



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Sofie Alvers

Så sker kunskapsöverföring mellan projekt

- En fallstudie om vilken kunskap projektledare överför och hur de överför den

Knowledge transfer between projects

- A case study of what knowledge project managers transfer och how they transfer it

Projektledning

D-uppsats

Termin: VT - 18
Handledare: Tomas Jansson

Sammanfattning

Studiens syfte är att öka förståelsen för hur kunskapsöverföringen sker mellan projekt i en organisation. För att besvara syftet har två forskningsfrågor använts. Vilken kunskap överför projektledaren mellan projekt i organisationen? Hur överför projektledaren kunskap mellan projekt i organisationen? För att besvara forskningsfrågorna och därmed besvara syftet användes en kvalitativ metod. Åtta djupgående, semistrukturerade intervjuer genomfördes med åtta olika projektledare inom en och samma organisation. Intervjuerna analyserades sedan med hjälp av en tematisk analys och relevanta teman identifierades.

Första forskningsfrågan, om vilken kunskap som överförs mellan projekt, resulterade i tre kunskapsområden med underteman. Den kunskap som överförs av projektledaren mellan projekt handlar om ledning av människor och om ledning av processen. Domänkunskap överförs även det mellan projekt, men är mest framträdande i kunskapsöverföringen mellan byggprojekt.

Den andra forskningsfrågan, om hur kunskapen överförs, resulterade i fyra teman. Kunskapsöverföring sker genom att projektledaren själv tar med sig kunskap mellan projekt och detta är ett ledande överföringssätt i studien. När problem eller en ny situation uppstår och projektledaren själv inte har kunskapen, frågar projektledaren sina kollegor utan att något formellt möte sätts in. Överföring sker även via formella projektledarmöten, studiebesök, nätverk och dokument, de överföringssätten är dock inte lika framträdande i studien.

Nyckelord: Projekt, kunskapsöverföring, lärande mellan projekt.

Abstract

The purpose of the study is to increase the understanding of how knowledge transfer is done in an organization. To reach the purpose of this study, two research questions have been used. What knowledge is transferred between projects by the project manager in an organization? In what way is the knowledge transferred between projects by the project manager in an organization? To answer the research questions and reach the purpose of the study, a qualitative method has been used. Eight deep interviews were performed with eight different project managers in one organization. The interviews were thematic analyzed, and themes were found.

Research question number one, about what knowledge the project manager transfer, resulted in three themes. To sum up the results, the knowledge that is transferred is about the management of people and about managing the process. Domain knowledge is the third area of knowledge, which is transferred to some extent, mainly in construction projects.

Research question number two, about how the project manager transfer knowledge, resulted in four themes. One way that project managers transfer knowledge between projects is that the project manager himself bring the knowledge from one project to another. When problem occurs, or the project manager end up in a new situation and doesn't have the knowledge how to do, the project manager asks his colleagues for help to transfer knowledge. Knowledge transfer also takes places trough visits, networks and documentation.

Key words: Project, knowledge transfer, learning between projects.

Förord

Under vårterminen 2018 påbörjades det omfattande arbetet med att skriva min magisteruppsats. Under hösten hade intresset och nyfikenheten för ämnet kunskapsöverföring växt fram. Jag ville veta mer. Hur går kunskapsöverföringen till i en organisation och hur arbetar de med området? Funderingarna ledde fram till ett uppsatsämne som efter mycket arbete genererade en färdig magisteruppsats. Det har varit en krävande, givande och intressant studie.

Jag vill rikta ett stort tack till de personer som ställde upp och medverkade i min studie genom en intervju. Utan er hade det inte gått! Ett stort tack riktas även till mina handledare, som har kommit med ovärderlig input och stöttning. Ett speciellt tack till min mentor Tomas Jansson, som har hjälpt mig mycket. Sist men inte minst tackar jag min fina sambo, vänner och familj för enorm stöttning genom processen. Tack, tack och åter igen tack till er alla.

Sofie Alvers

Juni 2018

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problembakgrund	1
1.3	Tidigare forskning inom området.....	2
1.4	Syfte och frågeställningar	3
2	Metod	4
2.1	Strategi och design	4
2.2	Datainsamlingsmetod	4
2.3	Deltagare	5
2.4	Genomförande.....	5
2.5	Databearbetning	6
2.6	Tillförlitlighet.....	7
2.7	Etiska överväganden	7
3	Resultat	9
3.1	Vilken kunskap överför projektledaren mellan projekt?.....	9
3.1.1	Kunskap om ledning av människor	9
3.1.2	Kunskap om ledning av processen	11
3.1.3	Domänkunskap, överförs främst inom byggprojekt.....	13
3.2	Hur överför projektledaren kunskap mellan projekt?	13
3.2.1	Kunskap överförs mellan projekt genom att den följer projektledaren	13
3.2.2	Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom att samtala med kollegor i korridoren	14
3.2.3	Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom deltagande i planerade möten, där flera projektledare samlas	15
3.2.4	Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom att dokumentera, dokumenten läses sedan främst av de nya projektledarna.....	16
3.3	Sammanfattning av resultatet	17
4	Diskussion och slutsats	19
4.1	Diskussion	19
4.2	Begränsningar	21
4.3	Sammanfattning och slutsats	22
4.4	Vidare forskning	23

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vi befinner oss idag i ett samhälle fyllt av projekt, så väl privata som arbetsrelaterade (Jensen et al., 2007). Mycket av det vi tar oss an kallar vi projekt, vare sig det är att renovera hallen, åka på utomlandssemester eller införa en förändring på arbetsplatsen. Enligt Tell och Söderlund (2001) definieras projekt som en avgränsad organisatorisk aktivitet där individer med begränsad erfarenhet av att jobba tillsammans sammansätts för att lösa en unik uppgift. Det oförutsägbara och komplexa i projekt gör att projektledaren och organisationen står inför stora utmaningar (Landaeta, 2008). En av de stora utmaningarna är enligt Landaeta (2008) att överföra kunskap mellan projekt.

1.2 Problembakgrund

I projekt talas det om hur väl resultat, tidplan och kostnad hålls i projekt. Men det finns en annan aspekt, en som handlar om vilken kunskap och lärande projektet har fört med sig. Kunskapsöverföring har flera forskare visat på är värdefullt för en organisation på längre sikt, bland annat Ayas (1996), Hall et al. (2012) och McClory et al. (2017). Ett ”misslyckat” projekt ur ett resultat-, tid- och kostnadsperspektiv kan vara lyckat ur ett lärandeperspektiv menar Ayas (1996). Ur ett lärandeperspektiv är alla projekt lyckade, då det alltid finns lärdomar och erfarenheter från projektet. Enligt Gasik (2011) och Landaeta (2008) är kunskap den viktigaste resursen i ett projekt. Ayas (1996) menar att kärnan i projektledning ligger i att ständigt förbättra kunskapsbasen. Vidare menar forskaren att alla personer involverade i projektet ska ingå i en ständig process av lärande. De bör föra sin kunskap vidare till andra för att sedan låta den landa i organisationen.

