

Albin Andersson & Joakim Ringström

Kunskapsöverföring genom slutdokument

och möjligheterna till att ta del av och sprida lärdomar - En
fallstudie på Karlstads universitet

Knowledge transfer through the final report

And the opportunities to share and disseminate lessons – A case study at
Karlstad University

Projektledning

D-uppsats

Termin: VT-2013
Handledare: Per Strömgren

Sammanfattning

Dagens snabbföränderliga organisationer eftersträvar ofta att hålla sig konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden, vilket tenderar att ställa allt högre krav på effektiv kunskapspridning. I många fall väljer organisationer att använda projektformen för att färdigställa uppgifter. Projektformens temporära karaktär innebär ytterligare hantering av erfarenheter och lärdomar, i synnerhet då det finns en risk att erfarenheterna går till spillo i samband med projektavslutet. Av denna anledning finns det många metoder och teorier som förklarar hur organisationen ska fånga upp lärdomarna och sprida dessa mellan projekten. En metod består av att rutinmässigt och strukturerat upprätta så kallade slutdokument, där bland annat erfarenheterna skall kunna fångas upp, lagras och arkiveras.

Studiens syfte är att peka på tendenser kring hanteringen av slutdokument samt vilka möjligheter det finns att sprida och ta del av erfarenheter och lärdomar på Karlstads universitet.

Två forskningsfrågor har formulerats för att kunna besvara studiens syfte:

- Hur ser hanteringen av slutdokument ut på Karlstads universitet?
- Hur upplevs möjligheten till att sprida och ta del av lärdomar mellan projekt på Karlstads universitet?

En kvalitativ metod har tillämpats där vi utförde fem stycken intervjuer med projektledare på Karlstads universitet. Det empiriska materialet har sedan analyserats med utgångspunkt från vår teoretiska referensram som bland annat berör olika koordineringsmekanismer, slutrapporten och framförallt kunskapsöverföringen och den problematik som kan uppstå kring detta fenomen.

Resultatet pekar på att de informella kanalerna upplevs starka inom organisationen, där tät kontakt utgör en betydande roll för kunskapsöverföringen. Det upprättas slutdokument enligt en formell mall, vilket är en förhållandevis ny rutin för organisationen. Denna utveckling har betraktats som mycket positiv eftersom det bidrar till att en erfarenhetsbank byggs upp. Vi har dock kunnat se tendenser att det finns svårigheter att tillgå slutrapporterna genom intranätet, delvis därför att projekthanteringen har tenderat att bli en ”IT-fråga”. Vi har även kunnat tyda en efterfrågan av ett mer strukturerat intranät som placeras centralt i organisationen. Avslutningsvis har vi kunnat urskilja tendenser som pekar på att ett projektkontor skulle fungera som ett potentiellt hjälpmedel till strukturen och viss problematik som respondenterna upplever.

Abstract

Today's fast-changing organizations often strive to stay competitive in the labor market, which tends to place increasing demands on the efficient dissemination of knowledge. In many cases, an organization chooses to use the project format to complete the tasks. A projects temporary nature means additional handling experience and lessons learned, especially when there is a risk that the experience is wasted when a project is finished. For this reason, there are many methods and theories that explain how the organization should capture the lessons learned and disseminate them between projects. One method consists of routine and structured creation of final reports, which includes the experience to be captured, stored and archived.

The purpose of the study is to identify trends regarding the handling of the final document and the options available to spread and share experiences and lessons learned at Karlstad University.

Two research questions were formulated to answer the purpose of the study:

- How does the handling of the final document work at Karlstad University?
- How does project managers perceive the opportunities to distribute and share lessons learned between projects at Karlstad University?

A qualitative approach has been applied where we performed five interviews with project managers at Karlstad University. The empirical data were then analyzed on the basis of our theoretical framework of matters, including various coordination mechanisms, the final report and in particular the transfer of knowledge and the problems that may arise regarding this phenomenon.

The results indicate that the informal channels perceived strong within the organization, where close contact had a significant role in knowledge transfer. The final document is made from a formal template, which is a relatively new procedure for the organization. This development has been seen as very positive because it contributes to a wealth of experience in the organization. However, we have been able to see trends that there are difficulties in accessing the final reports through the organization systems, partly because project management has tended to be a "IT-matter". We have also been able to see a demand for a more structured system that is placed centrally in the organization. Finally, we have been able to discern some tendency's that indicate that a project office would serve as a potential tool to the structure and certain problems that the respondents are experiencing.

Förord

Vi vill tacka samtliga som varit delaktiga och bidragit till genomförandet av denna undersökning.

Ett extra stort tack till våra respondenter som har tagit sig tid att ställa upp i undersökningen och bidragit med givande svar under intervjutillfällena. Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare Per Strömgren. Konstruktiv kritik, goda råd och handledningsmöten har bidragit till att vi har kunnat förbättra och justera arbetet under tidens gång.

Albin Andersson & Joakim Ringström

Karlstads universitet, 2013-06-18

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Forskningsfrågor.....	2
1.4 Syfte och förväntat resultat	3
1.5 Avgränsningar.....	3
2 Teori	4
2.1 Studiens förhållningssätt till kunskapsbegreppet.....	4
2.1.1 Data.....	4
2.1.2 Information	4
2.1.3 Kunskap	5
2.1.4 Kunskapsöverföring.....	5
2.2 Tyst och kommunicerbar kunskap	6
2.2.1 Fyra sätt att omvandla kunskap	7
2.2.2 Intern och extern kunskapsspridning	8
2.3 Single och double-loop learning	9
2.4 Kommunikation i projekt.....	9
2.4.1 Språkets inverkan.....	10
2.5 Avslutning av projektet.....	11
2.5.1 Utvärdering av projekt.....	12
2.6 Slutrapportens syfte	13
2.7 Organisationens förmåga att lagra kunskap.....	14
2.7.1 Projektkontor	15
2.8 Organisationskulturens influens över kunskapsöverföringen	16
2.9 Övergripande problematik med kunskapsöverföring.....	17
2.9.1 Problemen med kunskapsöverföring genom dokument.....	18
2.9.2 Organisationskulturen – ett hinder till kunskapsöverföring?.....	19
2.9.3 Den problematiska kunskapshierarkin.....	20
2.9.4 Individuella problem med kunskapsöverföringen	21
3 Metod.....	22
3.1 Val av metod.....	22
3.1.1 För- och nackdelar med metodvalet.....	23
3.2 Förkunskap	23
3.3 Urval av organisation och respondenter	24

3.4	Intervjuform, standardisering och strukturering	25
3.4.1	Utformande av intervjuguide	25
3.5	Reliabilitet och validitet.....	26
3.6	Etiska överväganden.....	27
3.7	Praktiskt genomförande	28
3.8	Bearbetning av material	29
4	Empiri och analys.....	30
4.1	En introduktion till respondenterna	30
4.2	Samverkan och gemensam databas på Karlstads universitet.....	31
4.3	Möjligheten till att ta del av arkiverad data	32
4.4	Möjligheten till att sprida lärdomar	35
4.5	Hur slutrapporten upprättas	36
4.6	Målgruppsinriktad slutrapport	37
4.7	Projektledarnas förhållningssätt till slutrapporten	39
4.8	Rutinernas påverkan över slutrapport och kunskapsöverföring.....	41
4.9	Upprättning och sammanställning av lärdomar	42
4.10	Den praktiska användningen av slutrapporter.....	44
4.11	Respondenternas syn på kunskapsöverföringen	45
5	Diskussion	48
5.1	Frågeställning 1	48
5.2	Frågeställning 2	49
5.3	Avslutande diskussion	50
5.4	Självkritik och trovärdighet	51
5.5	Förslag till fortsatt forskning	51

Figurförteckning

Figuren 1. De fyra sätten att omvandla kunskap (Nonaka, s.19, 1994).....	7
---	----------

1 Inledning

Det första kapitlet av uppsatsen kommer kort presentera olika delar för det valda ämnesområdet. Inledande återfinns bakgrunden för ämnet där det kort beskrivs vissa bakomliggande faktorer, därefter kommer problemdiskussionen där några grundläggande problem inom området förklaras. Efter detta redogörs det för våra forskningsfrågor, varpå syftet och det förväntade resultatet som avses genom studien presenteras. Avslutningsvis beskrivs studiens begränsningar.

1.1 Bakgrund

Kunskapsöverföring i en projektorienterad organisation utgör en stor roll för hur organisationer skall lyckas hålla sig konkurrenskraftiga gentemot olika konkurrenter. Att lära från tidigare projekt, vare sig det gäller lyckade eller misslyckade delar av projektet, kan därför spela en betydande roll för hur framtida projektet bör hantera tid och resurser. Konsekvensen av avsaknade lärdomar och erfarenheter från tidigare projekt kan innebära att det blir problematiskt att dra slutsatser kring hur olika utfall skall värderas och behandlas (Berggren & Lindkvist, 2001). Även Rohlin et. al (1994) menar att den ”lärande organisationen” har blivit mer förekommande i organisationer som ständigt eftersträvar utveckling och konkurrenskraft.

Syftet med denna typ av lärande organisation är att skapa en miljö där medarbetarna kontinuerligt söker efter ny kunskap och sprider kunskapen mellan varandra. Denna typ av kompetensutveckling innebär att organisationen utvecklas genom att olika kunskaper sprids inom organisationen och att konkurrenskraften därmed förstärks (Tonnquist, 2004). En välfungerande och sund projektmiljö kräver olika sorts mekanismer för att överföra kunskaper och erfarenheter mellan individer och projekt. En projektledares uppgift är inte enbart att kunna leverera ett godkänt projektresultat, det är även att ta tillvara på och överlämna kunskaper och erfarenheter som erhållits under projektets gång (Blomé, 2004).

Argote (2000) menar att det finns en väsentlig skillnad mellan att lagra dokument i en databas och att individer lagrar kunskapen ”inom sig”. Problemet med att lagra kunskap inom individer är att kunskapen kan gå förlorad om individen av olika skäl skulle lämna organisationen. Att däremot lagra kunskap i ett slutdokument eller en databas kommer medföra att kunskapen upprätthålls inom organisationen, oberoende av vilka individer som finns inom organisationen.

De flesta projektmodeller som används kräver att det skapas ett så kallat slutdokument eller att en erfarenhetsrapport skall upprättas efter projektets avslut. Detta dokument skall innehålla en utvärdering av projektmålen, erfarenheter från projektet samt lärdomar som erfordrats under projektets gång (Blomé, 2004). En annan beskrivning av vad ett slutdokument bör innehålla är syfte, mål, omfattning, hur det var tänkt att genomföras, hur projektet var organiserat samt hur kommunikationen inom projektet och ut till omvärlden skall ske. Slutrapportens sammanställning utförs vanligtvis av projektledaren och den riktas till projektbeställaren, resursägare och interna mottagare. Den bör även riktas till andra medarbetare inom moderorganisationen som kan tänkas dra nytta av

informationen, antingen till ett pågående projekt eller till planeringsstadiet inför ett nytt projekt (Jansson & Ljung, 2004). Ett minimum som bör upprättas i slutdokumentet är olika fallgropar som projektet har resulterat i, detta därför att andra projekt inte skall hamna i samma problematik som tidigare projekt redan hanterat och funnit lösningar på (Blomé, 2004).

1.2 Problemdiskussion

När ett projekt avslutas går vanligtvis projektteamet tillbaks till sina ordinarie poster inom organisationen. Om erfarenheterna och lärdomarna inte hanteras på ett tillfredsställande sätt kan organisationen gå miste om de lärdomar och erfarenheter som projektet har genererat. Trots att kunskapen dokumenteras är det vanligt förekommande att dokumenten inte formuleras på ett sådant sätt att andra individer inom organisationen kan dra nytta av lärdomarna och erfarenheterna (Schindler & Eppler, 2003). I dagens snabbföränderliga organisationer har medarbetarna även mindre tid samt färre möjligheter att bygga starka nätverk mellan varandra. Detta innebär att dokumentation av lärdomar och erfarenheter tenderar att bli alltmer viktig (Gargiulo et. al, 2009).

Chen (2004) beskriver även att organisationer inte har tillräcklig insikt i vikten av att skapa strukturerade och rutinmässiga slutrapporter. I vissa fall tenderar projektteam att lägga ner oerhört mycket tid på att skriva slutrapporter som i nästa led varken granskas eller analyseras på grund av tidsbrist. Gans (2010) förklarar att den bristande kommunikationen skapar problematik i lärandet mellan projekt. Eftersom projekt ofta brukar vara att anse som isolerade öar i relation till moderorganisationen medför det ännu högre krav på tydliga strategier gällande kommunikation och kommunikationsvägar.

1.3 Forskningsfrågor

Två frågeställningar har formulerats för att ligga till grund för vår analys och argumentation genom studiens gång. Inledningsvis presenterar vi frågeställningarna för att sedan gå vidare till en något djupare förklaring av respektive frågeställning.

- Hur ser hanteringen av slutdokument ut på Karlstads universitet?
- Hur upplevs möjligheten till att sprida och ta del av lärdomar mellan projekt på Karlstads universitet?

Den första frågeställningen syftar till att kunna redogöra för våra respondenters arbetssätt gällande slutdokumentet. Vi har för avsikt att undersöka förhållningssättet och inställningen till att upprätta och ta del av slutdokument.

I den andra frågeställning har vi för avsikt att undersöka hur våra respondenter anser att möjligheterna ser ut till att sprida och ta del av lärdomar och erfarenheter mellan projekten. Vi vill i synnerhet undersöka hur möjligheterna ser ut till att granska, sprida och ta del av slutrapporter.

1.4 Syfte och förväntat resultat

Det huvudsakliga syftet är att kunna peka på vissa tendenser beträffande hanteringen av slutdokument och hur förhållningssättet ser ut till att upprätta dessa dokument. Vi ämnar även undersöka hur respondenterna anser att deras möjlighet ser ut till att sprida och ta del av lärdomar och erfarenheter. Vi avser inte att fastställa fakta kring frågeställningarna utan snarare framföra våra tolkningar och hur vi upplevde situationen utifrån de intervjusvar vi har insamlat.

Redan innan vi valde att rikta vår undersökning till Karlstads universitet kom vi i kontakt med en nyckelperson inom organisationen som övergripande redogjorde för projektmodellen och hur projekt i normala fall bedrivs inom organisationen. Det förklarades att projekten inte bedrevs särskilt formellt och att det var förhållandevis nyligen de börjat arbeta efter formella mallar gällande slutrapportering. Detta har vi haft i åtanke men vi anser samtidigt att det finns ett intresse att ”kliva ner en nivå” och undersöka hur projektledarna rent praktiskt upplever kunskapsöverföringen mellan projekt. Vår förhoppning är att kunna bistå med argument och peka på olika tendenser med stöd från våra intervjuer. Det förväntade resultatet är att kunna bistå med värdefull information som skulle kunna bli av framtida intresse för organisationen och eventuellt till fortsatt forskning inom området.

1.5 Avgränsningar

På grund av ämnesområdets breda omfattning har vi försökt att begränsa en stor del av studien till slutdokumentet. Vi kan däremot spekulera kring att vissa aspekter potentiellt kommer att hamna utanför denna ram eftersom möjligheterna till att sprida och ta del av tidigare erfarenheter inte enbart behöver ske genom att granska, upprätta och sprida slutrapporter. Med andra ord fokuserar vi främst på kunskapsöverföring genom slutdokument men vår andra frågeställning är av något mer öppen karaktär, vilket potentiellt kan resultera i nya infallsvinklar. En ytterligare avgränsning består av vårt metodval i form av en fallstudie. Samtliga intervjuer kommer därmed att riktas till Karlstads universitet och varje intervjuperson har tidigare ansvarat för rollen som projektledare inom organisationen.

