.
- Fernie, S.; Green, S. D.; Weller, S. J.; Newcombe, R. (2003). Knowledge sharing: Context, confusion, and controversy, *International Journal of project Management*, 21.
- Harter, S. (1996). Historical roots of contemporary issues involving self-concept. I: Bracken, B. A. (Ed.) *Handbook of self-concept: developmental, social, and clinical considerations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hertmann, A. & Dorée, A. (2015). Learning between projects: More than sending messages in bottles. *International Journal of Project Management*, 33 (341-351)
- Hoel, T. L. (1998). *Vygotsky og læring – nokre haldepunkt*. Notat presenter på EEU-kurset ”Pedagogikk i trafikkopplæringen”. NTNU, Trondheim
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, L.; Reinicke, B.; Andersen, R. (2015). Learning through interactions: Improving project management through communities of project, *Project Management Journal*, Vol. 46, No. 1.
- McDermott, R. (1999). Learning Across Teams: The role of Communities of Practice in Team Organisations, *Knowledge Management Review*, May/June.
- Merriam, S. & Caffarella, R. (1991). *Learning in adulthood – A comprehensive guide*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40., No. 3.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday & Co.
- Sense, A. J. (2007). Structuring the project environment for learning, *International Journal of project Management*, Volume 25.
- Stene, T.M. (2005). *Er opplæring et godt sikkerhetstiltak? Forebygging av risiko og ulykker gjennom opplæring av trafikantene*. Doktoravhandling ved NTNU 2005: 149. Elektronisk: <http://www.diva-portal.org/ntnu/theses>
- Stene, T. M., Hermundsgård, M. & B.-E. Madsen. (2010). *Decision processes and improved HSE. Training as a contribution to organizational learning and development*. Paper presented at “ESREL `10 - European Safety and Reliability Conference 2010”, 6-9 Sept 2010, Rhodes, Greece
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society. The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning as a Social System, *Systems Thinker*, 9 (5), June/July.