Trots att lärande i projekt har sina fördelar tar få organisationer tillvara på relevanta lärdomar och erfarenheter från projekt i dagsläget (Koskinen, 2012; McClory et al., 2017). Enligt Hall et al. (2012) är lärande mellan projekt svårt att uppnå i praktiken. Projekt utgör en stor del av investeringen i organisationer och Hall et al. (2012) menar därmed att lärande från tidigare projekt bör vara av stor vikt.

Ayas (1996) förklarar att lärande av projekt inte kommer naturligt utan att det är en komplex process som måste ledas. Det kräver engagemang och resurser för att lyckas. Resurser är begränsade och när det handlar om exempelvis tid är det svårt att motivera att investera den begränsade tiden i lärande. Det på grund av att lärande inte genererar ett resultat på kort sikt. Lärande är dock nödvändigt för det långsiktiga resultatet. Projektens kortsiktiga tänk skapar ett hinder i organisationslärandet och kunskapsflödet (McClory et al., 2017).

Kunskapsöverföring, som är ett av studiens centrala begrepp, definieras följande: *”Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit is affected by the experience of another”* (Argote & Ingram, 2000, s.151).

Bakgrunden och problemet har mynnat ut i funderingar, det finns områden där det tycks saknas en bred forskning. Vilken kunskap förs egentligen över mellan projekt? Vad har man lärt sig från tidigare projekt? Hur överförs denna viktiga kunskap? Det finns alltid lärdomar att föra vidare från tidigare projekt och det är dokumenterat att kunskapsöverföring är effektivt för organisationer att använda. Men vilken kunskap är det egentligen som överförs och hur överförs den i praktiken? De frågeställningarna är utgångspunkten i den här studien. Organisationer kan använda resultatet av studien för att förstå hur kunskapsöverföring fungerar i en organisation. Inspiration till denna studie har hämtats från en magisteruppsats gjord av Hemström och Lif (2017) vars syfte delvis var att beskriva hur projektledare i multiprojektmiljöer gör för att överföra kunskap. Denna studie ämnar bygga vidare på deras och utveckla förståelsen ytterligare.

1.3 Tidigare forskning inom området

Ett sätt att kategorisera kunskap är att dela upp den i tyst och explicit (Ajmal & Koskinen, 2008; Tell & Söderlund, 2001). Den explicita kunskapen kan ses som kunskap som formuleras i ord och symboler och kan finnas lagrade i dokument eller filer på datorn. Motsatsen, tyst kunskap, är inte formulerad i ord eller teorier och är personlig, det vill säga att den inte kan föras över digitalt eller på papper utan kräver människans personliga medverkan (Tell & Söderlund, 2001). En annan dimension av kunskap och lärande i projekt är om kunskapen finns individuellt eller i organisationen. Utifrån dessa fyra dimensioner har Tell och

Söderlund (2001) en teori om fyra olika typer av kunskap, objektifierad, institutionell, medveten och personlig kunskap. Tell och Söderlund (2001) har även utvecklat teorin och tillfört fyra processer för kunskapsöverföring. Processerna är kodifiering, artikulering, institutionalisering och internalisering.

Hur kunskapsöverföringen sker i organisationer har bland annat Van Waveren et al. (2017) kartlagt och delat upp i fem olika kluster. Formell kodifiering, träning och coaching, person till person, interorganisatoriskt nätverk och det inom organisationen gemensamma. Varje kluster innehåller olika mekanismer för hur överföringen sker.

En studie gjord av Wei och Miraglia (2017) visar på att byggt teknik och metoder är viktig kunskap som överförs mellan projekt. Resultatet av undersökningen visar på att kunskap relaterat till säkerhet och kvalitet är ytterligare kunskap som överförs frekvent. Studien pekar vidare på att organisationskulturen spelar stor roll för vilken kunskap som överförs.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur kunskapsöverföringen sker mellan projekt i en organisation. Resultatet av studien kan användas av organisationer som arbetar i en projektmiljö och är intresserade av hur lärande mellan projekt går till i praktiken, vilken kunskap som faktiskt tas tillvara på mellan projekt och på vilket sätt den överförs. Det ökar medvetenheten hos organisationen och därefter kan de utveckla kunskapsöverföringen i sin egen organisation. Forskningsfrågorna nedan kommer att användas för att besvara syftet.

Forskningsfråga 1: *Vilken kunskap överför projektledaren mellan projekt i organisationen?*

Forskningsfråga 2: *Hur överför projektledaren kunskap mellan projekt i organisationen?*

2 Metod

I avsnittet beskrivs och motiveras hur studien praktiskt har genomförts. Etiska ställningstaganden och tillförlitligheten diskuteras. Syftet med studien är att öka förståelsen för hur kunskapsöverföringen sker mellan projekt i en organisation.

2.1 Strategi och design

För att uppnå syftet har en kvalitativ forskning genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Angreppssättet har varit induktivt, teori och slutsatser har genererats från den data som samlats in. Studiens design är en fallstudie, vilket motiveras av att det enligt Baxter och Jack (2008) ger en mer ingående och detaljerad undersökning av den valda organisationen. De förklarar vidare att en kvalitativ fallstudie ger verktyg för forskare att studera ett komplext fenomen inom en specifik kontext. Den aktuella fallstudien är exemplifierade och ska visa hur kunskapsöverföring mellan projekt fungerar i en organisation i praktiken. Den valda, offentliga, organisationen ämnar exemplifiera en mer generell kategori som den är en del av, inte för att den är ovanlig. En annan anledning till varför just en fallstudie har valts är tidsbegränsningen som studien innefattar. Studien genomfördes på tio veckor och därför valdes det att lägga fokus mer djupgående på en organisation istället för flera. En nackdel med en fallstudie menar Bryman (2011) är att inte det går att generalisera resultatet lika omfattande.

2.2 Datainsamlingsmetod

Vald metod för datainsamling är djupgående semistrukturerade intervjuer. Enligt Bryman (2011) innebär en semistrukturerad intervju att intervjupersonen har stor frihet att utforma egna svar. En intervjuguide utformades utifrån forskningsfrågorna, se bilaga 1. Eftersom studien har ett induktivt angreppssätt lämnades frågorna breda och öppna, med utrymme för att respondenten skulle få svara fritt utifrån sina tankar. Intervjuguidens frågedel inleds med enklare bakgrundsfrågor, för att få igång respondenten att böja prata. Därefter följer huvudfrågorna för att besvara frågeställningarna. Den exakta ordningsföljden på frågorna var inte förutbestämt och följdfrågor tillades där intervjupersonen ansågs kunna utveckla sina svar. Avslutningsvis utformades en helt öppen fråga som ämnade tillåta respondenten att tillägga någon hen inte tycktes ha fått sagt under intervjuens gång.