2 Teori

I detta kapitel redogörs det för den teoretiska referensram som har valts att förhållas till. Inledningsvis utreds kunskaps- och kunskapsöverföringsbegreppet. Vidare redogörs det för hur olika fenomen som exempelvis kommunikationen, företagskulturen, databaser och olika koordineringsmekanismer kan komma att påverka kunskapsöverföringen på olika sätt. Avslutningsvis nämns det vilka övergripande problem som har kunnat urskiljas för att sedan gå in djupare på sådana problem som har upplevts förkommande och relevanta till studien.

2.1 Studiens förhållningssätt till kunskapsbegreppet

Om vi skulle gå ut och ställa frågan ”Vad betyder ordet kunskap för dig?” till olika individer, så kommer vi antagligen få lika många definitioner på hur kunskap kan tolkas som antalet personer vi frågar. Därför anser vi att det är av stor betydelse för studiens relevans att reda ut och definiera innebörden av ordet kunskap. Denna definition kommer vi senare att använda genom studiens kontext.

2.1.1 Data

Nørretrander (1993) menar att data är objektiva fakta kring en händelse eller en situation. Data beskriver med andra ord endast fakta utan att olika värderingar eller tankar vävs in i sammanhanget. Ett exempel kan vara att en projektledare är medveten om att ett projekt har misslyckats, men denne vet inte *varför* projektet misslyckades. Data medför med andra ord endast en vetenskap om någonting utan att individen tillsätter några egna tankar eller värderingar till datan. Detta kan jämföras med vad Stein (1996) förklarar som den deklarerade kunskapen. Denna kunskap innebär att individen har vetenskapen om olika objekt och händelser – ”*Veta att någonting har hänt*”. Individen har fakta om att någonting har skett men denne reflekterar inte över varför företeelsen inträffade. Även Tengström (1987) beskriver data likt någonting som står för enklare upplysningar.

2.1.2 Information

Om data övergår till en sorts bearbetning av individen så omvandlas data istället till information. Individen får en större förståelse för hur, och varför, någonting har skett och har därför lättare att ta till sig informationen (Nørretrander, 1993). Stein (1996) förklarar att det finns en sorts procedurkunskap som grundar sig i en förståelse för orsaks och verksamhetssamband hos individen – ”*Veta hur någonting fungerar*”. Individen får en större förståelse för hur någonting fungerar eller varför någonting skedde. Tengström (1987) menar att information även innefattar en dubbel betydelse där den både är till för att kunna beteckna någonting som kan minska mottagarens osäkerhet men även att informationen kan öka mottagarens kunskap.

2.1.3 Kunskap

Data och information kan beskrivas som två förstadier till det som slutligen kan kallas för kunskap. Det behövs delar av både data och information för att individen skall kunna erhålla kunskap. Genom att erhålla data får individen fakta om någonting, när dessa fakta vidare bearbetas av individen så skapas det information. Hur informationen tolkas beror på vilken kontext eller förkunskap som individen besitter (Nørretrander, 1993). Stein (1996) förklarar detta på ett liknande sätt. Han menar att om individen har vetenskap och fakta om någonting, samt att denne förstår hur dessa fakta hör ihop så skapar individen en form av situationskunskap. Situationskunskapen bidrar vidare till att individen skapar kunskap eftersom personen ser ett samband mellan *att* någonting händer och *varför* det sker. När situationskunskapen skapas får individen en sorts kunskap genom att veta att någonting hänt samt att denne förstår varför det skedde.

En intressant infallsvinkel som Persson (1997) beskriver är att människor befinner sig inom olika kontexter vilket i sin tur medför att förkunskaperna inom olika ämnen kan variera. Om en person som besitter viss kunskap skall försöka föra den vidare till en annan individ, är det en förutsättning att mottagaren har relevanta förkunskaper inom kontexten, annars är det endast möjligt för data att kunna föras vidare. Individen kan inte tillgodose sig kunskapen eftersom denne saknar relevant förkunskap för ämnet och erhåller därför endast fakta om ämnet (data). Det som däremot sker om en individ befinner sig i en liknande kontext och besitter de förkunskaper som krävs för att skapa förståelse för data och information är att individen skapar kunskap. Persson (1997) kallar detta för transformeringsprocessen vilket enklare kan förklaras genom att data och information skapar kunskap. Krogh (2000) menar även han att alla människor befinner sig i olika kontexter genom att komma från olika bakgrunder där familj, utbildning, hobby samt arbete utgör en stor roll för vilka kunskaper personen har. Den mänskliga hjärnan är ständigt hungrig efter nya intryck från sin omgivning. Utifrån omgivningen tolkar individen de nya intrycken, eller i det här fallet data, efter sina tidigare erfarenheter. Om individen hamnar i en ohanterlig situation som denne inte har några tidigare erfarenheter ifrån, kan det skapas en barriär som motverkar skapandet av ny kunskap hos individen.

Kunskap kan med andra ord inte överföras, utan det är information och data som i själva verket överförs. Detta kan däremot bilda kunskap hos individen som erhåller informationen och data. Information och kunskap kan således vara lätt att blanda ihop, trots att de har olika betydelser och innebörder (Persson, 1997).

2.1.4 Kunskapsöverföring

Överföring av kunskap kan beskrivas genom en trestegsprocess där det finns en start, ett centralt stadium samt ett avslutningsstadium. Dessa kan även kallas initiering, implementering samt integrering. Användningen av dessa stadier är till för att påvisa hur vissa lärdomar och erfarenheter kan kopieras och användas i andra delar av en organisation. I initieringsfasen finns ett behov av att identifiera de kunskaper som projektet efterfrågar och att kartlägga om dessa specifika kunskaper redan finns inom organisationen. I implementeringsstadiet möts källan av kunskapen och kunskapsmottagaren. Detta kan ske genom olika tillvägagångssätt, exempelvis att individer träffas och diskuterar. Det kan även ske

genom att ett dokument eller en databas är att betrakta som "källan", och att mottagaren erhåller information därigenom. I detta stadium används kunskapen ineffektivt av mottagaren men desto mer informationen bearbetas, desto mer effektivt används den nya informationen. I integreringsfasen har den överförda informationen omvandlats till kunskap. Detta sker genom att mottagaren har behandlat informationen och att individen gradvis skapar rutiner och bygger upp ett gemensamt användande för kunskapen (Szulanski, 1996).

Det finns flera olika sätt att överföra kunskap, dessa tillvägagångssätt kallas ibland för olika typer av medium. För att få en övergripande blick på några av dessa medium som brukar återfinnas i organisationer så ger vi ett antal exempel på de mest förekommande; Ansikte mot ansikte, telefon, personliga dokument, allmänna dokument samt olika databaser (Daft, Lengel & Trevino, 1987).

Att få till stånd med en välfungerande kunskapsspridning i en projektorienterad organisation kan i vissa fall kräva mer av organisationen än vad en traditionell organisation kräver. Detta beror till stor del på att projekt är temporära och att det ofta finns ett "team" som inte alltid verkar inom den aktuella organisationen. Detta kan innebära att det blir problematiskt att erhålla en välfungerande kunskapsöverföring i en projektorienterad organisation. Att traditionellt utvärdera ett projekt innebär att slutprodukten av projektet utvärderas eller att utvärderingen ser till hur projektet lyckades gentemot de krav som ställdes på projektet. I en projektorienterad organisation handlar det även om att utvärdera vilket mervärde som projektet skapat för de inblandade parterna ur ett mer framtidsinriktat och strategiskt perspektiv. Utvärderingen utgår från att det skall granskas vilka konkurrensfördelar som projektet kan ha skapat samt vilka lärdomar och erfarenheter som kan vara viktiga utifrån ett framtidsperspektiv. Exempel på detta kan vara att man utvärderar vilka lärdomar och erfarenheter som kan vara av betydelse för framtida projekt och vilka lärdomar som kan fungera som framtida beslutsunderlag. Genom att göra denna typ av utvärdering kan resurser och tid sparas in (Macheridis, 2009).

2.2 Tyst och kommunicerbar kunskap

Polanyi (1967) menar att den tysta (implicita) kunskapen ofta är svår kommunicera till andra genom exempelvis olika termer eller tecken. Han menar även att individer ofta vet mer än vad de har möjlighet att berätta eller förmedla med ord eller gester. Den tysta kunskapen är dock inte omöjlig att kommunicera, möjligheten finns, trots att det är mer svårhanterligt att utföra. Stein (1996) menar att tyst kunskap grundar sig i att individer tar sin kunskap för given och därför får problem med att kommunicera kunskapen vidare. Om inte individen har för vana att reflektera över kunskapen så kan de uppleva större problematik att förmedla kunskapen vidare till andra. Tell & Söderlund (2001) menar att tyst kunskap grundas i individers rutiner, känslor och värderingar vilket även bidrar till att denna form av kunskap upplevs som "självtklar". Detta innebär att individen *omedvetet* reflekterar över kunskapen, vilket även beskrivs som en grundläggande problematik då någon skall överföra kunskaper till andra individer.

Någonting som kan förknippas med tyst kunskap är sådan kunskap som individer av olika skäl väljer att undanhålla. Det kan bero på att individen inte *vill* berätta

eller att individen inte *får* berätta. En annan orsak till att individen inte väljer att förmedla sin kunskap kan vara att denne inte vill dela med sig av sina kunskaper för att få en bättre ställning i organisationen (Stein, 1996).

Den kommunicerbara (explicita) kunskapen är en motpol till den implicita kunskapen. Explicit kunskap är mer systematisk och formell, vilket innebär att den är betydligt mer okomplicerad att dokumentera och överföra. Ett kännetecken som den explicita kunskapen medför är att det ofta finns standardiserade begrepp som kan användas. Genom att använda dessa begrepp kan komplexiteten och svårigheten reduceras hos mottagaren (Tell & Söderlund, 2001). Stein (1996) menar att explicit kunskap kännetecknas genom att den kan kopieras och lagras, för att sedan överförs med eller utan mänsklig interaktion.

2.2.1 Fyra sätt att omvandla kunskap

Nonaka (1994) beskriver i figuren 1 hur olika slags kunskaper kan överföras på olika sätt beroende på vilken typ av kunskap det är. Han väljer även att dela upp dessa i tacit (tyst) och explicit (kommunicerbar) knowledge.

		Tacit knowledge	Explicit knowledge
		<i>To</i>	
<i>From</i>	Tacit knowledge	Socialization	Externalization
	Explicit knowledge	Internalization	Combination

Figuren 1. De fyra sätten att omvandla kunskap (Nonaka, s.19, 1994)

Socialization (implicit till implicit) – Om en individ överför sin implicita kunskap till en annan individ som i sin tur skapar egen implicit kunskap. Eftersom den implicita kunskapen är problematisk att överföra med hjälp av skrift eller tal så kan denna överföring exempelvis ske genom att mottagaren observerar avsändaren och därigenom skapar sin egen implicita kunskap.

Externalization (implicit till explicit) – Detta kan ske om en individ erhållit en viss implicit kunskap och lyckas dela med sig av denna till andra individer genom tal eller skrift. Detta kan bli problematiskt då avsändaren inte riktigt har förståelsen för vilka ord och termer som är optimala för att göra sig förstådd. Exempel på hjälpmedel för att lyckas är att avsändaren använder sig av förklarande bilder istället för att försöka sätta ord på saker och ting.

Combination (explicit till explicit) – När en individ överför explicit kunskap till en annan individ, som i sin tur kombinerar sin egen explicita kunskap med den nya kunskapen. Detta skapar inte en ny kunskap hos mottagaren, men det skapas en större förståelse för hur den gamla kunskapen kan appliceras på andra kontexter. Detta kan exempelvis ske genom dokumentation eller ett vanligt samtal.

Internalization (explicit till implicit) – Om ny explicit kunskap sprids inom organisationen så absorberas denna kunskap av individerna. Om de sedan börjar tillämpa den nya explicita kunskapen så sker det en utveckling av deras implicita kunskaper. När den nya kunskapen omedvetet börjar praktiseras av medarbetarna så resulterar detta i att mer implicit kunskap kan skapas.

2.2.2 Intern och extern kunskapsspridning

Dokumentation och organisering spelar en betydelsefull roll för den interna kunskapsspridningen inom en organisation. För att kunna sprida kunskapen effektivt mellan projekt samt till organisationen, är det av stor relevans att alla dokument som upprättas är utformade på det vis som ändamålet avser. Organisering skapar olika vägar eller kanaler som kunskapen kan spridas genom och för att dessa skall fungera effektivt är det viktigt att företagskulturen befinner sig i en sådan kontext att den främjar kunskapsspridningen mellan projekt. En effektiv intern kunskapsspridning kan innebära att tilltänkta projekt får bättre underlag för hur olika beslut skall fattas. Genom att använda intern kunskapsspridning ökar även medarbetarnas personliga utveckling. Detta genom att medarbetarna kan uppleva en ökad arbetsmotivation och en större känsla av delaktighet och ansvarstagande gentemot andra medarbetare i organisationen. Genom detta skapas större förståelse för organisationen och en bättre känsla av gemenskap hos organisationens medarbetare (Macheridis, 2009).

Den externa kunskapsspridningen innebär att kunskapen sprids till intressenter som inte är direkt medverkande i projektprocessen, dessa kan exempelvis vara beställare eller leverantörer. Genom att använda en välfungerande extern kunskapsspridning öppnas möjligheter för att mer resurser kan tilldelas det specifika projektet. Den externa kunskapsspridningen kan även bidra till att reducera eventuella osäkerheter eller oklarheter gentemot projektbeställaren. Det är även av stor vikt att utföra en förteckning som förklarar tidpunkten då kunskapsspridningen skall ske och till vilka personer kunskapen ska rikta sig till. Vidare beskrivs att innehållet i den externa kunskapsspridningen bör vara anpassad till respektive extern intressent, eftersom olika intressenter kan ha olika intresseområden. Därför handlar det om att anpassa ”rätt” kunskap till den specifika intressenten (Macheridis, 2009). Genom att sprida utvald kunskap till exempelvis leverantörer, kan relationer mellan projekten eller organisationerna skapas. Dessa relationer kan i sin tur innebära ett starkare samarbete och att konkurrenskraften ökar gentemot andra aktörer (Hammarkvist et al, 2003).

Vi skall försöka ge ett exempel på hur detta skulle kunna gå till. Pondera att vi har en organisation med flera liknande projekt som kräver ett flertal likartade kompetenser för att utföra projektet. Genom att sprida relevanta kunskaper som projekten erhåller till de externa intressenterna, till exempel genom viss teknik som är bristfällig, så kan det skapas ett band mellan de olika aktörerna och projektets moderorganisation. De kan få bättre tillit till varandra och öka förståelsen för varandras rutiner och hur de olika organisationerna fungerar. Detta kan eventuellt innebära ett starkare framtida samarbete, där aktörerna skapar god förståelse för den andra organisationens arbetssätt och vilka rutiner de präglas av.