2.3 Deltagare

Inklusionskriterierna för deltagarna i studien var att de intervjuade skulle vara projektledare inom en och samma organisation. Projektledare bedömdes ha bäst koll på projekten och vilken kunskap som används i dem. Den urvalsteknik som användes var ett målinriktat urval i syfte att kunna besvara forskningsfrågorna. Antalet genomförda intervjuer av projektledare är åtta, vilket bedömdes tillräckligt för att uppnå syftet med studien och rimligt med hänsyn till tidsbegränsningen. Vid urvalet inleddes kontakt med organisationen via mejl för att kunna få tillgång till en lista av de projektledare som är aktiva i dagsläget. Därefter skickades förfrågningar ut via mejl till sammanlagt åtta projektledare.

Både kvinnliga och manliga projektledare har intervjuats. De var vid intervjutillfället anställda eller hade erfarenhet som projektledare inom en kommunal organisation, med från 1,5–20 års erfarenhet. Alla deltagare leder inte samma typ av projekt. Målet med urvalet var att skapa en bredd i vilka typer av projekt de leder, för att inte svaren ska vara specifika för just en typ av projekt.

2.4 Genomförande

I samband med rekryteringen till intervjuerna skickades ett rekryteringsbrev ut, se bilaga 2. Där delgavs respondenten information om forskningsområdet, kunskapsöverföring mellan projekt, för att denne skulle förstå sammanhanget. Några av respondenterna meddelade att de gärna ville se frågorna i förväg. De fick då till svar att det inte var möjligt för att svaren skulle bli så spontana som möjligt vid intervjutillfället. Respondenterna accepterade motiveringen. Innan intervjutillfället ombads de att boka ett konferensrum där en ostörd intervju kunde ske. En ostörd miljö är viktigt att säkerställa för att intervjupersonen ska känna sig trygg (Bryman, 2011). Tidsramen som angavs som förutsättning för intervjuerna var en timme.

En röstinspelningsfunktion på mobiltelefon användes för att spela in intervjuerna. Bryman (2011) menar att uttryck lätt kan gå förlorade om enbart anteckningar förs och menar vidare att intervjuaren kan vara mer lyhörd och följa upp frågor lättare om intervjun istället spelas in. Det är lättare att fånga, inte bara vad som sägs, utan även hur det sägs. Fördelen med att spela in intervjun ansåg forskaren överväga nackdelen som enligt Bryman (2011) kan vara att intervjupersonen blir oroad.

Vid respektive intervjutillfälle med respondenterna, presenterade sig forskaren kort, upprepade studiens syfte och informerade om de rättigheter intervjuaren har att avbryta sin medverkan när om helst. Därefter sattes röstinspelaren igång och frågor ställdes med utgångspunkt i intervjuguiden. Följdfrågor tillades när intervjuaren inte förstod eller ansåg att respondenten behövde utveckla sitt svar. Intervjuerna varade i 30–45 minuter och proceduren för alla intervjupersoner gick till på samma sätt.

2.5 Databearbetning

Transkriberingen av den data som samlats in påbörjades så snart som möjligt efter intervjutillfället. Hayes (2000) menar att det är viktigt att transkribera materialet för att kunna utföra en tematisk analys. För att säkra en god kvalitet på transkriberingen lyssnades materialet igenom minst två gånger för att kontrollera att formuleringarna var riktiga.

Vid databearbetningen gjordes en tematisk analys som enligt Braun och Clarke (2006) bland annat ger fördelar så som flexibilitet och att det är en användbar metod för att sammanfatta huvuddrag i en stor mängd data. Metoden tar även tydligt fram likheter och skillnader i data från de utförda intervjuerna. Analysen genomfördes med Hayes (2000) steg för tematisk analys som utgångspunkt. Det transkriberade materialet lästes igenom grundligt, flera gånger, och ledord för de respondenterna tog upp antecknades i marginalen på pappret. Efter att allt lästs igenom kunde det utläsas vilka ledord som var återkommande. Processen gjordes två gånger, en varsin gång för respektive forskningsfråga. Dessa ledord antecknades på post-it lappar, lades ihop och formade så småningom teman. Därefter lästes materialet igenom ännu en gång och de citat som var relevanta inom de teman som hittats markerades och plockades ut. Med stor sannolikhet utelämnades inget citat eller data som hörde till något av temana.

Den första forskningsfrågan genererade mängd ledord som efter första omgången av tematisering sorterades upp under tre större områden. Områdena som identifierades var kunskap om ledning av människor, ledning av processen och domänkunskap. De ledorden som hittades i första skedet blev då underteman till dessa tre områden som mer övergripande ger en bild av vilken typ av kunskap som överförs. Underteman behölls för att kunna ge en djupare inblick i hur

kunskapen som överförs inom respektive identifierat område, kommit till uttryck i intervjuerna. Gällande forskningsfråga nummer två behölls de fyra för-temana som de var, för att sedan slutligen namnges och definieras.

2.6 Tillförlitlighet

Uppsatsen eftersträvar en överförbarhet, vilken enligt Guba och Lincoln (1994) uppnås med hjälp av fylliga beskrivningar av tillvägagångssättet. De fylliga beskrivningarna ska göra det lättare för läsaren att kunna bedöma om det går att överföra resultatet på andra miljöer. För att öka pålitligheten har studiekollegor via universitetet varit med och följt och granskat processen för att säkerställa att allt har gått rätt till.

Enligt Guba och Lincoln (1994) är det omöjligt att helt koppla bort forskarens egna värderingar från studien. Nedan diskuteras därför forskarens egna värderingar som speglar personliga åsikter och känslor. Forskaren hade under uppsatsens gång en pågående deltidsanställning på organisationen som datainsamlingen skedde på och var medveten om risken av att rollen som forskare påverkas. Studien har utförts på ledig tid och genomfördes därmed inte på uppdrag av organisationen. Arbetskollegorna var under arbetets gång inte medvetna om syfte eller frågeställning för att undvika deras påverkan på studien. Valet av organisation motiveras trots den etiska svårigheten med att smidigt kunna tillgå en stor mängd data. Det ses även som en fördel att vara väl insatt i den miljö där respondenterna arbetar, för att underlätta förståelse och tolkning (Bryman, 2011).

2.7 Etiska överväganden

Studien genomfördes på en offentlig organisation som berör många i samhället. Frågor och uppgifter som behandlats kan vara känsliga och forskaren har tystnadsplikt på uppgifter som inte är offentliga. Exempelvis kan det vara känsligt att gå ut med att en skola planeras att renoveras. Föräldrar och barn blir glada och förväntansfulla och så visar det sig att det inte alls blir så. I och med tillgången till mycket information måste en balans hittas och det bör ske en övervägning om vad som ska tas med i uppsatsen och inte. Trots dessa etiska ställningstaganden så ser finns fördelar med att vara en del av organisationen då bra insikt i vad som händer på plats innehas.