2.3 Single och double-loop learning

Zetterquist et. al (2006) förklarar att det finns åtskilliga bidrag som förklarar och redogör för sina definitioner av lärande och lärande organisationer. Möjligheten till lärande ställer dock krav på vissa förutsättningar. När vi gör misstag måste det finnas en vilja att rätta till eventuella fel och i denna korrigeringsprocess uppstår lärande. En person som inte är medveten om att den gör fel och inte har någon insikt i att dennes arbetsätt inte är optimalt, har heller ingen större anledning att varken lära eller att ändra på sina handlingar. Reflektionsarbetet över de handlingar som utförs är därför viktigt, däremot förutsätter det att individen är mottaglig för feedback och villig att ändra på sitt agerande.

I många fall när personer upptäcker att de gör misstag ställer de sig i försvarsställning. Detta grundar sig i att vi som individer inte är särskilt benägna att ändra på våra grundläggande referensramar och värderingar. Vi försöker istället att finna lösningar på problem genom mindre ändringar, inom utrymmet för vår individuella referensram, så att vår referensram inte uppfattas som felaktig. Detta fenomen hänför sig till single-loop learning, med andra ord att lärandeprocessen går från handling till reflektion och tillbaka till handling (Zetterquist et. al, 2006).

Double-loop learning syftar istället till att individen utför ännu en reflektion och att det finns en förmåga att tänka utanför sin egen referensram. Genom double-loop learning integreras problemet i själva strukturen som driver organisationen framåt (Jeffee, 2001). Det krävs att personen i fråga upplever en vilja att förändras och att denne har energi samt information som kan omsättas till handling. Genom detta skapas en oerhört tyngdkraftig lärandeprocess som bidrar till att organisationens konkurrenskraft stärks. I många fall nonchaleras negativ återkoppling eftersom individer, som tidigare nämnt, har för vana att tolka situationen på ett sådant sätt att vi slipper revidera vår individuella kunskap. När en individ väl tar till sig den negativa återkopplingen provar personen även nya, eller annorlunda, metoder och lösningar. Det skapas därigenom ett agerande präglad av nya kunskaper vilket i slutändan medför att tidigare kunskap ersätts med ny kunskap. Det beskrivs som en form av "avlärandeprocess" som trots allt blir en viktig del av organisationens fortsatta lärande (Zetterquist et. al, 2006).

2.4 Kommunikation i projekt

För att det skall finnas en möjlighet att överföra kunskap så krävs det en viss kommunikation. Kommunikation kan kort jämföras med att data, information, attityder samt känslor förflyttas från en individ, organisation eller grupp till andra individer, organisationer eller grupper. Eftersom projektformen är av engångskaraktär kan det uppstå otydligheter beträffande vilka projektgruppen ska kommunicera med och vid vilka tidpunkter kommunikationen skall ske. En av projektledningens viktigaste uppgifter är därför att konstruera ett effektivt kommunikationssystem (Macheridis 2009). Drivkrafterna till en fungerande kommunikation mellan medarbetare samt mellan permanenta och temporära organisatoriska enheter är flera. Exempel på några av dessa drivkrafter är koordinering av arbetsuppgifter, integrering av kunskap över funktionsgränser samt överföring av kunskap mellan medarbetare och organisatoriska enheter. Att

använda kommunikation för kunskapsöverföring mellan projekt kan i vissa fall innebära att oklarheter som kan uppstå i ett projekt reds ut genom att en viss kunskapsbrist täcks upp. Det kan även innebära att de involverade parterna i projektet får ett annat perspektiv när de står inför en osäker beslutssituation, vilket i sin tur kan fungera som ett hjälpmedel när ett beslut skall fattas (Lindkvist, 2001).

Armstrong & Kotler (2007) menar kort och koncist att god kommunikation skall vara enkel och begriplig. Den ska innehålla ett mål för varje åtgärd, de konsekvenser som återges skall kunna förutses samt att den bör lämna utrymme för flexibilitet. De menar även att kommunikationen skall vara målgruppsinriktad, den skall med andra ord vara anpassad för den som kommer ta del av kommunikationen, detta för att underlätta för mottagaren att kunna tillgodose sig informationen. För att kunna motivera individer att ta del av tidigare erfarenheter och information, är det av stor vikt att denna information skall vara enkel att uppsöka och ta del av.

En problematik som kan infinna sig i en organisation är att organisationskulturen inte anpassar sig till den nya projektarketyper, vilket innebär att de kommunikationsramar som finns inom organisationen inte anpassar sig till de nya förutsättningarna som projekt innebär. Detta kan innebära att gamla rutiner vad gäller kommunikation finns kvar, trots att projektarketyper behöver en annan form av kommunikationsrutiner. Som vi tidigare beskrivit så är det projektledningens uppgift att skapa kommunikationsregler och verktyg som är anpassade och ändamålsenliga med den projektform som används. Kommunikation mellan individer spelar en väsentlig roll eftersom kommunikation genererar kontakter. Ytterligare fördelar beskrivs genom att effektiv kommunikation främjar medarbetarnas idéutbyten och tillåter dem att påverka varandra. Projektledaren kan effektivisera kommunikationen mellan individer genom att skapa vissa nätverk av kontaktpersoner. Dessa kontaktpersoner skall finna olika tillvägagångssätt för att bygga informella nätverk där informationen lagras och sprids ut. Nätverken skall även kunna ersätta hierarkin och övervakningen och istället främja ett samarbete och stöttning mellan medarbetarna (Macheridis, 2009).

2.4.1 Språkets inverkan

För att göra det möjligt för kommunikationen att fungera är det av stor betydelse att uppmärksamma språket som används i ett projekt. Problematiken med språket är att alla medarbetare inte kommer från samma arbetsmiljö, vilket kan resultera i att olika termer och uttryck varierar kraftigt. En individ kanske kommer från IT-avdelning samtidigt som en annan kommer från en HR-avdelning. I en projektgrupp befinner sig ofta individer som verkar inom olika arbetsmiljöer, när de sedan skall försöka eller förväntas förstå varandra kan det uppstå komplikationer gällande språket. Detta kan vara en av orsakerna till att vissa projekt har svårt att komma igång i uppstartandet av projektet. För att minska risken att missförstånd och missuppfattningar skapas i projektgruppen är det av stor vikt att projektet har ett tydligt uttalat kommunikationssystem. Även detta är en uppgift som projektledningen skall informera projektmedlemmarna om i ett tidigt skede av projektet. Genom att använda ett kommunikationssystem så får

medlemmarna en förståelse för hur de skall använda olika verktyg som underlättar kommunikationen med varandra (Macheridis, 2009).

Som tidigare nämnt menar Armstrong & Kotler (2007) att kommunikationen skall vara målgruppsinriktad, de kallar denna inriktning för kommunikationsprocessen. Denna process består av två steg som sändaren skall följa för att anpassa dokumentet efter mottagaren.

- Det första steget som behöver analyseras av sändaren är att försöka att identifiera samt analysera mottagaren. Detta behöver utredas eftersom mottagaren skall påverkas på ett sätt som bidrar till att denne kan uppfatta informationen på "rätt" sätt.
- Det andra steget innebär att sändaren måste bestämma sig för vilken slags respons som kommunikationen kommer att innebära för mottagaren. Responsen kan antingen skapa en medvetenhet samt kunskap hos mottagaren eller uppmana till ett agerande, där mottagaren får utträta någonting. Exempelvis genom att agera vid en särskild aktivitet.

Kommunikationen som sänds kan överföras till samtliga intressenter, denna kommunikation kallas då för bred kommunikation. När kommunikationen däremot vänds mot vissa utvalda grupper så kallas det en selektiv nivå av kommunikation. Detta är viktigt att överväga för kunskapssändaren för att kunna göra en avvägning hur olika mottagare kommer att tolka vissa budskap. Exempelvis hur en viss illustrerande bild kan tolkas på samma eller varierande sätt av olika grupper (Macheridis, 2009).

2.5 Avslutning av projektet

Det finns ett antal moment som bör utföras då ett projekt står inför sitt avslut, i synnerhet eftersom avslutningsfasen av sin natur kan upplevas som komplex för både projektledaren och projektmedlemmarna. Ett formellt avslut är därför en viktig del av projektet. Det formella avslutet är en form av gränsdragning vars syfte är att motverka förvirring huruvida projektarbetet fortgår eller inte (Hallin & Gustavsson, 2012). I takt med att projektet lider mot sitt slut blir det allt svårare att hålla fokus under avslutningsfasen. Detta grundar sig i att både projektledaren och projektmedlemmarna är väl medvetna om att deadline närmar sig, därför riktas koncentrationen istället till ovissheten som uppstår efter projektets avslut. Avslutningen är dock viktigt för alla projekt, även för de som inte lyckas fullföljas eller avbryts i förtid. Eftersom det finns flera inblandade parter i ett projektarbete är det av stor betydelse att klargöra huruvida arbetet kommer att fortskrida eller inte. Projektbeställaren behöver få insikt i vad de kan förvänta sig, både resultatmässigt och ekonomiskt. Projektledaren och projektmedlemmarna behöver få klargjort att deras uppgift är fullföljd och resursägaren har ett intresse beträffande vilken tillgänglig personal som finns att tillgå (Tonnqvist, 2008).

Hallin & Gustavsson (2012) beskriver att ett formellt avslut även är en förutsättning för att i ett senare skede kunna utvärdera projektet i sin helhet. Det ligger i både projektbeställaren och leverantörens intresse att utvärdera projektet, eftersom utvärderingen kan ge goda kunskaper och riktlinjer till framtida projektarbeten. Tonnqvist (2008) menar vidare att utvärderingen skall ske utifrån

så många möjliga vinklar som möjligt. Med detta menas en grundlig analys av de olika aktiviteter som skett under projektets gång och en mätning eller jämförelse mellan projektresultatet och de uppsatta målen. Macheridis (2009) är inne på samma spår och beskriver att avslutningsfasen handlar om ett reflekterade arbete över vad som har åstadkommit under projektets gång. Reflektionsprocessen är att anse som kompetensutvecklande men även en grundläggande faktor för att kunna utvärdera projektet.

För det mesta har det operativa arbetet kommit långt på vägen när projektet tillträder avslutningsfasen. Däremot finns det ett antal aktiviteter som anses nödvändiga att utföra i detta stadium (Tonnqvist, 2008). Aktiviteter som kan vara nödvändiga i anknytning till avslutningen kan exempelvis vara att följa upp projektet i relation till uppsatta milstolpar, lösa upp projektteamet, sammanställa kostnader, utvärdera prestationer och att dokumentera spridning av erfarenheter och resultat. De sistnämnda aktiviteterna, som syftar till att dokumentera och arkivera erfarenheter och resultat, utförs genom att projektledaren upprättar en så kallad slutrapport (Hallin & Gustavsson, 2012).

2.5.1 Utvärdering av projekt

I normala fall utvärderas någonting när det är färdigt, eller efter ett projektavslut. Det finns dock skäl till att redan under planeringsfasen i ett projekt göra en sorts utvärdering av vilka fördelar som projektet kommer att uppfylla. Dessa fördelar kan både vara ekonomiska och kompetensinriktade. I princip alla projekt som skapas skall effekterna av projektet skapa ett större värde än vad som organisationen förbrukat på projektet, detta kallas för ett mervärde. Därför är det redan under planeringsfasen i ett projekt viktigt att utvärdera om det kan skapas ett mervärde av projektet, om detta mervärde inte infinner sig så bör projektet avslutas innan resurserna börjar förbrukas (Christensen & Kreiner, 1997). Utvärderingar av långsiktiga effekter samt resultat skall dock inte göras för tidigt, några veckor eller månader är optimalt för denna typ av utvärdering (Burell & Kylén, 1995). Svårigheter med att utvärdera ett projekt är ofta den stora osäkerheten som finns genom vad projektet kommer att innebära eller medföra samt hur projektet bör genomföras. Denna osäkerhet varierar även beroende på andra faktorer, exempelvis vilken bransch som projektet verkar inom eller vilken projektarketyt det rör sig om (Christensen & Kreiner, 1997).

Det finns två olika perspektiv på hur en utvärdering kan ske, där det ena är ett historiskt perspektiv och det andra är ur ett framtidsperspektiv. I det historiska perspektivet ställs projektresultatet i fokus, resultatet utvärderas då utifrån kravspecifikationen och till uppgiften. Även projektprocessen utvärderas genom att ställa de olika planer som används under projektets gång i förhållande till projektets planerade budget. Denna typ av historisk utvärdering har som huvudsakligt syfte att vara kontrollerande (Macheridis, 2009). Detta kan liknas med vad Lewis (2002) menar då han anser att en projektutvärdering skall vara till för att jämföra utfallet med planeringen eller projektbeställarens krav.

Framtidsperspektivet innebär att ett projektresultat utvärderas utifrån vilka möjliga konkurrensfördelar som kan skapas. Själva processen av projektet utvärderas för att undersöka vilken möjlig kompetensutveckling som har skett för projektmedlemmarna under projektets gång (Macheridis, 2009). Även Löow

(2009) menar att en uppföljning av projekt är ett sätt att skapa en lärande organisation. Genom att utvärdera vilka kunskaper gruppmedlemmarna tagit del av i projektet så kan dessa kunskaper spridas inom organisationen och genom detta spara resurser och tid till framtida projekt. Christensen & Kreiner (1997) menar att framtidsperspektivet innebär att värdeskapandet som projektmedlemmarna erhåller från projektet analyseras. Det historiska perspektivet handlar mer om att analysera ekonomin och resursförbrukningen eftersom det ofta definieras som intäkter och kostnader. De betonar även vikten av att göra både en historisk och en framtida utvärdering för att kunna analysera ett projekt och genom detta kunna avgöra hur väl ett projekt har lyckats.

2.6 Slutrapportens syfte

I projektets slutskede har projektledaren en viktig uppgift att utföra. En slutrapport skall upprättas där erfarenheterna och lärdomarna från projektets utförande ska formuleras och sammanfattas. Rapporten är vanligtvis ett internt dokument eftersom det huvudsakliga syftet är att förbättra organisationens arbetssätt och metoder att genomföra och bedriva projekt (Hallin & Gustavsson, 2012). Samtidigt som upprättandet är projektledarens ansvar så är det en fördel om projektmedlemmarna involveras eftersom deras erfarenheter också bör återspeglas i slutrapportens utförande. Annars tenderar rapporten att enbart utgå från projektledarens personliga reflektioner och slutsatser. Av denna anledning är det fördelaktigt om projektmedlemmarna får möjligheten att framföra sina argument under projektets gång, så att eventuella feltolkningar eller felaktigheter kontinuerligt kan korrigeras innan dess att rapporten vidare förmedlas ut i organisationen (Jansson & Ljung, 2011).

Tonnqvist, B (2008) beskriver även att upprättandet av en slutrapport bör vara en naturlig rutin för projektorienterade organisationer. Dokumentet ska vidare distribueras och arkiveras för att fungera som en framtida referens till andra projekt. Utvärderingen i rapporten skall fokusera på vad som var tillfredsställande under projektets gång men även kring det som eventuellt kan utföras annorlunda vid nästa tillfälle. Jansson & Ljung (2011) menar att rapporten ska spridas ut till de personer som i sin tur kan dra nytta av den. Exempelvis kan en chef som står inför ett nytt liknande projekt erhålla goda kunskaper genom slutrapporten. På ett liknande sätt kan det gynna en projektledare inom samma organisation som står inför att starta ett nytt projekt.

Hur utförandet och upplägget ser ut för varje slutrapport kan variera kraftigt beroende på vilket projekt som rapporten avser. En forskningsrapport brukar vanligtvis ha ett mycket strikt och standardiserat upplägg medan det i andra fall kan skapas slutrapporter som är betydligt mycket friare i sin utformning. Det väsentliga är att rapporten fyller sitt syfte och att den skapas utifrån objektiva kriterier (Marttala & Karlsson, 1999). Slutrapporten skall innefatta samtliga delar av projektet som finns beskrivet i projektplanen. Resultaten ska vidare jämföras med de tidigare planeringarna och kalkylerna. Sådant som samarbetsförhållanden och uppfyllande av förväntningar ska även tydligt framgå i dokumentet. Det finns två huvudsakliga aspekter som slutrapporten syftar till. Dels ska rapporten fungera som ett ekonomiskt verktyg där det tydligt går att tyda och jämföra planeringen med resultatet och dels ska det fungera som ett organisatoriskt verktyg där

lärdomar och erfarenheter delas och sprids inom organisationen (Hallin & Gustavsson, 2012). Med andra ord är slutrapportens huvudsakliga syfte väldigt likt vad Macheridis (2009) benämner som det historiska- och framtidsperspektivet gällande utvärdering av projekt som vi tidigare har nämnt.

Jansson & Ljung (2011) lyfter även fram att det finns vissa svårigheter med att skriva slutrapporter. Tidspresen och det faktum att nya projekt startar medför ett begränsat utrymme till att utveckla en slutrapport. Detta kan däremot motverkas om upprättandet planeras in i både projektplaneringen och budgeten. I de flesta fall finns även negativa erfarenheter som inte är uppmuntrande att redovisa, i anknytning till detta kan det finnas en svårighet i att veta vilka erfarenheter som faktiskt kan vara till nytta och vilka erfarenheter som är att anse som högst personliga. På samma sätt kan balansgången mellan vad som är konflikter och vad som är sakfrågor vara svårt att bedöma. Ytterligare en svårighet beskrivs genom att finna rätt mottagare. Vanligtvis brukar organisationen skapa en form av erfarenhetsbank där tidigare slutrapporter lagras men i vissa fall eftersöks "naturliga" mottagare, som exempelvis resursägare eller intern mottagare.

I det skedet när slutrapporten är färdigställd är det viktigt att fatta ett beslut berörande projektets fortsättning. Att utveckla ett projekt på ett effektivt sätt ställer krav på projektledaren att planera inför utvecklingen och att kontakta administrationen och de berörda linjecheferna. Detta är en nödvändighet eftersom dessa personer ofta är inblandade i avslutningen och att de formellt kan förklara projektet avslutat (Wisén & Lindblom, 2004).

2.7 Organisationens förmåga att lagra kunskap

Newell (2004) menar att organisationer allt oftare väljer att använda projektformen för att kunna färdigställa olika slags uppgifter. Särskilt i projektorienterade organisationer finns därför en vilja att lagra och dokumentera kunskapen så att den kan komma till nytta i andra projekt inom organisationen. När erfarenheter har fångats upp genom utvärderingarna lagras dessa dokument i organisationens databas eller intranät. Projektmedlemmar eller andra intressenter kan genom detta få åtkomst till tidigare erfarenheter genom att exempelvis söka efter projekttitlar eller olika nyckelord. Sharp (2003) menar att användandet av databaser medför att organisationen kan undvika att återskapa sådana processer som tidigare redan har skapats. Detta sker genom att organisationen tar tillvara på erfarenheterna och lagrar, arkiverar samt distribuerar dessa till andra projekt eller andra aktiviteter inom samma organisation.

Eftersom projekten inte har något naturligt minne krävs det en hjälpande hand från linjeorganisationen. Att kunna samla och arkivera mer eller mindre bra erfarenheter från olika projekt i en databank beskrivs som ett "lagrat kunnande" tillgänglig för samtliga inom organisationen. Det är även fördelaktigt för nytilkomna medarbetare eftersom de direkt får tillgång till organisationens samlade erfarenheter. Genom detta förenklas även deras egna, personliga, lärande (Wenell, 2001).

Goh (2002) beskriver att teknologin som hanterar information många gånger förklaras som lösningen till kunskapsöverföring mellan projekt. Det kan i många fall vara en nödvändig lösning, i synnerhet för större eller utspridda organisationer

som fortfarande eftersträvar effektivt flöde och åtkomst av information. Att använda databaser och elektroniska verktyg för att arkivera kunskaper och erfarenheter beskrivs som ett fungerande medel - under rätt omständigheter. Det förutsätter däremot att vissa element hos medarbetarna kan hanteras på rätt sätt, som exempelvis motivation och viljan att sprida kunskapen. Dessa ”mjuka faktorer” beskrivs som stora hinder för kunskapsöverföringen, eftersom egenskaperna ofta är djupt rotade eller inbakade i organisationskulturen och dess grundläggande värderingar. Vidare förklarar Pemsel & Wiewora (2011) att projektorienterade organisationer är i behov av koordineringsmekanismer för att kunna underlätta hanteringen av kunskap mellan projekt. I detta sammanhang kan projektkontoret ha goda potentialer att kunna användas som en brygga mellan organisatoriska och kunskapsmässiga gränser.

2.7.1 Projektkontor

Under 2000-talet har det så kallade projektkontoret fått en alltmer etablerad roll i den organisatoriska hierarkin. Trots att majoriteten av aktiviteter som tidigare präglade projektkontoret inte har ändrats, så har kontoret fått ett alltmer utpräglat syfte under senare tid. Det nya ansvaret som projektkontoret har tilldelats handlar främst om att upprätthålla kunskapsmässiga egenskaper relaterat till projekthanteringen. Projektkontorets roll är numera att fortlöpande stötta den organisatoriska och strategiska planeringen i projektorienterade organisationer (Kezner, 2003). Projektkontoret behöver nödvändigtvis inte bestå av en fysisk plats, trots att det många gånger föreligger på det viset. Det är snarare en organisatorisk enhet som syftar till att stötta och underlätta styrningen av olika projekt (Hallin & Gustavsson, 2012). Andersen et. al (2006) beskriver att det finns vissa kännetecknande ansvarsområden för ett projektkontor. Kontoret skall fortlöpande skapa och inrätta gemensamma processer för projektverksamheten. Andra ansvarsområden beskrivs genom att projektkontoret skall bistå med kompetensutvecklande aktiviteter, erbjuda stöd till såväl projekten som till projektägaren och att kontinuerligt arbeta med kvalitetsäkring. Ett ytterligare ansvarsområde är att föreslå lösningsförslag och att erbjuda rekommendationer, trots att projektkontoret sällan har den formella beslutsbefogenheten i slutändan.

Genom att etablera ett projektkontor kan organisationen skapa effektivare möjligheter till kontroll och styrning av varje enskilt projekt, samtidigt som det bidrar till en bättre översikt över organisationens samtliga projekt. Projektkontorets funktion bidrar även till mer gynnsamma samordningsmöjligheter och förbättrad kommunikation, i synnerhet då kommunikationskanalerna såväl hierarkiskt (top-down) som tvärs genom organisationen blir effektivare (Hallin & Gustavsson, 2012). I vissa fall kan projektkontoret även användas likt en samlingsplats för projektledare. Samlingsplatsen ser till att projektledare blir synliga på organisationskartan och att kompetenser sprids mellan projektledare och ut i organisationen (Jansson, 2004). En ytterligare faktor till initiativet att skapa ett projektkontor beskrivs genom ett standardiserings syfte. Med andra ord finns en önskan att ledningen ska få bättre kontroll genom att exempelvis processer, dokumenthantering, roller och stödfunktioner hanteras på ett standardiserat tillvägagångssätt. En stor anledning till att standardisera dessa processer är en eftersträvan av ökad effektivitet och att säkerställa kvalitén i projektets olika delar (Hallin & Gustavsson, 2012).

Jansson (2004) förklarar att det ännu är för tidigt för att kunna fastställa vad ett projektkontor innebär. Hur projektkontoret ser ut, vilken funktion kontoret har och vad individerna inom kontoret arbetar med kan därmed variera kraftigt från fall till fall. Kezner (2003) menar också att det finns en komplexitet gällande projektkontorets specifika ansvar och funktion. Detta har resulterat i åtskilliga tolkningar av vad ett projektkontor egentligen är och vad personerna inom kontoret arbetar med, såväl i praktiken som i forskningssammanhang. Aubrey et. al. (2009) har utfört en undersökning som pekade på att många organisationer tar initiativet att implementera ett projektkontor trots att de inte har ett tydligt mål eller vision över vad projektkontoret skall användas till och vilken roll projektkontoret skall fylla. Enligt författarna beror detta till stor del på att organisationen inte har tagit hänsyn till vilka praktiska behov som finns.

2.8 Organisationskulturens influens över kunskapsöverföringen

Det har under lång tid bedrivits forskning kring organisationskulturen och vilka effekter som organisationskulturen kan resultera i. Det finns goda motiv för detta eftersom kulturen i grund och botten påverkar beslutsfattande och initiativ inom organisationen. Dessutom påverkar organisationskulturen samtliga individers attityder och beteenden inom företaget. Kulturen kan därför i vissa fall uppfattas som hämmande för projektarbetet medan det i andra fall pådriver och stöttar projektverksamheten. Enkelt förklarat beskriver organisationskulturen hur personerna inom organisationen hanterar olika situationer för att kunna lyckas (Suda, 2006).

Alvesson (2001) beskriver att symbolik är en central del av organisationskulturen. Till detta kan exempelvis ritualer, myter och berättelser ingå. Det handlar även om hur gruppen skapar värdegrunder och gemensamma sätt att tolka exempelvis händelser, idéer eller olika erfarenheter. Vidare förklaras att organisationskulturen finns "mellan huvuden" inom en grupp, med andra ord är kulturen ett svävande begrepp som kräver interaktion mellan människor på ett eller annat sätt. Kulturen är att anse som ett ramverk som förklarar hur vi bör förstå eller tolka exempelvis beteenden, processer eller sociala företeelser. Det beskrivs även att organisationskulturen sätter prägeln på vad som anses vara "rätt" eller "fel" sätt att agera inom organisationen. Alvesson & Berg (1989) menar även att det finns funktionella subkulturer på organisationsnivå. Det vill säga att olika subkulturer kan präglas av varierande sätt att arbeta och förhålla sig till olika värdegrunder. Det faktum att det kan finnas olika kulturer inom samma organisation kan bidra till ytterligare en dimension att ta hänsyn till gällande komplexiteten av organisationskultur som fenomen.

Ajmal & Koskinen (2008) menar att det finns tydliga samband mellan organisationskulturen och kunskapsöverföring. Kunskapsöverföring handlar inte enbart om att överföra kunskaper, det handlar även om att skapa en organisationskultur som underlättar och uppmuntrar skapande, spridning och användande av kunskapen. Det är därför viktigt att förbereda en organisationskultur som är villig att acceptera, anpassa sig till och använda sig av nya aktiviteter som kan gynna kunskapsöverföring inom organisationen. Författarna beskriver även att projektledarna har ett ansvar att sammanfoga olika kulturer till en gemensam organisationskultur som främjar kunskapsöverföringen.

Däremot beskriver Eskerod & Skriver (2007) att organisationskulturen i själva verket kan hindra kunskapsöverföringen. De menar att kulturen i sig kan hämma kunskapsöverföringsprocessen och att det av denna anledning är viktigt för projektledaren att lokalisera organisationens grundläggande värderingar. Denna form av analys är viktig för att se vilka värderingar som har en bromsande effekt och vilka värderingar som kan gynna processen. Kännedomen kring detta är av yttersta relevans eftersom att de grundläggande värderingarna inom organisationen är oerhört svåra att förändra.

2.9 Övergripande problematik med kunskapsöverföring

Projekthanteringen har under en längre tid haft svårigheter och komplikationer när det kommer till att förbättra prestationerna och resultaten. Än i dag måste vi bedöma hur vi ska ta tillvara på och sprida lärdomar från projekt till projekt. Författarna beskriver att projektledare såväl som chefer och forskare inom området fortfarande har mycket att ”lära sig att lära” (Kenneth et. al, 2002). Det finns en stor risk att kunskapen som erhållits genom ett projekt går förlorad vid avslutet och detta beskrivs som ett allvarligt problem för projektorienterade organisationer. I synnerhet när det kommer till mer kunskapsintensiva industrier eller branscher som exempelvis innefattar teknologiska aspekter som är snabbföränderliga. Projektets avslut är även att anse som avslutet för ett gemensamt eller kollektivt lärande under den tidsperiod som projektet bedrivs. Den involverade personalen går vidare på ett eller annat sätt, vare sig det är till nya projekt eller tillbaka till sina ordinarie poster i linjeorganisationen. Detta medför att om kunskapen inte hanteras eller är att anse som direkt användbar, kommer organisationen att gå miste om de lärdomar som projektet har resulterat i (Schindler & Eppler, 2003). Detta kan resultera i kunskapsförlust som även reducerar konkurrenskraften i relation till andra organisationer. Detta beskrivs som ett vanligt förekommande problem, som kan återfinnas i såväl små som större organisationer (Bartezzaghi et.al 1997). I projekt är det även förekommande att hyra in externa parter, såsom konsulter, som förser projektet med viktig input. Dessa personer är med andra ord nyckelpersoner i projektets lärande och när projektet och samtliga parter upplöses kan viktig information försvinna tillsammans med de externa parterna (Schindler & Eppler, 2003).

Olika författare bistår med bidrag för att kunna kategorisera de olika problem som kan uppstå med kunskapsöverföringen i projektsammanhang. Fitzek (2002) förklarar exempelvis att det finns tre övergripande områden som hindrar kunskapsöverföringen mellan projekt. Problemen grundar sig enligt författarna i social distans, tidsmässig distans och fysisk distans. Desto längre distansen är desto svårare är det att få till stånd en effektiv kunskapsöverföring mellan projekt. Gans (2010) beskriver att det finns sociala, organisatoriska, projektrelaterade och kunskapsrelaterade hinder med kunskapsöverföringen. De sociala problemen hänför sig till individers beteende och attityder till kunskapsöverföring. Organisatoriska problem handlar om organisationskulturen och gruppinteraktioner. Projektrelaterade problem innefattar projektets unika och temporära natur medan kunskapsrelaterade problem beskrivs genom en svårighet att förmedla tyst kunskap och generalisera och standardisera lärdomar. Riege (2005) beskriver även hur barriärerna till kunskapsöverföring kan kategoriseras i individuella, organisatoriska och teknologiska aspekter. Inom varje kategori finns

ett antal faktorer som kan påverka kunskapsöverföringens effektivitet på olika sätt.

Som synes finns det en stor mängd litteratur och forskning som försöker kategorisera eller skapa ett hanterbart omfång kring kunskapsöverföringens problematik. Vi finner en svårighet att välja ett specifikt synsätt eftersom i princip varje författare och undersökning har ett eget sätt att se på problematiken, eller en viss prägel som inte är den andra lik. I efterföljande rubriker beskriver vi teorier som behandlar problem med kunskapsöverföring. Vi grundar det selektiva urvalet på vilka teoretiska utgångspunkter som genom litteraturen är vanligt förekommande men även på vilka teorier som är av relevans för vår studie.