I övrigt har de forskningsetiska principerna, framtagna av Vetenskapsrådet (2002), följts. Berörda personer har informerats om studiens syfte, de har haft rätten att själva bestämma över sin medverkan, uppgifter har behandlats konfidentiellt och uppgifter har enbart används för forskningsändamålet.

3 Resultat

Nedan redovisas det resultat som de åtta intervjuerna generade. Resultatet har delats upp i teman och underteman utifrån de två forskningsfrågorna.

3.1 Vilken kunskap överför projektledaren mellan projekt?

Vid analys av data identifierades tre kunskapsområden där överföring sker. Under kommande rubriker presenteras dessa områden mer ingående med följande underteman innehållande beskrivningar och förtydligande citat som visar hur kunskapsområdet har kommit till uttryck i intervjuerna.

3.1.1 Kunskap om ledning av människor

Området berör kunskapen om det mänskliga och hur projektledaren leder människor i projekt. Överföring av kunskap om ledning av människor är det kunskapsområde som betonas mest. Respondenterna talar om kunskap om ledning av människor för att uppnå effekter som att få ihop gruppen, komma överens, ta tillvara på olikheter, lyssna, skapa relationer, samarbeta och ha en gemensam bild. Mer specifikt vilken kunskap inom området som betonats att den överförs mellan projekt presenteras i underteman.

3.1.1.1 Kunskap om hur projektledaren sätter samman projektgruppen

Projektledare överför kunskap om hur de ska göra sammansättningen av projektgruppen. De har tagit med sig kunskap om vem som ska vara med i projektgruppen samt i vilken fas de ska vara med. För att lyckas i ett projekt är betydelsen stor av att ha en väl sammansatt projektgrupp, därför överförs denna kunskap. Den här kunskapen är viktigt att tänka på tidigt i projektet för att från början ha med sig rätt personer och underlätta arbetet. Respondenterna uttrycker sig såhär: *”Det gäller att få med sig de rätta personerna, med den rätta erfarenheten.”*

Jag försöker titta på de som jag ska arbeta med så att de inte är för lika mig själv. Man behöver olika kompetenser, egenskaper och styrkor. Har vi en som säger ja till allting behöver vi en som säger stopp.

”Man lär sig vilka personer som ska vara med i vilka faser i projektet. Om någon kommer in lite för sent inser man att den borde tagits med tidigare och gör det nästa gång.”

3.1.1.2 Kunskap om att skapa sammanhållning i projektgruppen

Respondenterna överför kunskap om hur en projektledare gör för att skapa en bra sammanhållning och en gemensam bild i projektgruppen. De överför kunskap om hur de ska leda människorna i projektgruppen mot det gemensamma målet, jobba med gemensamma värderingar och att ta tillvara på olikheter. Projektledaren bör skapa en god stämning, lyssna på alla och lyfta problem. Att en god sammanhållning är en förutsättning för att projektet ska bli lyckat, är kunskap som projektledarna bär med sig.

Så här berättar de intervjuade: *”En sak som jag tänker på är att få ihop gruppen, för det är en arbetsgrupp som ska jobba länge ihop.”* *”Man behöver jobba mycket med gruppen för kring värderingar, feedback och starka och svaga sidor hos varandra.”*

De intervjuade projektledarna tar med sig kunskap om att skapa en tydlighet. *”Att uppdraget kommuniceras tydligt så att alla är med på uppdraget från början och vad som kan förväntas av det. Vi bör hela tiden ha en klar dialog, inte bara öppen utan klar och tydlig och stämma av så att alla är med.”* De anser att samverkan med specialister är en viktig del, de bör ha samma vision och en klar dialog.

Respondenterna har fört med sig kunskap mellan projekt om att ett bra resultat uppnås genom att skapa en god stämning och få projektmedlemmarna att känna sig trygga. *”Det sociala är den största delen, att få med folk i mitt projekt och få dem att känna sig trygga.”*

3.1.1.3 Kunskap om intressenthanteringen – tidig input från brukare och informationsspridning

Återkommande i det insamlade materialet berättar respondenterna att de överför kunskap om intressenthanteringen. Kunskapen om att det är viktigt att tidigt blanda in intressenter, så som brukare, överförs. De berättar att de tar med sig vikten av att ta in synpunkter och diskutera ihop med verksamheten och de som ska bruka resultatet in i nya projekt. De menar att de måste lyssna in vad verksamheten vill ha och behöver, för de själva inte vet hur verksamheten fungerar. Respondenterna förklarar att de överför kunskap om att brukarna ska ha blivit informerade om vad som har hänt under processen och de förändringar som skett, det underlättar överlämnandet. Att ta med intressenter tidigt i processen menar respondenterna är en lärdom som är viktigt för det långsiktiga resultatet.

Vikten av att kommunicera och sprida information till alla parter är en kunskap som framgår tydligt av datamaterialet att det överförs mellan projekt. Alla intressenter i ett projekt ska förstå vad som händer i processen och bör vara uppdaterade. Intressenterna bör ledas med tydlighet och det ska finnas en klar dialog mellan dem och projektledaren.

Respondenterna uttrycker sig följande när de tillfrågas vilken kunskap de överför: *”Framförallt tar man med sig hur verksamheten som ska använda resultatet har tyckt om andra projekt, hur det gick och hur det blev.”*

Vi ska tänka på tidig inblandning. Det är bra att kunna plocka in funktioner tidigt i ett projekt. Ofta när man summerar projekt inser man att vi missade att ta med den här funktionen.

”Vi har märkt de senaste projekten att vi behöver gå ut lite bredare. Det är många som är intresserade av att det händer något i området och det kanske vi har missat.”

3.1.2 Kunskap om ledning av processen

Projektledarna överför kunskap mellan projekt om ledningen av processen. Området är till skillnad från det föregående inriktat på själva arbetet och metodiken som används under projektets gång. Samtliga respondenter nämner att det överförs kunskap om hur olika delar av processen bör ledas.

De förklarar att tidplaner, kostnader och mötesprotokoll finns som mallar och går att överföra för att slippa börja om på noll i processen vid varje projekt.

Respondenterna har belyst olika kunskap gällande processen som de har tagit med sig. Genom mallar, modell, rutiner och arbetssätt har de skaffat sig kunskap om vilka delar i projektet som är viktiga att lägga fokus på. Denna kunskap överförs mellan projekt. *”Vi har en mall där vår process är beskriven, alla steg som vi ska tänka på finns uppradade”* En annan respondent berättar vilken kunskap som överförs under möten med projektgruppen: *”På våra veckomöten pratar vi om utveckling av verksamheten, vilka verktyg, mallar och mötesdokument vi jobbar med. Vi pratar även framtid och hur vi ska ändra våra rutiner och arbetssätt.”*

Flera respondenter nämner även kunskapen om projektmodellen som en viktig del att föra med mellan projekten. De berättar att de fört med kunskap om metoden för hur de genomförde ett liknande projekt och använt samma steg.