2.9.1 Problemen med kunskapsöverföring genom dokument

Schindler & Eppler (2003) menar att det, trots att kunskap dokumenteras, finns ett antal problem på vägen. Det är vanligt förekommande att dokumenten inte formuleras på sådant sätt att andra personer inom organisationen kan ta tillvara på lärdomarna. Dokumenthanteringen tenderar också att sakna utförlighet i sin utformning eller i sitt upplägg, i många fall är dokumenten beskrivna alltför generellt och inte tillräckligt väl visualiserade för att fylla sitt grundläggande syfte. De skrivs ofta på ett komplicerat sätt vilket medför att andra personer finner det svårt att kunna applicera lärdomarna i nya kontexter. Det finns även ett problem som grundar sig i hur personerna arkiverar dokumenten. Ofta är dokumenten inte lagrade på ett rationellt sätt vilket medför en svårighet att dra nytta av tidigare lärdomar. Ytterligare en faktor beskrivs genom individens inställning till dokumenten, att personerna inom organisationen inte accepterar eller ser till dokumenten som värdefull information. Författarna kallar det för "not invented here syndrome", när personerna inte är benägna att ta till sig information från andra dokument inom organisationen. I dessa fall spelar det ingen roll hur väl formulerade dokumenten är eller hur pass enkelt det är att få tillgång till dem.

Santos et. al (2012) utförde en kvalitativ studie som indikerade att ett stort problem för respondenterna var att kodifiera sin kunskap. Projektledare besitter med andra ord många kunskaper som är oerhört svåra att formulera på papper eller genom andra digitala hjälpmedel. Genom intervjuerna framkom det att respondenterna upplevde att det finns flera olika lager av kunskap, där viss kunskap endast finns lagrat i "deras egna huvuden". Det är just dessa former av kunskap som har visat sig svåra att översätta och förmedla vidare genom dokumenten. Det visade sig även att dokument och initiativ till kunskapsöverföring inte är lätta för projektledarna att hantera och att det finns en svårighet i att finna ett lämpligt tillvägagångssätt när det kommer till att arbeta med kunskapsöverföring och att förmedla lärdomarna vidare genom dokument.

Newell (2004) belyser tre stycken tendenser som präglade hennes fallstudie. Först och främst handlade det om medarbetarnas ovilja att ta hjälp eller lärdom från dokumenten. Det fanns utförlig dokumentation, där medarbetarna kunde söka och finna data från tidigare dokument genom intranätet. Respondenterna hävdade dock att det är alltför tidskrävande och att dokumenten inte hjälpte dem i någon större utsträckning. Av denna anledning visade det sig att intranätet blev relativt utnyttjat. I detta sammanhang visade det sig även att respondenterna upplevde att

det sociala nätverket var betydligt mycket mer effektivt än att söka i olika databaser. Med andra ord skedde kunskapsöverföringen genom en dialogprocess mellan individer, snarare än att söka efter relevant information genom intranätet. Det visade sig att projektmedlemmarna hade god kännedom kring vilka personer som hade en stor kunskapsbas och vilka individer som eventuellt skulle kunna bistå med svar till de specifika problem som de stod inför.

Den andra tendensen handlade om att respondenterna endast sökte efter hjälp om det uppstod ett problem som inte kunde lösas med kunskapen som redan fanns inom projektteamet. Det vill säga att kunskapsöverföringen och lärande genom dokument enbart skedde när det var absolut nödvändigt eller då projektteamet inte kunde se någon annan utväg. Respondenterna behövde ett motiv för att lära, detta beskrevs som ytterligare en orsak till att databasen tenderade att bli outnyttjad. Det var väldigt sällsynt att någon ”slumpartat” sökte på intranätet för att möjligtvis finna sådan information som skulle kunna hjälpa dem i deras nuvarande eller framtida projekt.

Den sista tendensen som framkom var att respondenterna upplevde det betydligt mycket lättare att sprida lärdomar inom samma funktion eller avdelning, än mellan olika funktioner eller avdelningar. Desto mer heterogent projektet och projektteamet var, desto lättare upplevde respondenterna att det var att sprida lärdomar mellan funktionerna.

2.9.2 Organisationskulturen – ett hinder till kunskapsöverföring?

Samtidigt som många forskare och studier pekar på att organisationskulturen är viktig för kunskapsöverföring så finns det bidrag som belyser negativa aspekter som kulturen kan medföra. Chase (1998) utförde exempelvis en förhållandevis omfattande undersökning som inkluderade 500 organisationer för att kunna granska hur kulturen påverkar kunskapsöverföringen. Resultatet pekade på att organisationskulturen i sig förstärkte föreställningen om att kunskap är någonting som är tillhörande vissa specifika individer inom organisationen. Med andra ord bidrog organisationskulturen till att kunskap snarare anses som ”personlig egendom” än att medarbetarna ser det som en tillgång till själva företaget, som även går att dra nytta av i andra sammanhang.

Leyland (2006) utförde en studie för att kunna urskilja tendenser för hur organisationskulturen påverkar kunskapsöverföringen. Hypotesen som ställdes var huruvida en kultur som präglas av delaktighet och involvering har en positiv inverkan på kunskapsöverföring mellan individer. Det visade sig genom resultatet att bristande delaktighet och aktiv involvering i beslutssituationer, är någonting som kan påverka kunskapsöverföringen negativt. När individerna inom ett projekt blir involverade i beslutsfattande processer upplever de även att de har en form av äganderätt och mer att säga till om gällande beslut. Denna känsla medför en vilja att titta utanför sina ordinarie ansvarsområden och att utträtta det som är nödvändigt för att kunskapsöverföringen skall kunna bli mer effektiv. Leyland (2006) beskriver också att medarbetarnas uppfattning om organisationen och organisationens förmåga att stötta medarbetarna är viktig. Om medarbetarna inte upplever att de får friheten till att lära från andra och att denna frihet är ”äkta”, så kan det medföra hämmande effekter på kunskapsöverföringen.

I Eskerod & Skrivners (2007) undersökning framkom att organisationskulturen behöver granskas av linjecheferna och projektledarna. I deras studie visade det sig att kunskapsöverföringen inte var effektiv och författarna menar att det eventuellt skulle kunnat förändras om organisationskulturen och de grundläggande värderingarna reviderades annorlunda. Detta skulle kunna ske genom att projektledarna och linjecheferna exempelvis utförde en djupare analys eller diskussion. Däremot lyfter författarna upp en viktig fråga i slutet av sin studie. De ifrågasätter hur det kan vara möjligt att avgöra vad som är att anse som "rätt" mängd kunskapsöverföring i en organisation. De menar att de inte står bakom förslaget att alltid maximera kunskapsöverföringen till varje kostnad eller under alla omständigheter. Under sådana förhållanden kan kunskapsöverföringen snarare visa sig kontraproduktiv. De menar snarare att det är upp till individerna som är involverade att komma överens och bestämma vilken nivå av kunskapsöverföring som är att anse som optimal för just deras organisation.

2.9.3 Den problematiska kunskapshierarkin

Gargiulo et al. (2009) menar att i dagens snabbföränderliga organisationer samt de mer vanliga dynamiska organisationsstrukturer som finns inom organisationerna, har medarbetarna färre möjligheter och mindre tid att bygga upp starka nätverk mellan varandra. Samtidigt menar Mors (2010) att dessa snabbt föränderliga organisationer är i stort behov av kunskapspridning för att behålla sin konkurrenskraft gentemot andra organisationer. Flera organisationer litar därför väldigt starkt på att deras medarbetare skall ha starka och breda interorganisatoriska nätverk att sprida kunskapen inom.

Medarbetare som har en central ställning inom organisationen brukar ofta ha en huvudsaklig del av de kunskapsflöden som återfinns inom de olika nätverken. Detta kan innebära att individer med en central ställning i organisationen ofta har fler möjligheter att välja vilken sorts kunskap de vill överföra inom organisationen. Problemet som då kan uppstå är om dessa individer inte har motivation att överföra kunskap till andra utan väljer att behålla kunskapen för sig själva (Reinholt et al, 2011). Sparrowe et al. (2001) menar att de relationer medarbetare har till andra medarbetare kan ses som en så kallad kunskapskanal, där individer både erhåller och delar med sig av olika kunskaper. Desto mer central roll en individ besitter inom organisationen, desto fler kunskapskanaler innehar individen. Dessa centralt placerade individer får därför ett övertag gentemot andra inte lika centralt placerade individer. Detta innebär ofta att deras eget utförande av sitt arbete utvecklas genom ny kunskap men även att de i framtiden skall kunna dela med sig av kunskap till andra kollegor. De centralt placerade individernas kunskapskanaler kommer även att utvidgas då andra individer kommer att fortsätta vända sig till dessa för att erhålla och dela med sig av kunskaper.

Anderson (2008) menar att konsekvenserna av detta kan bli att individer som inte har lika många kunskapskanaler kan känna sig isolerade från det sociala nätverket. Dessa personer kan därför inte ta del av de nya kunskaperna som organisationen erbjuder, utan att ta kontakt med de mer centralt positionerade individerna. Det kan även innebära att de mer centrala individerna kan anses som mer attraktiva

kunskapsbanker av andra medarbetare jämfört med individer som inte innehar en lika central roll inom organisationen.

2.9.4 Individuella problem med kunskapsöverföringen

Stein (1996) menar att individers strävan efter makt kan vara en bidragande faktor till att kommunikation mellan individer uteblir. Genom att inte delge viss information så kan en individ eller grupp erhålla viss makt eller en fördelaktig förhandlingsposition. Stein menar vidare att det kan saknas socialt delade föreställningar, detta kan då bidra till att kunskap inte sprids inom organisationen. Även Davenport et al (1997) menar att kunskap är förbunden med människors egon, detta innebär att det ofta blir problematiskt att se kunskapsöverföringen som en självklarhet mellan individer. De menar även att detta i vissa fall kan lösas med vissa motivationsfaktorer och ger exempel på hur detta har utförts i vissa organisationer för att öka motivationen till kunskapsöverföring. I en organisation belönade de individer som aktivt överförde kunskap till de databaser som fanns inom organisationen genom att erbjuda dessa individer gratis flygresor. Detta försök visade sig välfungerande till en början men vartefter tiden gick så tappade motivationsfaktorn effektivitet. En annan organisation erbjöd chokladglass till de individer som överförde kunskap och lärdomar till databasen, detta visade sig vara en otillräcklig motivationsfaktor för att någon skulle överföra kunskaper och lärdomar via databasen. Att motivera individer till en mer effektiv kunskapsöverföring bör utvecklas med långsiktiga mål samt att dessa skall vara bundna till resten av utvärderings och kompensationsstrukturen. Om det är kortsiktiga mål som organisationen eftersträvar så skall motivationsfaktorerna vara mycket synliga för medarbetarna, på så vis att de har ett klart och tydligt mål att eftersträva.

För en organisation är ett av de större problemen gällande kunskapsöverföring att veta hur och när kunskapsöverföringen skall ske. I det första ledet handlar det om att kunskapsgevaren behöver veta vilka personer som är i behov av kunskap. Ett liknande problem beskrivs genom att kunskapsmottagaren behöver ha kännedom kring vilka personer som kan erbjuda den ”rätta” kunskapen. Denna överföringsprocess behöver även ske i rätt tid, under de omständigheter som kunskapen verkligen behövs, för att överföringen skall kunna bli effektiv. Även om detta lyckas, så kan det finnas andra individuella barriärer mellan individer. Nedan finner vi ett par exempel på olika former av individuella barriärer som kan förhindra effektiv överföring av kunskap (Riege, 2005).

- Brist på tid att sprida kunskap samt brist på tid att identifiera medarbetare som är i behov av kunskap.
- En rädsla för att mista sin position inom organisation genom att dela med sig av kunskaper.
- Otillräcklig utvärdering, feedback samt kommunikation av tidigare misstag som kunnat leda till en ökad kunskap både för individen samt organisationen.
- Skillnad på erfarenheter och åldrar mellan individerna i organisationen

3 Metod

I detta kapitel redogörs metoden som har använts i den aktuella studien. Inledningsvis redogör vi för vårt metodval och argumenterar för varför det specifika metodvalet var att föredra. Det diskuteras även rubriker som förkunskap, urval, intervjuguide, trovärdighet och etiska överväganden. Avslutningsvis återges det hur det praktiska genomförandet gått till samt hur den insamlade datan har bearbetats.

3.1 Val av metod

Bryman (1997) förklarar att den kvantitativa metoden, i form av exempelvis enkätundersökningar, har som huvudsakligt syfte att kvantifiera data. Vanligtvis brukar denna undersökningsmetod nå ut till ett stort omfång människor som i sin tur skall anses representativa för en ännu större population. En strukturerad observation är ytterligare en metod som forskaren kan använda för att tyda olika samspelelement. Det kan exempelvis handla om en observation i ett klassrum där syftet är att granska samspelet och interaktionen mellan eleverna och lärarna.

Trost (2005) menar att det finns vissa särskilda tumregler som pekar på huruvida den kvalitativa eller kvantitativa metoden bör tillämpas. Generellt sätt lämpar sig den kvantitativa metoden på frågeställningar som syftar till hur ofta, hur många eller hur pass vanligt någonting är. Den kvalitativa metoden passar istället bättre till studier där forskaren har för avsikt att tillgå djupare förståelse kring ett specifikt fenomen, där denne kan urskilja olika mönster och samband. Vidare förklarar Kvale & Brinkmann (2009) att den kvalitativa metoden i form av intervjuer ofta är förekommande i fallstudier som riktar sig till en specifik person, institution eller situation.

Även Ejvegård (1996) beskriver fallstudien som ett utmärkt verktyg, i synnerhet då studien kombineras med hjälp av andra sorters forskningsmetoder. En grundtanke med fallstudien syftar till att undersöka ett mindre område av ett betydligt större sammanhang. Genom en fallstudie är tanken att verkligheten skall kunna beskrivas i en större omfattning. Knutet till detta beskrivs en problematik genom att forskaren måste vara försiktig att dra förhastade slutsatser, eftersom det enstaka fallet aldrig kan beskriva verkligheten till fullo. Slutsatserna ska snarare anses som indikatorer, som behöver styrkas genom kompletterande forskning och forskningsmetoder. Fördelar med fallstudien är att det inte är nödvändigt att formulera statistiska frågeställningar eller hypoteser i ett tidigt skede, eftersom syftet initialt handlar om att förstå någonting snarare än att förklara någonting. Därför brukar fallstudier inledningsvis återge en helhetsbild som är relativt osystematisk och lättförstådd.

Den kvantitativa metoden i form av enkätundersökning har uteslutits. Motiveringen till att bortse från enkätundersökning grundar sig i vårt förhållandevis tunna urval av respondenter. Med andra ord finns det inte tillräckligt många projektledare inom Karlstads universitet för att vi skall kunna kvantifiera data på ett övertygande sätt. Det gick även att se en relativt stor nackdel i enkäternas utformning, eftersom dessa inte gav en möjlighet till följdfrågor. Att använda strukturerad observation upplevdes också som problematiskt eftersom projektledarna på Karlstads universitet sällan har den

formella titeln. Detta innebar en svårighet beträffande vilka personer som skulle observeras, eftersom de sannolikt arbetar med annorlunda uppgifter då projekt inte bedrivs.

Genom ett övervägande kom insikten att den kvalitativa metoden i form av intervjuer var passande till vår fallstudie. Intresset av att få en djupare inblick över hur respondenterna resonerar och förhåller sig till olika frågeställningar ansågs som mycket relevanta. Anpassningsmöjligheterna som intervjuformen erbjöd såg vi därför som optimal för ändamålet, då det fanns en möjlighet att ställa följdfrågor och finna infallsvinklar som genom andra metoder potentiellt skulle kunna gå förlorade. Med andra ord fanns ett intresse av att återge en djup och nyanserad bild av ämnesområdet istället för att exempelvis analysera och tolka olika svarsfrekvenser. Vi har skapat en förståelse för att fallstudier inledningsvis kräver en form av deskriptiv nyans. Detta är någonting som är lättare att uppnå då vi mötte respondenterna på plats och fick möjlighet att vidare kunna analysera och tolka intervju svarens utfall, samtidigt som möjligheten att komma närmare den organisationen som intervjuerna riktades till.

3.1.1 För- och nackdelar med metodvalet

Den kvalitativa forskningsmetoden brukar uppmuntras eftersom det presenterade resultatet i slutändan brukar upplevas konkret och lättförstått. Analysmomentet inom kvalitativ forskning brukar även kunna tillföra väldigt bra förståelse över det ämne som undersöks. Däremot finns det negativa aspekter, inte minst angående forskningsmetodens trovärdighet. Den kvalitativa metoden beskrivs med en teknisk komplexitet som kan bidra till att den kan anses vara svårtolkad. Eftersom det kvalitativa metodvalet i relation till det kvantitativa brukar bygga på relativt små urval kan det orsaka ett misstänksamt bemötande. Det som huvudsakligen kritiseras är att forskningen inte är att anse som representativ för befolkningen rent statistiskt (Trost 2005).

Det metodval som har valts att tillämpa behöver nödvändigtvis inte bistå med ett renodlat sanningsenligt resultat. Däremot såg vi det som en väsentlig fördel att utföra en fallstudie riktad till en specifik organisation, då vidare forskning eller kompletterande forskningsmetoder kan tänkas bli av framtida intresse. Angående urvalets storlek finns det förhållandevis få projektledare på Karlstads universitet. Resultatet kan därför bli av stort intresse för den aktuella organisationen, trots att det inte kan anses representativt för projektledare som målgrupp i ett större sammanhang.

3.2 Förkunskap

Inför en intervju bör forskaren skaffa sig förkunskaper till det ämne som skall undersökas. Med andra ord är det viktigt att ha kännedom kring ämnet redan innan dess att undersökningsprocessen sätter igång. En bidragande orsak till detta är att syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka ”nya fenomen”, nya företeelser eller nya egenskaper. Därför är det av stor vikt att bilda sig förkunskap kring undersökningsområdet, för att reducera risken att undersökningen redan är utförd och att forskaren på så vis återupptäcker hjulet. Det beskrivs även en

negativ sida med förkunskapen, eftersom förkunskap tenderar att reducera det öppna sinnet. Detta kan resultera i att forskaren redan innan undersökningen har påbörjats, går in i intervjusituationer med förutbestämda uppfattningar eller perspektiv. En annan uppfattning kring förkunskapen går ut på att forskaren inte skall ha någon förkunskap överhuvudtaget, eftersom risken till förutfattade meningar elimineras vid sådana förhållanden (Svensson & Starrin, 1996).

Det skapades förkunskap inom ämnesområdet redan i ett tidigt stadium, där litteratur och forskning undersöktes för att kunna avgränsa ämnet. Vid det skede då intervjuerna skedde hade vi redan läst åtskilliga artiklar, avhandlingar och böcker inom ämnet. Det kan även finnas en möjlighet i att det omedvetet har påverkat oss eftersom vi studerar vid samma universitet som undersökningen riktas till. När vi letade efter en passande organisation uppstod en möjlighet att tala med en nyckelperson inom Karlstads universitet som förklarade hur deras organisation hanterar och arbetar med projekt. Detta kan även anses som en form av förkunskap som är värd att nämnas. Denna förkunskap har dock varit medveten och därför fanns det goda möjligheter till att undvika att förkunskaperna, eller eventuella förutbestämda uppfattningar, skulle avspeglas i undersökningens utförande.

3.3 Urval av organisation och respondenter

Det har valts att använda ett så kallat kriterieurval vilket innebär att respondenterna utses genom att vissa specifika kriterier skall uppfyllas (Dalen, 2008) Att vidare använda så kallade nyckelpersoner som sedan rekommenderar andra individer som uppfyller urvalets kriterier, kallas för snöbollsprincipen (Repstad 2007).

Kriterierna för respondenterna är att de skall vara verkställande projektledare för olika projekt inom den utvalda organisationen och att de skall vara ansvariga för upprättandet av slutrapporten. Som tidigare beskrivit i avgränsningarna så ämnar vi intervjua projektledare som besitter en viss erfarenhet. Med detta menas att de skall ha en god inblick i hur organisationen fungerar. Det har därför utarbetats ytterligare ett kriterium som innebär att respondenterna ska ha arbetat för den specifika organisationen i minst två år. Även snöbollsprincipen har använts vid urvalet av respondenter. Detta genom att vi tog kontakt med en nyckelperson inom den utvalda organisationen och förklarade de uppsatta kriterierna. Denna nyckelperson som hade god insyn inom organisationen gav oss en lista med telefonnummer och mailadresser på respondenter som uppfyllde de kriterier som behövdes för att passa in till studien.

De kriterier vi har förhållit oss till gällande urval av organisation är att denna finnas i en multiprojektmiljö där ett flertal parallella projekt bedrivs. Ett annat kriterium var att organisationen skulle använda sig av någon form av rutiner för att upprätta slutrapporter.

Trost (2011) menar att intervjumaterialet ibland kan bli ohanterligt vid för många intervjuer det är därför viktigt att begränsa intervjuantalet. En begränsning att föredra är att behandla mellan fyra till åtta intervjupersoner för att intervjuprocessen och den insamlade informationen skall bli möjlig att hantera. Eftersom vi hade för avsikt att utföra djupgående intervjuer så begränsade vi oss

till att utföra fem stycken intervjuer. Vi ansåg att analysmomentet kunde bli lidande vid för höga frekvenser, därför upplevdes ovanstående intervjuantal som optimalt utifrån studiens förutsättningar.

3.4 Intervjuform, standardisering och strukturering

Jacobsen (1993) menar att det finns olika former av intervjuer och tekniker som kan tillämpas. Det viktigaste är att anpassa intervjuformen till det fenomen som avses undersökas. Den styrda eller strukturerade forskningsintervjun (även kallad kvalitativ intervju) bygger på att forskaren förhåller sig till en intervjuguide som består av ämnen och- eller teman. Varje respondent får därigenom bemötas av likartade frågor och ämnen vid varje intervjutillfälle. Ofta används öppna frågor som nödvändigtvis inte behöver följa en specifik ordningsföljd. Fördelar som beskrivs med intervjuformen är att dess struktur innebär en viss säkerhet att svaren i ett senare skede ska kunna bearbetas komparativt. Genom frågornas mer öppna karaktär beskrivs även denna metod som gynnsam då den möjliggör för att nya aspekter ska kunna uppstå under intervjuens gång.

Trost (2005) beskriver att standardisering syftar till ”avsaknad av variation”. Totalt standardiserade intervjuer skulle därmed innebära att allt sker på samma sätt vid varje intervjutillfälle. Detta innefattar allt från frågornas upplägg till exempelvis tonfall och formuleringar. Låg grad av standardisering präglas däremot av raka motsatsen. Det finns omfattande anpassnings- och variationsmöjligheter vilket kan bidra till att intervjuerna kan ge olika utfall för varje intervjutillfälle.

Strukturering syftar istället till graden av svarsutrymme som intervjuaren erbjuder respondenten under intervjutillfället. En totalt strukturerad intervju erbjuder ett ytterst litet utrymme för respondenten att svara inom. I den ostrukturerade intervjun ställs istället frågor som uppmuntrar utvecklande och djupa svar. Genom olika sammansättningar av strukturering och standardisering skapas olika intervjuformer som passar mer eller mindre bra beroende på vilket användningsområde som studien riktas till (Patel & Davidsson, 2003).

Studien eftersträvar en standardiseringsnivå som varken drar åt det ena eller det andra hållet. Med alltför låg grad av standardisering kunde det finnas en risk i att intervjudatan skulle upplevas spretig vilket vidare bidrar till en svårighet att jämföra och tolka svaren. Samtidigt ville vi inte förhålla oss strikt till ett upplägg där vi kunde gå miste om nya intressanta infallsvinklar eller oförutsedda aspekter. Avsikten var även att formulera frågor som kunde bidra till utförliga och utvecklande svar där våra respondenter inte upplevde särskilt stora begränsningar i sina svarsmöjligheter. Det avsågs med andra ord att försöka finna en balans i både strukturering och standardisering. Denna balans kunde uppnås genom att använda den strukturerade forskningsintervjun eftersom den innefattar den sortens strukturering och standardisering som eftersträvades.

3.4.1 Utformande av intervjuguide

För att inte komma ifrån huvudämnet under en intervju kan en väl utformad intervjuguide fungera som ett bra stöd. Vid skapandet av en intervjuguide är det

av stor vikt att göra en övervägning av vilka frågor som är viktigast och vilka frågor som är relevanta för studien. Det är även av stor vikt hur frågorna är formulerade, hur ordningsföljden ser ut, samt frågornas format (Gillham 2008).

Med den teoretiska referensram som stöd började vi att utforma och diskutera de frågor som skulle kunna vara relevanta för studiens syfte. Detta utfördes genom att enskilt formulera olika frågor som ansågs viktiga för studien. Därefter gick vi igenom dessa frågor gemensamt och diskuterade frågornas relevans för studien, vilka svar som skulle kunna uppkomma samt om detta var av intresse för undersökningens syfte. Genom detta tillvägagångssätt utvecklades vissa frågor, nya frågor uppstod eller valdes bort eftersom de ansågs vara irrelevanta för studien. Efter att frågorna hade behandlats rent utformningsmässigt, skickades frågorna till vår handledare för granskning. Detta innebar att vissa av frågorna reviderades samt att vi fick ett tips på en ny fråga som skulle kunna ge kompletterande svar på en av våra frågeställningar. Frågorna reviderades ytterligare en gång och ordningsföljden på vissa frågor ändrades för att på så vis skapa en tydlig röd tråd genom intervjuguiden.

Dalen (2008) menar att det är viktigt att lämna sina frågor öppna för att låta respondenterna själva formulera sina svar. Detta kallas för en semistrukturerad intervju där förutbestämda ämnen styr riktningen på intervjun men ändå lämnar frågorna öppna för respondenten. Kvale (1997) beskriver även att en halvstrukturerad intervju består av olika teman och förslag till frågor som är att anse som relevanta. Däremot lämnas det utrymme till förändringar beträffande frågornas ordningsföljd och utformning, i synnerhet om det krävs för att göra det möjligt att följa upp svaren. Däremot redogör Jacobsen (1993) för det standardiserade, eller strukturerade sättet att förhålla sig till frågor. I detta sammanhang handlar det om frågor som till större grad är slutna och där frågorna är rejält avvägda. Frågorna kommer även i samma ordningsföljd och följer samma mönster.

Intervjuguiden bestod av 32 frågor (se bilaga) och vid varje intervjutillfälle följdes en kronologisk ordningsföljd. Som beskrivits tidigare lade vi ner energi och tid på att försöka formulera så avvägda frågor som möjligt. Samtidigt som detta pekar på ett strukturerat förhållningssätt så upplevdes stora möjligheter till följdfrågor och att vissa svar gav utrymme för ytterligare utvecklande resonemang. Med det sagt anser vi att intervjuguiden och det sätt vi förhöll oss till denna, har element både från det semi-strukturerade och den strukturerade delen.

3.5 Reliabilitet och validitet

Traditionellt sett betyder reliabilitet eller tillförlitlighet att en mätning är stabil och att den inte är utsatt för så kallade slumpmässiga tillfälligheter (Bryman, 2011). Problematiken som kan uppkomma gällande tillförlitligheten är att respondenternas svar inte är helt sanningsenliga. Detta kan bero på att respondenterna upplever en svårighet att redogöra för sina eventuella problem. Det kan även finnas en risk att respondenterna svarar på ett sätt som de tror förväntas av dem. I vissa fall kan även respondenterna svara på ett sätt som skulle kunna gagna dem själva, istället för att hålla sig till sanningen (Bryman & Bell, 2007).

Det som talar för en god reliabilitet i studien är att stor vikt har lagts vid intervjufrågorna, detta för att undvika att ställa ledande frågor eller på annat sätt påverka att respondenterna inte svarar helt sanningsenligt. Respondenter kommer att hållas anonyma vilket även bör innebära en trygghet att de inte kommer påverkas av undersökningen oberoende av deras svar. Det som dock kan tänkas påverka reliabiliteten negativt skulle kunna vara att det endast finns ett visst antal individer som passar in under kriterierna, vilket kan innebära att de får en känsla av att det som de uttrycker under intervjun vidare skulle kunna kopplas till dem.

I vanligt språkbruk brukar validitet syfta till ”giltighet” eller ”sanningen”. Med andra ord hur väl forskaren har lyckats mäta det som är avsett att mäta (Kvale och Brinkmann, 2009). Validiteten mäts genom att forskaren undersöker att de valda teorierna samt genomförandet av studien håller en god och hög kvalitet (Bryman, 2011). För att hålla en god validitet är det av stor relevans att intervjuaren inte påverkar respondenternas svar. För att vidare stärka validiteten är det viktigt att utforma intervjufrågor som är relevanta för undersökningen, detta med hjälp av teorierna som studien har som utgångspunkt (Kvale, 1997).

Eftersom studien använder ett kriterieurval är vår förhoppning att kunna stärka validiteten, detta för att studien endast använder individer som på förhand ansågs vara lämpliga till studiens syfte. Detta innebär en viss säkerhet att intervjupersonerna är goda representanter för det som studien på förhand hade avsett att mäta. Själva urvalet i kombination med en väl utvecklad och genomtänkt intervjuguide som förknippas med de teoretiska utgångspunkterna ser vi som ståndpunkter som gynnar validiteten i undersökningen.

3.6 Etiska överväganden

Vi anser att etiken och vilka etiska ställningstaganden studien förhåller sig till är av stor vikt, inte minst för att visa respondenterna hänsyn och respekt. Genom att förhålla oss till vissa etiska principer anser vi även att risken reduceras för missförstånd eller eventuella konflikter gentemot respondenterna. Därför har studien valts att utföras i linje med de fyra allmänna huvudkraven som vetenskapsrådet har formulerat (www.codex.vr.se).

1. Informationskravet beskriver att forskaren skall förklara vilken uppgift som bedrivs och vilka villkor som är aktuella för de deltagande parterna. I detta sammanhang ska forskaren även upplysa deltagarna om deras rätt att avbryta medverkan och att deras deltagande i studien helt och hållet är frivilligt. Forskaren skall även informera om att informationen enbart skall användas i forskningssyfte.

2. Samtyckeskravet bygger på att forskaren måste inhämta samtycke från uppgiftslämnare och undersökningsdeltagaren (respondenten). De personer som medverkar har även rätten till att bestämma hur länge och på vilka villkor de vill medverka, avbryter de i förtid skall detta inte medföra några negativa konsekvenser eller påtryckningar.

3. Konfidentialitetskravet handlar om deltagarnas rätt till anonymitet. Med andra ord skall personuppgifter behandlas och förvaras på ett sådant sätt att obehöriga personer inte skall kunna få åtkomst till uppgifterna. Detta gäller i synnerhet sådana uppgifter som är att anse som etiskt känsliga.

4. Nyttjandekravet handlar om att den insamlade personliga informationen endast får användas i forskningssyfte. Detta innebär att personliga uppgifter som är menade till forskningsändamål varken får lånas ut eller användas i kommersiella syften. Personuppgifterna får heller inte användas som beslutsunderlag som direkt påverkar den enskilde individen utan den berördas medgivande.