3.1.2.1 Kunskap om planeringsteknik samt hantering av avgränsning och överlämning

Kunskap om hur projektledaren ska hantera specifika delar i processen överförs mellan projekt. Planeringsfasen och avgränsningen av projektet är viktiga delar för att hela projektet ska flyta på. Återkommande betonas att det underlättar att man har en ordentlig planeringsfas och planerar väl. Planeringsteknik, hantering av avgränsning och överlämning betonas.

Detta uttrycks i följande citat: *"Strukturen och ramarna bör sättas så att det är tydligt från början."* *"Vi måste avgränsa projektet, annars tar vi oss vatten över huvud för att det blir för stort. Då kommer man aldrig gå i mål heller."* En annan respondent ser överlämningen som en viktig del av processen. Projektledaren bör ta med sig mottagaren och titta på resultatet. Det ska vara en tydlig överlämning, skriftlig och muntlig.

3.1.2.2 Kunskap om projektledarens roll i processen

En kunskap som respondenterna överför mellan projekt är kunskapen om projektledarens roll i processen. Det överförs kunskap om hur projektledaren ska hantera sin roll gentemot arbetet. Erfarenheten här är att projektledarens roll handlar om att kunna ha en helhetsbild över projektet och alla delar i processen. Det viktiga i rollen är därmed inte att ha detaljkunskap om ett visst ämne.

Respondenterna förklarar att: *"Du behöver som projektledare inte ha detaljkunskap om allting men du ska ha ett övergripande sätt att se på saker och ting."* *"Jag kan inte detaljerna om det vi jobbar med men jag kan se till att de som kan detaljerna driver det framåt."* En annan respondent är inne på samma spår och menar att de som projektledare måste se till att de planerat och har med alla delar. I rollen som projektledare driver denne hela projektet och är involverad i nästan alla delar. Respondenterna förklarar också att de måste skapa sig en helhetsbild och att *"man får titta på infrastrukturer och alla komponenter som ingår."* De påvisar vikten av att veta hur en kommun fungerar och påtalar att många kompetenser behövs för att skapa denna helhetsbild. De menar också att *"man måste ha en helhetssyn på hela projektet, man kan liksom inte bara tycka att en bit är kul utan här måste man bredda sig."*

3.1.3 Domänkunskap, överförs främst inom byggprojekt

Domänkunskap som är specifikt för projektet överförs av projektledaren mellan projekt. Detta framträder mest i intervjuerna av de projektledare som leder byggprojekt. Mycket av den kunskap som de får från konsulter, experter och specialister förs vidare genom projektledaren mellan projekt. Inom bygg är det ofta mycket tekniska detaljer, funktioner, rumsstorlek, flöden genom huset och så vidare. Kunskap om materialval överförs också mellan byggprojekten, flera respondenter har kollat på hur de har gjort i tidigare projekt och om det har fungerat. Av datamaterialet från de som inte leder byggprojekt, exempelvis IT-projektledare, framkommer det inte att de överför domänkunskap.

Respondenterna uttrycker sig följande på frågan om vilken kunskap som överförs mellan projekt. *”Det kan vara låsfunktioner och sånt där. Mycket tekniska saker, kan jag tycka.”*

Det kanske främst handlar om materialval, att det här materialet fungerar bra i den här miljön i tidigare projekt. Det kan ju vara allt ifrån vilken matta man väljer till vilken typ av dörrar. Så det tror jag är det mesta man tittar bakåt på.

Jag tar med mig de delar som jag tycker har fungerat bra. Det kan ju vara allt ifrån hur man tänker ett flöde in i byggnaden för verksamheten eller för driftpersonalen, de ska kunna komma rätt utan att störa verksamheten. Till att placera en givare på rätt plats.

3.2 Hur överför projektledaren kunskap mellan projekt?

I den tematiska analysen identifierades fyra teman för hur de går tillväga med kunskapsöverföringen. Dessa teman presenteras i rubrikerna nedan.

3.2.1 Kunskap överförs mellan projekt genom att den följer projektledaren

Detta tema är det mest framträdande ur datamaterialet och handlar om att projektledaren tar med sig erfarenheter och lärdomar från projekt de har lett och för individuellt vidare de kunskaperna till kommande projekt. Deltagarna nämner att de hämtar erfarenheter och lärdomar från sin egen bank i minnet, ofta för att det är det enklaste sättet och för att de har gjort något liknande tidigare. Detta är den kunskapsöverföring som betonas mest, tätt följt av kunskapsöverföringen mellan kollegor i korridoren som beskrivs under nästa rubrik. Respondenterna

indikerar att det inte alltid finns tid till kunskapsöverföringsaktiviteter med andra. I en av intervjuerna framkom det att respondenten fått ett uppdrag som mentor åt de nya men har fått lägga det åt sidan då projektledningen tar all tid.

Respondenterna berättar om hur kunskapsöverföringen sker med hjälp av egna personliga erfarenheter. *"Kunskap har man ju med sig i sitt bagage med de saker som man har gjort tidigare, så är det ju."* De menar att mycket finns i minnet: *"Det blir en stor minnesbank."* Det blir att projektledaren jobbar på samma sätt och överför arbetssättet. *"Det är enklare när för de som har jobbat länge i samma tjänst, det sitter i arbetsrutiner vad man ska göra."* Respondenten menar vidare att kunskapsöverföringen *"sker mer omedvetet än medvetet kan jag tänka många gånger."* Respondenterna förklarar att kunskapsöverföringen sker på så sätt att kunskapen tas från egen erfarenhet. *"Mycket tror jag sitter i huvudet, att man tar det från erfarenhet."*

Det är märkligt hur mycket som får plats i hjärnan faktiskt. Generellt tror jag inte allt kommer på papper, det känns orimligt, utan det blir erfarenheten man tar det ifrån. Det mesta har man i huvudet så man får försöka komma ihåg.

3.2.2 Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom att samtala med kollegor i korridoren

Temat handlar om spontana och oplanerade möten som sker var som helst, exempelvis i korridoren, vid kaffeautomaten eller på kontoret. Återkommande förklarar respondenterna att kunskapsöverföringen sker på detta sätt. Det handlar mycket om att prata med kollegor, fråga och bolla idéer. Sättet att överföra kunskap används främst när det uppstått något problem eller när en situation de inte har varit med om tidigare uppstår. De går då vidare från att överföra kunskap från sig själva till att ta hjälp av kollegor. *"I organisationen är man nära sina kollegor och kan fråga."* *"Man resonerar med kollegor när man stöter på saker."* En respondent berättar såhär om hur kunskapsöverföringen sker. *"Då pratar vi men den personen som var med i det tidigare projektet och frågar, hur ska vi tänka här? Hur tänkte ni i det här projektet?"* Det förklaras vidare att *"vi sitter i ett öppet kontorslandskap, vi har alltid lätt att slänga ut snabba frågor till varandra."* Respondenten tillägger att *"som ny fick man fråga, fråga och fråga istället för att hämta ur någon bank."*

En respondent förklarar att på deras avdelning är de inte så många projektledare och kan därmed vara med på varandras möten, prata och bolla idéer hela tiden.