Vi anser att det var en stor fördel att kunna träffa respondenterna på plats redan innan intervjun bokades. Detta gav tillfälle att förklara för varje respondent vad undersökningen innebar och själva syftet till att utföra studien. Det upplevdes att samtliga respondenter reagerade positivt till att medverka redan i detta stadium. Med andra ord upplevde vi det lättare att förhålla oss till de etiska reglerna då vi i lugn och ro kunde samtala med personerna på respektives kontor. När intervjuerna väl var bokade förklarades det i samband med varje intervjutillfälle att respondenterna kommer att hållas anonyma och att informationen som spelas in endast är till för forskningssyfte. Det beskrevs även för varje person att det är frivilligt att svara på frågorna och att det går bra att hoppa över frågor om de finner svårigheter eller ovilja till detta.

3.7 Praktiskt genomförande

Intervjusituationen är mycket viktigt för hur respondenterna kommer att reagera på olika frågor. Det är viktigt att använda en ostörd plats där respondenterna känner sig lugna och trygga, detta är även en förutsättning för att ljudupptagningen skall bli så tydlig så möjlig (Bryman, 2011). I vissa fall kan det uppstå språkliga missförstånd under intervjun. För att minska dessa missförstånd är det viktigt att använda ljudupptagning under intervjun. Det underlättar också bearbetningen och transkriberingen av det insamlade materialet då samtalet spelats in. Det är även viktigt att transkriberingen utförs av forskarna själva, eftersom detta kan ge en större kännedom om det insamlade materialet (Dalen, 2008).

För att respondenterna skulle känna sig lugna och säkra hölls intervjuerna på respektives kontor. I vissa fall upplevde respondenterna att deras kontor inte var en optimal miljö och därför reserverade de ett rum som de ansåg vara mer anpassad för ändamålet. Det viktigaste för studien var att intervjudeltagarna skulle känna sig lugna och säkra samt att de inte skulle behöva göra någon större ansträngning för att delta i studien. Det som dock fick övervägas var om det fanns en risk att samtalet kunde höras till andra kontor, vilket vidare kunde innebära att respondenten inte svarar helt sanningsenligt. Vi såg därför en isolerad miljö som en optimal förutsättning för att kunna utföra intervjuer med så god validitet som möjligt. En ostörd plats ansågs även som en förutsättning för att inspelningarna skulle kunna höras klart och tydligt.

Samtliga respondenter godkände att samtalet spelades in på plats. Vi såg flera fördelar med detta, i synnerhet det faktum att ingen information går förlorad samt att det fanns möjligheter att lyssna på inspelningen ett flertal gånger vid behov. Det inspelade materialet underlättade även mycket när det kom till att transkribera varje intervju. Som komplement till inspelningen såg vi även möjligheter att göra korta noteringar under samtalets gång. Dessa kortare noteringar kunde exempelvis vara tankesätt eller infallsvinklar som vidare kunde bidra till analys.

3.8 Bearbetning av material

Direkt efter intervjuerna valdes det att börja med transkriberingen av materialet, detta därför att samtalet skulle vara ”färskt” i minnet för att på ett effektivt sätt kunna förstå vissa ord och sammanhang som respondenterna uttryckte. Transkriberingsarbetet delas upp lika mellan oss, dock läste vi noggrant igenom varandras transkriberingar innan vi kom till skedet att analysera råmaterialet.

Det är viktigt att forskaren transkriberar intervjumaterialet ord för ord för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att det skall vara respondentens uttalanden som behandlas (Kvale, 1997). Vi valde att analysera varandras transkriberingar och samtidigt lyssna på intervjun, för att på så sätt försäkra oss om att inga viktiga ord eller meningar gått förlorade. Transkriberingen utfördes genom att ord för ord skrevs ned, för att försäkra oss om att det är respondenternas egna uttryck som kommer att tolkas i analysdelen. Kvale (1997) menar vidare att det i vissa fall endast är nödvändigt att transkribera de första intervjuerna och att forskaren selektivt väljer ut intressanta delar och gemensamma teman att transkribera från de efterföljande intervjuerna.

Det valdes dock att transkribera samtliga intervjuer, transkriberingarna utfördes på samma sätt för varje tillfälle. Detta därför att vi ansåg att det var av stor relevans att alla respondenter skulle få möjlighet att komma med nya infallsvinklar. Vi valde därför att inte ta risken att förlora viktigt material och bestämde oss för att utföra samtliga transkriberingar ordagrant, i sin helhet.

I kvalitativ forskning sker datainsamling och analys ofta mer eller mindre samtidigt (Merriam, 1994). Redan då intervjuerna skedde påbörjades en del av analysarbetet, redan i detta tidiga stadium fanns vissa mönster mellan respondenterna samt olika kopplingar till de aktuella teorierna som arbetats efter. Transkriberingarna lästes grundligt igenom och jämfördes ytterligare, för att ännu en gång kunna finna mönster eller skiljaktigheter mellan svaren. Att grundligt gå igenom sitt material flera gånger menar Kvale (1997) är ett effektivt tillvägagångssätt för att finna de olika mönster och kopplingar som kan finnas i transkriberingarna.

Att utveckla olika typer av kategorier, teman samt mönster innebär att det sker ett sökande efter vissa företeelser och regelbundenheter i det insamlade materialet (Merriam, 1994). Transkriberingarna valdes att gå igenom i sin helhet, detta utfördes till en början enskilt för att vi ansåg att det var viktigt att få två olika synsätt för olika mönster och kopplingar. Därefter redogjordes för varandra hur dessa olika kopplingar och mönster och diskuterades igenom hur dessa skulle kunna kategoriseras och bli av relevans för studiens syfte.

4 Empiri och analys

I detta kapitel presenteras empiri och analys. Detta är att anse som vår egen jämförelse för hur de olika teoretiska bakgrunderna och fenomenen kan relateras till den insamlade datan. Kapitlet är uppdelat i elva stycken avsnitt där det redogörs för den insamlade empirin samt teorikopplingar och egen reflektion. Inledningsvis presenteras återigen de frågeställningar som studien ämnar besvara.

- Hur ser hanteringen av slutdokument ut på Karlstads universitet?
- Hur upplevs möjligheten till att sprida och ta del av lärdomar mellan projekt på Karlstads universitet?

4.1 En introduktion till respondenterna

Fem stycken intervjuer har utförts på Karlstads Universitet där varje respondent har ansvarat för rollen som projektledare. Det har visat sig att ytterst få personer inom organisationen innehar en statisk titel som projektledare. Ingen av respondenterna har enligt universitetets hemsida den formella rollen som projektledare. De respondenter vi har intervjuat befinner sig inom olika delar av organisationen och projekten som de har ansvarat för har således varit av varierande karaktär, allt ifrån att skapa budgetverktyg till mindre förändringsprojekt. Vidare har samtliga respondenter varit anställda inom Karlstads universitet i minst tre år och vi anser därför att varje individ bör ha en god inblick i organisationen.

Antalet projekt som respondenterna har ansvarat för har varierat, däremot pekar det generella mönstret på att det rör sig om ett fåtal. Det har framkommit att det finns en komplexitet beträffande antalet projekt de ansvarat för. Anledningen till detta är att de har medverkat i projekt, med olika grad av formalitet, vilket bidrar till en svårighet att bedöma vad som är att anse som ett projekt eller inte. De projekt som ansågs vara informella saknade ofta ett tydligt direktiv och standardiserad dokumentation. I dessa projekt *"handlade det mest om att göra någonting"* poängterar en av våra respondenter. Med andra ord handlade det om ett genomförande där det var väldigt kort mellan tanke och handling.

En intervjuperson förklarar att det många gånger har bedrivits projekt av informell karaktär. Detta förklarar respondenten som en anledning till att denne inte medverkat i särskilt många formella projekt;

Men om man ser till formella projekt så... ja, säg att det är två tre stycken. Men det har varit väldigt många informella genomförandesaker. Men en formell projektorganisation har ju knappt funnits förut.

Avslutningsvis fanns ett intresse att veta huruvida respondenterna arbetat som projektledare i andra organisationer. Ett sådant förfarande skulle kunna bidra till att respondenterna har erfarenheter från sitt tidigare yrkesliv som kan bistå med intressanta och jämförande infallsvinklar. Det visade sig att respondenterna inte har arbetat med projekt utanför Karlstads Universitet i någon större utsträckning. I de fall intervjupersonerna varit verkställande i projekt tidigare i sin karriär handlade det oftast om rollen som projektmedlem.

4.2 Samverkan och gemensam databas på Karlstads universitet

Vi fann det intressant att undersöka hur och om våra respondenter upplever någon form av samverkan mellan projekten. Intervjuszvaren pekar på att det finns en viss form av samverkan, svaren varierade däremot eftersom respondenterna upplevde samverkan på olika vis. Inledningsvis ville vi höra om det finns en gemensam databas varpå en av våra intervjupersoner förklarar att *”samverkan och intranät finns, men inte på så sätt att det är unikt för projekt”*. En annan respondent beskriver att det finns en sida upplagd som bidrar till samverkan, intervjupersonen menar att;

[...] Där man kan se vilka projekt som är initierade och vilken status de har. Jag undrar om man kan trycka och se att ”ja, projektet är avrapporterat”. Om det då finns möjlighet att läsa slutrapporten, men det är jag inte säker på.

En annan respondent förklarar att denne också känner till sidan men att den enbart är avsedd för IT-projekt. Intervjupersonen förklarar att det finns god koll på IT-sidan gällande vilka projekt som bedrivs och vad som har avslutats, den informationen finns även att tillgå. Däremot förklarar denne att det förmodligen finns många projekt som faller utanför ramarna för IT, respondenten resonerar enligt följande;

Men tänk dig projekt som handlar om att exempelvis se över vårt utbildningssystem. Det har ju ingenting med IT att göra. Eller som jag sa förut, att skylta Karlstads universitet på ett vettigt sätt. Arbetsmiljöprojekt överhuvudtaget. Det finns ju ingenting sådant samlat egentligen.

Det förklarades att det finns en gemensam ekonomisk kontroll och att det tilldelas projektnummer till projekten. Ytterligare en respondent menar dock att denne inte har uppfattat någon samverkan eller att det finns en gemensam databas överhuvudtaget. Vidare förklarar en intervjuperson att det tidigare fanns ett projektkontor men att ansvaret alltmer har flyttats över till IT, genom detta har projekthanteringen tenderat att alltmer bli en IT-fråga.

Vi upplevde att flera av respondenterna nämnde projektkontoret när vi talade om samordning och samverkan. En av de tillfrågade beskriver att det tidigare fanns ett projektkontor med en person som ansvarade för att hantera bland annat projektdokumentation och projektmallar. Respondenten påpekar att det var ett försök till att *”få det till att bli allmänt vedertaget.”* En annan tillfrågad beskriver att det fanns ett embryo till projektkontor som var menat att hjälpa till, samordna och stötta projektverksamheten. *”det har försvunnit tyvärr, det finns inte längre”* fortsätter respondenten. Denne resonerar enligt följande;

Hade det funnits ett projektkontor som hade ansvar för de här frågorna ordentligt då tror jag att det hade varit... Det hade ju varit jättebra om det fanns en webbsida och att veta att ”det här är ett projekt som har existerat – gå dit och få dokumentation” liksom. För det finns ju inte samlat.

Ytterligare en intervjuperson beskriver att en fördel med en formell plats i form av ett projektkontor är att det blir tydligt vart slutrapporten skall skickas. Respondenten beskriver med egna ord att *”då lämnar jag faktiskt över min slutrapport till projektkontoret och de ansvarar för att publicera och sprida den.”*

Genom de svar som insamlats upplever vi att samverkan finns men kanske inte på en tillräckligt central del av organisationen som flera av våra respondenter hade önskat. Det andra citatet skulle kunna anses som en potentiell förklaring till att våra intervjupersoner resonerar olika gällande huruvida det finns en gemensam databas eller samverkan mellan projekten. Med andra ord att en person som arbetar med IT-projekt eller håller kontakt med "IT-avdelningen" upplever att det finns en gemensam databas och samverkan mellan projekten. En person som å andra sidan hanterar exempelvis arbetsmiljöprojekt, som inte faller under ramen för IT, upplever att det till större grad är isolerat mellan projekten.

Wiewora (2011) förklarar att det ibland kan vara nödvändigt med koordineringsmekanismer för att få till stånd en effektiv kunskapsöverföring mellan projekt. Projektkontorets funktion är bland annat att fungera som en brygga mellan organisatoriska och kunskapsmässiga gränser. Vår uppfattning är att respondenterna upplever att ett projektkontor av något slag skulle underlätta deras projektarbete. Flera respondenter påpekade att initiativet till ett projektkontor var en god idé och att det var "synd" att kontoret försvann. Det som nämndes under intervjuerna var att kontorets funktion skulle kunna vara att samla och hantera projektdokument. På så vis skulle det finnas en samlad plats som är unikt avsedd för projekthantering.

Hallin & Gustavsson (2012) poängterar att projektkontoret kan bidra till effektivare kontroll och styrning av enskilda projekt. Det bidrar även till godare översikt av samtliga projekt som organisationen bedriver. Vidare förklaras att samordningsmöjligheter såväl som kommunikation blir mer effektivt. Vår tolkning av intervju svaren pekar på att ett projektkontor skulle underlätta kommunikationen och bidra till en klarhet beträffande vart projektledarna skall vända sig. Som en av våra respondenter uttrycker sig; "*skulle det finnas en stödfunktion kring projekt och hur man driver projekt, så hade ju det varit en given rådgivare.*" Detta bidrar även till att mycket istället blir "*personbundet*" förklarar respondenten.

Sammanfattningsvis har vi kunnat urskilja att samverkan främst kretsar kring IT-avdelningen men samtidigt bedrivs det projekt av annan karaktär som därmed exkluderas. Vi har även kunnat tyda att det finns en efterfrågan av ett projektkontor och att flera av våra respondenter anser att det var olyckligt att projektkontoret lades ned.

4.3 Möjligheten till att ta del av arkiverad data

Vidare undersöks det hur respondenterna upplever möjligheterna till att kunna ta del av arkiverad data från tidigare projekt. Som tidigare nämnt kunde det urskiljas olika meningsskiljaktigheter huruvida det finns en gemensam databas eller intranät. På samma sätt upplevdes det att respondenterna hade olika meningar beträffande åtkomsten av arkiverad data. Det har visat sig att det finns en möjlighet att söka via intranätet på en plats som kallas för "dokumenthörnan". En av respondenterna förklarar med egna ord;

Nä, men vad jag vet så finns det inget formaliserat ställe att gå till för att ta del av den typen av data. Förutom att vi kan slänga upp grejer på intranätet, på en plats där alla dokument ligger eller ska ligga.

Styrdokument, protokoll eller allt vad det kan vara. Men då är det ju lite grann som en nål i en höstack.

En annan respondent påpekar att det finns en möjlighet att söka efter information via diariet. Intervjupersonen förklarar hur diariet är behörighetsstyrt och att det finns "registrerare" och "tittare". Som tittare finns därigenom möjligheter till att ta del av lagrad information från tidigare utförda projekt. Denne menar att information ska in i diariet vid större projekt eller satsningar som är offentliga eller publika. Ytterligare en respondent förklarar diariet som ett verktyg för att kunna ta fram information från tidigare projekt. Däremot har vi kunnat se en tendens att diariet inte är att anse som optimalt alla gånger. Respondenten förklarar att diariet inte är en särskilt bra lösning och hänvisar istället till att "*personligen gå och fråga*" om det exempelvis är tidigare erfarenheter som efterfrågas. Denne förklarar även situationen som följande;

[...] Men jag är helt övertygad om att det finns få projektdokument som ligger däri, alltså sådana projekt som vi genomför här och utvecklingsprojekt som ska ta dig framåt. Jag är ganska säker på att projektdokumentationen hamnar hos projektägaren och sen så blir det ingenting mer med det.