”Vi jobbar tillsammans i någon form, då ser vi hur varandra jobbar.”

Respondenterna menar att överföringen ofta sker dagligen och informellt, *”man står vid kaffeautomaten och frågar, kan du komma upp?”*

Efter att ha funderat om de har kunskapen själva är alltså kollegorna nästa steg. De menar att *”man får försöka fundera på, vet jag själv eller är det någon annan som kan ha gjort någonting liknande som det går att fråga?”* Vidare betonas att idéer hämtas från tidigare projekt genom att spontant fråga kollegorna, *”har du varit med om det här?”*

3.2.3 Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom deltagande i planerade möten, där flera projektledare samlas

Med formella möten menas här möten som är planerade och tidsbestämda.

Respondenterna pratar om studiebesök, veckomöten, utbildningstillfällen och projektledarnätverk. Veckomöten tycks vara en central del i hur kunskapsöverföringen sker. Studiebesök, utbildning och projektledarnätverk nämns också, men är inte lika framträdande.

Varje onsdag sitter vi på förmiddagen och har väldigt mycket utbyte av varandra och pratar om våra projekt. Har vi problem så stöttar vi varandra och de som har erfarenhet hjälper andra. Det är en otrolig styrka i vår grupp.

Respondenterna har fasta veckomöten med sina avdelningar. En respondent berättar att: *”Vi har våra planeringsmöten på torsdagar, då tar vi torsdagspulsen. Då finns tid för frågor och avstämning.”* En annan berättar att: *”Vi ses i gruppen en gång i veckan, en halvdag där vi sitter tillsammans och byter erfarenheter och utvecklar enheten. Vi pratar av oss och bollar saker.”* Projektledare träffas även på tu man hand för kunskapsöverföring. *”Jag träffade den tidigare projektledaren och så gick vi igenom vad som var bra och vad som var dåligt och tog delar av informationen till vårt projekt.”*

Andra former av kunskapsöverföring genom formella möten som framkommit i resultatet är studiebesök, nätverk, presentationer och utbildningar. Dessa aktiviteter är dock inte återkommande i datamaterialet. En respondent berättar om

hur de gör studiebesök och ställer frågor om lösningar. *”Vi åker och pratar med andra som har samma typer av uppdrag i projekt.”* En annan är med och genomför presentationer för olika grupper efter avslutandet av ett projekt. De presenterat en enklare version av slutrapporten som är lättare att ta till sig. *”Den presentationen har vi använt och träffat många andra kommuner som frågat.”* En annat möte där överföring har skett är utbildningstillfällen. Vid utbildningstillfället för projektmodellen lärde sig en respondent mycket från den som utbildade. *”Hen gav mycket konkreta exempel i och med att hen har jobbat i olika projekt.”*

3.2.4 Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom att dokumentera, dokumenten läses sedan främst av de nya projektledarna

Mallar, modeller och rutiner är ett sätt att dokumentera och föra vidare kunskap på organisationsnivå. Detta framkommer att det finns i organisationen.

Dokumentationen kan ske i form av checklistor där möjligheten att bocka av finns, som sedan överförs. En respondent förklarar att de har ett dokument med en punktlista. *”Vi har en mall där vår process är beskriven. Alla steg som vi ska tänka på finns uppräddade. Om man kommer som ny ska man kunna gå in och kolla.”* Respondenterna tar upp projektmodellen som ett sätt att föra över kunskap: *”Vi har en projektmodell som vi förhåller oss till i organisationen. Där finns alla steg med.”* Projektmodellen som används sammanfattar bra vad man ska tänka på. Respondenterna nämner även mallprojekt som ett dokument som för vidare kunskap.

Vi har gjort mallar som vi kallar mallprojekt. Tidplaner och mötesprotokoll har vi i mallar så vi inte behöver börja om på noll. För att hjälpa till att komma ihåg alla grejer som ska göras är det bra.

Det är främst nya projektledare i organisationen som läser dokument, handlingar och tar del av checklistor. De gör det för att få med sig den kunskap som behövs. *”När det kommer in en ny person hos oss, först får den hjälp med byggriktlinjer och checklistor och så.”*

En av respondenterna påvisar även att hen skriver en slutrapport för att föra vidare erfarenheter från projektet till organisationen. *”Mitt sätt att avsluta ett projekt är att jag skriver en slutrapport”.*

3.3 Sammanfattning av resultatet

Vilken kunskap överför projektledaren mellan projekt?

Första forskningsfrågan resulterade i tre teman.

- **Kunskap om ledningen av människor**

Inom området överförs kunskaper om sammansättningen av projektgruppen, kunskap om att skapa en god sammanhållning samt kunskap om intressenthantering. Denna kunskap tycks vara betydelsefull.

- **Kunskap om ledningen av processen**

Kunskap som handlar om ledningen av processen är central i resultatet. Inom detta område överförs kunskap om specifika delar i processen så som planeringsteknik, avgränsning och överlämning. Kunskap om hur projektledaren ska agera i sin roll i processen, att denne ska ha en helhetsbild, överförs också.

- **Domänkunskap**

Främst inom byggprojekten överförs kunskap som är bundet till det specifika ämnet. Exempel på sådan kunskap är tekniska detaljer i byggnaderna, materialval och kunskap om flöden i huset.

Hur överför projektledaren kunskap mellan projekt?

Andra forskningsfrågan resulterade i fyra teman.

- **Kunskap överförs mellan projekt genom att den följer projektledaren**

Ett av datamaterialet framträdande överföringssätt. Projektledaren tar med sina personliga kunskaper mellan projektet. Detta sker ofta omedvetet.

- **Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom att samtala med kollegor i korridoren**

Överföringsmetoden används när problem uppstår eller projektledaren hamnar i en situation denne inte har varit med om tidigare. Även detta sätt är centralt i datamaterialet.

- **Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom deltagande i planerade möten, där flera projektledare samlas**

Detta sker främst i form av veckomöten som hålls kontinuerligt under året. Det förekommer även studiebesök och projektledarnätverk men de är inte lika framträdande i datamaterialet.

- **Projektledaren överför kunskap mellan projekt genom att dokumentera, dokumenten läses sedan främst av de nya projektledarna**

Dokumenterna skrivs av de som har erfarenhet och läses av de som är nya i rollen och inte har en egen kunskapsbas som räcker till. Det prioriteras sällan att dokumentera kunskap på grund av upplevd tidsbrist, det är därför inte en central del av hur kunskapsöverföringen sker.

4 Diskussion och slutsats

Nedan presenteras en diskussion av resultatet. Resultatet kopplas till tidigare forskning och begränsningar i studien diskuteras. Diskussionen mynnar ut i en slutsats som sammanfattar det viktigaste i resultatet av studien och därefter följer förslag på vidare forskning.

4.1 Diskussion

Första forskningsfrågan handlar om vilken kunskap som överförs av projektledaren mellan projekt. Undersökningen visar att kunskap om ledning av människor, kunskap om ledning av processen och domänkunskap överförs mellan projekt av projektledare. Det finns begränsad tidigare forskning om vilken kunskap som överförs mellan projekt, vilket gör att denna studie tillför något nytt till den tidigare forskningen. En liknande studie som gjorts inom området visar på att teknisk kunskap är den viktigaste kunskapen som överförs mellan projekt (Wei & Miraglia, 2017). Teknisk kunskap, eller domänkunskap som är motsvarande benämning i denna studie, överförs men visar sig däremot inte vara den typ av kunskap som är mest framträdande att den överförs enligt denna undersökning. Det som skiljer denna studie från studien gjord av Wei och Miraglia (2017) är att överföra kunskap om ledning av människor och processen tycks vara viktigt. Dessa kunskapsområden nämns inget om i Wei och Miraglias (2017) studie.

Ett av temana, domänkunskapen, överförs främst inom byggprojekt. Inom byggprojekten ligger fokuset mycket på det tekniska och det är många tekniska beslut som ska fattas. Det är en annan typ av projektmiljö. IT-projekt är även de av det tekniska slaget, men där framkom inte att domänkunskap överförs. Det kan därför inte härledas till att det är för att byggprojekt är tekniska utan skulle kunna betyda att projektledare inom byggbranschen har domänkunskap med sig sedan tidigare. Flera projektledare kan ha varit i branschen länge och exempelvis arbetat som snickare tidigare. Då är det troligtvis lättare att plocka upp detaljerna och överföra domänkunskap. Temat domänkunskap avviker därmed en aning medan de två andra temana kopplade till första forskningsfrågan överförs i flera olika typer av projekt.

Ett tema kopplat till första forskningsfrågan som är signifikant i denna studie är överförandet av kunskap om ledningen av människor. Det överförs kunskap

mellan projekt som handlar om hur projektledaren ska leda människorna i och runt projektet. Detta kan betyda att projektledaren anser att det är en viktig kunskap för en projektledare att ha och överföra mellan projekt. Denna studie har därmed sett något nytt, att föra över kunskap om ledningen av människor är centralt. En studie gjord av Pemsel och Wiewiora (2013) har identifierat att projektledare har ett gemensamt beteende när det kommer till kunskapsöverföring. Beteendena kopplades av Pemsel och Wiewiora (2013) ihop med egenskaper hos projektledare. Resultatet av deras studie visade bland annat att projektledare är människo- och relationsorienterade. Projektledare tror på att hantering av människor är en vital del för att projektet ska lyckas. Det Pemsel och Wiewiora (2013) påvisar kan vara en förklaring till varför kunskap som är förknippat med ledning av människor verkar vara viktig att överföra. Kunskapen som överförs är därmed kopplat till en projektledares egenskaper och kompetens och vad denne behöver ha med för att utföra rollen som projektledare på bästa sätt.

Undersökningen som har gjorts i denna uppsats skulle kunna tillföra ytterligare en dimension till Tell och Söderlunds (2001) modell för olika typer utav kunskap. De har inkluderat fyra olika kunskaps typer och har mer generella indelningar, implicit/explicit och individuell/organisatorisk. I denna studie visar temana även mer specifikt vilka delar i projektledningen om överförs, inte enbart hur kunskapen uttrycks eller förvaltas. Denna studie visar på ett resultat mer likt Wei och Miraglia (2017) men med lite annorlunda utfall.

Andra forskningsfrågan handlar om hur kunskapen överförs av projektledare mellan projekt. Här visar undersökningen att det sker genom att projektledaren själv tar med sig kunskap, pratar med kollegor, har projektledarmöten eller dokumenterar kunskapen. Temat som handlar om den personbundna kunskapen är centralt i studien, möjligtvis beror detta på att det inte finns möjlighet att frigöra tid till kunskapsöverföringsaktiviteter så som projektledarnätverk eller mentorskap.

Van Waveren et al. (2017) har kartlagt mekanismer för kunskapsöverföring i fem kluster. Formell kodifiering, träning och coaching, person till person, interorganisatoriskt nätverk och det inom organisationen gemensamma. Temana i den här studien kan kopplas till samtliga kuster. Van Waveren et al. (2017) har

dock inte tagit upp den personliga överföringen som en mekanism eller kluster. Överföringen av erfarenheter personligen har varit en framträdande del av resultatet i den här uppsatsen och där finns en skillnad från vad Van Waveren et al. (2017) kommit fram till.

Vad innebär det då att dessa forskningsfrågor besvarades tillsammans? När båda temana ses på i förhållande till varandra finns ett mönster. Mellan de dominerande temana inom de båda frågorna ses ett samband. Kunskap om ledningen av människor överförs främst genom att projektledaren själv tar med sig kunskapen mellan projekt och finns inte dokumenterat. Om projektledaren behöver hjälp inom det kunskapsområdet går hen till en kollega istället för att kolla i dokument. Kunskap om ledningen av processen finns däremot nedskrivet och diskuteras på formella möten, så som veckomöten. Nya projektledare har tillgång en projektmodell, mallar och andra dokument som förklarar hur ledningen av processen går till. Här visas skillnaden och sammankopplingen mellan de olika temana. Att kunskapen om ledningen av människor är viktig för projektledarna och att den kunskapen inte finns nerskriven, gör därmed att den personliga överföringen blir stor. Domänkunskapen är även den mycket personbunden, men det kan som tidigare diskuterats ha att göra med projektledarens bakgrund i branschen.

Resultatet av denna studie, vars syfte är att öka förståelsen för hur projektledaren överför kunskap mellan projekt, är mest applicerbart och användbart för organisationer inom samma kontext. Resultatet kan till viss del vara giltiga även i andra kontexter. Att få en inblick i hur kunskapsöverföringen sker i en organisation ger en riktning för andra organisationer hur de ska arbeta med kunskapsöverföring. Resultatet bör användas med försiktighet då ett begränsat antal projektledare intervjuats inom en och samma organisation.

4.2 Begränsningar

Studien är som sagt förhållandevis liten och få deltagare rymdes inom tidsramen att intervjua. Valet av fördjupning i enbart en organisation gav en bra bild av just den organisationen men det är svårt att generalisera och veta om det fungerar på samma sätt i en annan typ av organisation. Det som talar för att det ändå går att generalisera till viss del och ändå dra slutsatser som är applicerbara på andra

organisationer är att det är en stor organisation som valts ut, med många olika typer av projekt. Om en utvald person från åtta olika organisationer hade intervjuats hade det på ett annat sätt varit svårt att generalisera då mycket kan vara personbundet.

En begränsning har varit att det kan vara svårt för projektledarna att sätta ord på vilken kunskap som överförs då mycket finns i minnet men kanske inte kan formuleras i ord, så kallad tyst kunskap.

Många av respondenterna kom även in på vad de tycker är viktigt i projekt och projektledning. Det har varit svårt att avgöra om det är kunskap som verkligen överförs eller om det enbart är något om de tycker är viktigt.

4.3 Sammanfattning och slutsats

Syftet med studien var att öka förståelsen för hur kunskapsöverföring mellan projekt sker i en organisation. För att besvara syftet användes två forskningsfrågor. Syftet har uppnåtts och båda frågorna har blivit besvarade men undersökningen är förhållandevis liten och mer forskning inom området krävs för att kunna generalisera hur kunskapsöverföring sker i olika organisationer.

Slutsatsen av studien är att:

- Den kunskap som överförs mellan projekt handlar om ledning av människor och om ledning av processen. Domänkunskap överförs även det mellan projekt, men är mest framträdande i kunskapsöverföringen mellan byggprojekt.
- Kunskapsöverföring sker genom att projektledaren själv tar med sig kunskap mellan projekt och detta är ett ledande överföringssätt i studien. När problem eller en ny situation uppstår och projektledaren själv inte har kunskapen, frågar projektledaren sina kollegor utan att något formellt möte sätts in. Överföring sker även via formella projektledarmöten, studiebesök, nätverk och dokument, de överföringssätten är dock inte lika framträdande i studien.

4.4 Vidare forskning

I och med att viss tyst kunskap möjligtvis inte kom fram under intervjuerna skulle det vara relevant att som komplement till denna studie göra en observation av en organisation under en längre tid. En forskare skulle då kunna vara med och passivt observera vilken kunskap som överförs och hur det görs. Som resultatet visar gör de mycket utan att tänka på det och en observation skulle kunna hjälpa till att få med den delen också.

En offentlig organisation undersöktes i denna studie. Forskningen om huruvida det är någon skillnad mellan offentliga och privata organisationer när det kommer till kunskapsöverföring är begränsad. Syftet med denna undersökning var att ge en djupare förståelse för hur kunskapsöverföringen sker i en organisation. Med den begränsade tidsramen valdes en specifik organisation ut, i detta fall en offentlig organisation. Vidare forskning skulle kunna fördjupa sig i en privat organisation för att sedan belysa om det finns skillnader och likheter.

Litteraturlista

- Ajmal, M. & Koskinen, K. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective, *Project Management Journal*, 39(1), 7–15.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Ayas, K. (1996). Professional project management: a shift towards learning and a knowledge creating structure, *International Journal Of Project Management*. 14(3), 131-136.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*. 13(4), 544-559.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psycho-logy*. 3(2), 77-101.
- Gasik, S. (2011). A model of project knowledge management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research, *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Hall, M., Kutsch, E., & Partington, D. (2012). Removing the cultural and managerial barriers in project-to-project learning: a case from the UK public sector. *Public administration*, 90(3), 664-684.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: Gathering and analysing data*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Hemström, J. & Lif, S. (2017). Ingen vet allt men alla vet något: En studie om kunskapsöverföring i multiprojektmiljöer. *Magisteruppsats i projektledning*.
- Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2007). *Projektledning i offentlig miljö*. Malmö: Liber AB.
- Koskinen, K. (2012). Organizational Learning in ProjectBased Companies: A Process Thinking Approach, *Project Management Journal*, 43(3), 40–49.
- Landaeta, R. (2008). Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects, *ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL*, 1, 2.

- McClory, S., Read, M. & Labib, A. (2017). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework, *International Journal of Project Management*, 35(7), 1322-1335.
- Pemsel, S. & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations, *International Journal of Project Management*, 31(1), 31-42.
- Tell, F. & Söderlund, J. (2001). *Lärande mellan projekt. I Berggren, C. & Lindkvist, L. (red.). Projekt. Organisation för målorientering och lärande.* Lund: Studentlitteratur AB.
- Van Waveren, C., Oerlemans, L. & Pretorius, T. (2017). Refining the classification of knowledge transfer mechanisms for project-to-project knowledge sharing, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 16.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer – inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.*
https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf [2018-05-12]
- Wei, Y. & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm, *International Journal of Project Management*, 35(4), 571–585.

Bilaga 1

Intervjuguide

Berätta lite kort om vem jag är och förklara igen att uppgifterna/data kommer behandlas konfidentiellt och att han/hon har rätt att avbryta sin medverkan när som helst innan, under och efter intervjun.

Inledande frågor:

Vilken avdelning arbetar du på? Hur många år har du varit i organisationen?

Vilka projekt är du involverad i?

Vilken är vanligtvis din roll i projekt?

Kunskapsöverföring:

Berätta om ett projekt du deltagit i,

I förstudien, vilken kunskap hämtade ni från tidigare projekt?

Vilken kunskap hämtades från tidigare projekt under projektets gång?

Vilka delar i projektet baserades på tidigare kunskap, hur överfördes den kunskapen?

Vilken kunskap fördes från detta projekt vidare till kommande projekt?

Vilken kunskap hämtas oftast från tidigare projekt?

Ge exempel på lärdomar som du tagit med från projekt!

Vilken kunskap är mest användbar från tidigare projekt?

Hur överförs kunskap från tidigare projekt i praktiken?

Är det någon kunskap från tidigare projekt som saknas?

Kan du ge exempel på någon/några aktiviteter/handling som ni har gjort i syfte att dela kunskap till kommande projekt?

Kan du berätta om en situation där du och dina kollegor har hämtat kunskap från tidigare projekt?

Avslutning

Är det någonting du skulle vilja tillägga?

Bilaga 2

Rekryteringsbrev

Jag heter Sofie Alvers och läser magisterprogrammet i projektledning på Karlstad universitet. Jag ska under vårterminen skriva min D-uppsats och skulle behöva Er som respondent till min studie. Översiktligt är min studie inriktad på kunskapsöverföring och lärande mellan projekt.

Min förfrågan till Er är om Ni skulle ha intresse, tid och möjlighet till att delta som respondent vid ett intervjutillfälle någon gång under vecka 11–13 denna termin. Den tid som behöver avsättas för mötet är en timme. Jag är flexibel med tid och plats och kommer gärna ut till Er på plats och gör intervjun.

Intervjun kommer att spelas in i syfte att lättare kunna bearbeta materialet och för att minnas det som sagts. Materialet kommer att raderas efter uppsatsens publikation. Personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och materialet kommer endast användas till forskningsändamålet. Ni som intervjupersoner kommer att vara anonyma i studien. När ni vill innan, under och efter intervjun har ni rätten att avbryta er medverkan.

Vill du medverka i min studie eller har du några frågor? Återkom då till mig så snart du kan.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning, Sofie Alvers