Vidare fanns det ett intresserat att undersöka huruvida intervjupersonerna anser att åtkomsten av data är effektiv och om det finns en efterfrågan att kunna ta del av mer information från tidigare projekt. En av respondenterna poängterar att det vore klart fördelaktigt med ett mer strukturerat intranät som ger effektivare åtkomst till dokumenten. Personen i fråga beskriver hur det förmodligen finns många projektrapporter lagrat som denne inte har någon som helst vetskap om. En enskild plats för projektdokument skulle därför vara att föredra förklarar respondenten. En annan intervjuperson beskriver att det skulle underlätta mycket enbart genom att dokumenten kunde sorteras efter datum och titlar. Denne poängterar även att en samlad plats skulle vara gynnsamt av den anledningen att det inte finns särskilt många "*vana projektledare*" inom organisationen. I ett liknande sammanhang beskriver en annan intervjuperson hur bristen på en samlad databas i slutändan bidrar till att "*man måste veta så jädra mycket själv*" och förklarar skämtsamt hur dokumenthörnan brukar kallas för "*finns i sjön hörnan*".

En projektledare menar även att det kan vara svårt att ta till sig informationen eftersom den tenderar att vara utdaterad;

...Ja, men vad var det som blev bättre i version två? Men det finns ju inget sådant. Utan man får ju liksom söka på intranätet och ... "Jaha, jag fick en träff men jag vet inte riktigt vad som har hänt härefter, med den senare versionen?"

En annan projektledare förklarar däremot hur denne inte upplevt något behov av att dokumenten skall hanteras annorlunda eller att databasen är i behov av struktur. Respondenten påpekar att det är en förhållandevis liten organisation och att det finns personer inom organisationen som går att vända sig till. Intervjupersonen resonerar enligt följande;

Jag anser inte att jag har något behov av det, vi är ju en ganska liten organisation så just när det gäller verksamhetsutvecklingsprojekten så vet jag vilka som har varit med i tidigare projekt. Och de flesta har varit verksamma ganska många år så man vet lite vad som är på gång och man vet även var det finns material att titta på.

Från intervjusvaren att bedöma tycker vi oss kunna se att det efterfrågas en alltmer strukturerad databas eller intranät. Det finns en vilja att finna tidigare rapporter eller annan information men bristen på struktur och omständigheterna kring sökprocessen bidrar till att respondenterna i vissa fall använder sig av alternativa metoder om de behöver tillgå information. Goh (2002) förklarar att de mjuka faktorerna, såsom motivation och vilja, kan uppstå som hinder för kunskapsöverföringen genom dokument. I synnerhet då faktorer som dessa ofta tenderar att vara djupt rotade i organisationskulturen. Det går att se en tendens som pekar på att motivationen och viljan till att använda intranätet är förhållandevis låg genom de tre översta citateten. Att det är som att *"hitta en nål i en höstack"* eller att *"jag är helt övertygad om att det finns få projektdokument som ligger däri"* tolkar vi som uttalanden som pekar på svårigheter eller eventuellt ovilja till att inhämta information, dels genom intranätet och dels genom diarier.

Leyland (2006) menar att individernas uppfattning om organisationen är viktig, med andra ord att medarbetarna upplever att organisationen stöttar dem i sitt arbete. I de fall medarbetarna inte upplever frihet att lära och att friheten är att betrakta som "äkta", kan leda till problematiska förhållanden gällande kunskapsöverföringen. Vi tolkar svaren som att våra respondenter upplever en viss begränsning vad gäller åtkomst av dokument och information. Däremot finner vi ord som "frihet" och "äkta" svåra att definiera och att innebörden av dessa fenomen kan variera beroende på kontext. Vi förhåller oss därför till att nämna hur vi upplever en viss begränsning och svårighet beträffande inhämtningen av arkiverad data.

Vidare förklarar Schindler & Eppler (2003) att personer inom organisationen tenderar lagra dokument på ett irrationellt sätt. Detta kan leda till problem när det handlar om att lära från tidigare projekt. Vi tyder våra intervjusvar på så vis att det inte finns något rationellt sätt att inhämta information och dokument. Däremot skiljer sig svaren något från ovanstående teori eftersom våra respondenter inte har särskilt stora möjligheter att lagra dokumenten rationellt. Det handlar med andra ord om dåliga förutsättningar till att *kunna lagra och ta del av dokument* snarare än att problemet grundar sig i att personerna inom organisationen *inte lagrar dokumenten på ett rationellt sätt*.

Däremot erhöles svar som poängterade att organisationen inte är särskilt stor och att det därmed inte finns något större behov av samlad plats att ta del av dokument. Sparrowe et. al (2001) beskriver hur relationer mellan medarbetare kan betraktas som kunskapskanaler. En individ med en central position inom organisationen har ofta fler kunskapskanaler än personer som inte är lika centralt placerade i organisationen. Det finns en möjlighet att ovanstående teori kan vara en del av orsaken till att våra respondenter resonerade olika. Att personer som är erfarna och har arbetat många år inom samma organisation inte upplever samma behov av att inhämta data via intranätet, eftersom de har goda kommunikationsmöjligheter genom sina kunskapskanaler. Ytterligare en tolkning kan vara att de inte enbart har fler kunskapskanaler, utan att de även upplever den personliga interaktionen som mer effektiv för kunskapsöverföring.

För att sammanfatta ovanstående resonemang kan vi konstatera att flera av våra respondenter upplever att mer struktur i intranätet skulle vara gynnsamt. Från svaren kan vi urskilja att det finns svårigheter att finna det som eftersöks. Det har

däremot visat sig att detta inte är en entydig bild. Den insamlade datan pekar även på att intranätet inte är i behov av struktur, i synnerhet då Karlstads universitet är en förhållandevis liten organisation och att det finns tät kontakt mellan medarbetarna.

4.4 Möjligheten till att sprida lärdomar

Respondenternas svar på vilka möjligheter som finns för att sprida kunskap till andra delar i organisationen har visat sig variera. Flera intervjupersoner förklarar att det finns möjligheter att sprida kunskaper med hjälp av olika metoder. De olika sätt som nämndes var intranätet, studentcentrum, nätverksträffar, informationsavdelningar och att skriva papers. Flera respondenter påpekar att de har god kunskap kring vilka medarbetare som hade arbetat med tidigare projektet, därför visste de även vilka personer som eventuellt skulle kunna vara i behov av relevant information. Citatet nedan kommer från en respondent som anser att nätverksträffar är det effektivaste sättet att sprida lärdomar och erfarenheter;

Ja du jobbar ju i nätverk när det gäller lärosäten, och där försöker vi ju sprida goda idéer och besöker varandra och där har vi återkommande nätverksträffar där vi berättar att ”det här håller vi på med”. Vi har också haft någon sådan här utvecklingsbank som vi kallar det, som vi talar om att ”de här projekten jobbar vi med” och då kan vi ju titta om det är någon annan som håller på med likande som vi har på gång och då kan man dels hämta information därifrån och så talar man ju om vad man själv vet. Så det är ju att man jobbar väldigt mycket med att dra lärdom från andra. Och då är det ju genom träffar och det är mycket nätverkande och att sprida idéer.

Det har dock visat sig att detta inte är en entydig bild. En annan respondent förklarar hur möjligheterna är få när det kommer till att sprida lärdomar inom organisationen. Respondenten uttrycker sig enligt följande;

Ja som det är nu då så finns det ganska få möjligheter eftersom det är som det är. Fanns det då en databas eller en fungerande projektorganisation så skulle det vara bra men det är ganska dåligt, tyvärr.

Flera av respondenterna framhåller de sociala nätverken som ett mer effektivt alternativ till att sprida erfarenheter och lärdomar, vilket kan liknas med vad Newell (2004) beskriver som en tendens av medarbetarnas ovilja att ta hjälp eller lärdomar från dokumentation. Detta kan vi likna med det första citatet där respondenten beskriver olika nätverksträffar som den effektivaste metoden att sprida lärdomar. I detta sammanhang upplevde vi att dokumentation inte ens uppmärksammades och vi tolkar därför att det sociala nätverket upplevs som ett mer effektivt tillvägagångssätt. Respondenterna använder i en högre utsträckning de sociala nätverken till att sprida information, kunskapsöverföringen sker med andra ord vanligtvis genom en dialogprocess mellan individer. Det första citatet skulle även kunna liknas med vad Polanyi (1967) menar att olika kunskaper kan överföras beroende på vilken typ av kunskap det handlar om. En tolkning skulle kunna vara att kunskapen som individerna besitter är en sorts implicit eller tyst kunskap, det vill säga sådan kunskap som är problematisk att överföra till andra genom olika termer och tecken. Genom att föra en dialog där svårförståeliga

termer kan utredas tillsammans med kunskapsbäraren, skulle därför underlätta för mottagaren att förstå och ta del av dessa kunskaper på ett mer lättförståeligt sätt.

Macheridis (2009) menar att det ofta finns en problematik med språket i projekt då medarbetarna kommer från olika arbetsmiljöer. Detta kan resultera i svårhanterlig kommunikation eftersom medarbetarna i många fall inte använder samma termer och uttryck. Ett flertal respondenter uttryckte att det är mer effektivt att föra en dialog med andra individer när det handlade om att förmedla kunskaper. Detta skulle kunna bero på att projektrapporten innehåller olika termer och uttryck som kan vara främmande för vissa individer som inte arbetar inom samma arbetsmiljö. Att föra en dialog skulle kunna underlätta överföringen av kunskap då det finns en möjlighet att få vissa termer och uttryck förklarade av en person som har god insikt i det aktuella ämnet.

Wenell (2001) förklarar att dokumentation av erfarenheter och lärdomar skapar en fördelaktig position för nytillkomna arbetare. De nytillkomna medarbetarna får därigenom tillgång till organisationens samlade erfarenheter. Det finns möjlighet att tolka båda citaten som att nytillkomna arbetare på Karlstads universitet kan uppleva det problematiskt att få tillgång till dessa erfarenheter. Problemet kan grunda sig i att dessa individer inte vet vart, eller till vilka personer, de kan vända sig till för att tillgå tidigare erfarenheter. Detta eftersom de inte bär kunskapen kring vilka medarbetare som varit involverade i tidigare projekt. Okunskapen kring vilka personer som tidigare har varit involverade i projekt kan även bidra till att vissa kunskaper eventuellt går förlorade.

Vi tolkar det andra citatet som en potentiell förklaring till varför den sociala interaktionen oftare används jämfört med att söka efter dokument i databaser. Det finns en möjlighet att respondenten upplever att den sociala interaktionen är mer effektiv på grund av bristen av en välfungerande databas. Macheridis (2009) menar att dokumentation spelar en betydelsefull roll för den interna kunskapsspridningen inom en organisation. Att respondenten i fråga upplever att det finns få möjligheter till överföring av kunskap genom dokumentation, pekar enligt teorin på en negativ aspekt beträffande den interna kunskapsspridningen.

Sammanfattningsvis anser flera respondenter att sociala interaktioner ofta är ett effektivare tillvägagångssätt att sprida erfarenheter och lärdomar. En respondent menar dock att det finns få möjligheter till kunskapsöverföring och hänvisar då till en ickefungerande databas eller brist på en välfungerande projektorganisation.

4.5 Hur slutrapporten upprättas

Flera respondenter menar att de utgår från ett internt dokument eller en standardiserad mall i upprättandet av slutrapporten. De beskriver att det finns en mall på intranätet som skall följas vad gäller upprättandet av slutrapporten. Flera intervjupersoner förklarar även att det är positivt att det finns slutrapporter så att framtida projekt kan använda dessa för att ta tillvara på tips, riktlinjer och erfarenheter från tidigare projekt. En respondent beskriver mallen enligt följande;

Ja vi har ju en mall som skall fyllas i, hur vi har nått våra mål och försöka skriva in vad det är för lärdomar som man kan linka vidare till andra som man inte tänker på. Framöver kan man göra någonting bättre? Det är ju viktigt att försöka förmedla vad det är för någonting man kan känna att

”tänk på det här” till nästa gång istället, då kan man ju slippa falla i några fallgropar som andra redan har gjort.

En annan respondent beskriver däremot att denne inte brukar använda sig av mallen som finns tillgänglig. Detta därför att respondenten anser att flera av dennes projekt har varit mindre informella projekt;

Mina projekt har ju varit mer informellt ofta, när jag har gjort någonting sådant. Det har aldrig varit så formaliserat så det har gått vidare till speciellt många ögon. Så egentligen kan man säga att jag inte har några större erfarenheter av att skriva formella rapporter.

Genom det första citatet kan vissa mönster jämföras med vad Hallin & Gustavsson (2012) menar då de beskriver att rapporter från ett projekt vanligtvis utgår från ett internt dokument samt att syftet med slutrapporten är att förbättra organisationens arbetssätt. Karlstads universitet använder sig av en standardiserad mall som skall upprättas efter ett avslutat projekt. Flera respondenter poängterar även att mallen är viktig för att kunna sprida olika lärdomar och erfarenheter vidare, så att ett framtida projekt skall kunna ta del av dessa och inte stöta på samma problem som redan uppklarats vid ett tidigare tillfälle. Någonting som däremot kan gå ifrån mönstret är det andra citatet som beskriver att det inte upprättas någon formell slutrapport i de informella projekten.

Tonnqvist (2008) menar att upprättandet av slutrapport bör vara en naturlig del för projektorienterade organisationer för att minimera risken att erfarenheter och lärdomar ”glöms bort”. Genom jämföra respondentens svar med Tonnqvists teori så kan vi tolka det som att Karlstads universitet eventuellt kan gå miste om vissa relevanta erfarenheter och lärdomar från dessa informella projekt. Trots att projekten är av en mindre art eller att projektet inte är särskilt formellt så bör ändå nya erfarenheter och lärdomar kunna uppstå. Lärdomar som i framtiden kan hjälpa organisationen att utvecklas i sin projektverksamhet. Respondenten menar även att slutrapporten inte ”gått vidare till speciellt många ögon” vilket kan tyda på att respondenten upplever en sorts uppgivenhet eftersom denne får känslan av att slutrapporten ändå inte kommer till särskilt stor nytta. Detta kan jämföras med vad Riege (2005) förklarar likt en individuell barriär som hindrar kunskapsöverföring. Respondenten kan uppleva en känsla av otillräcklig feedback eller en otillräcklig utvärdering av slutrapporten, vilket skapar en sorts barriär som kan hindra individen att upprätta en välutvecklad och välformulerad slutrapport.

Sammanfattningsvis har vi sett tendenser till att respondenterna anser att slutrapporter har en viktig funktion genom att föra erfarenheter och lärdomar vidare. Samtidigt finns det vissa informella projekt där slutrapporten inte anses lika viktig och därmed upprättas inte slutrapporten på ett fullt så formellt sätt.

4.6 Målgruppsinriktad slutrapport

Vi var intresserade att höra om våra respondenter har en målgrupp i åtanke när de formulerar sin slutrapport. Med andra ord om de anpassar sitt innehåll och metoden att utforma slutrapporten efter en specifik målgrupp. Det visade sig att flera respondenter anser att det är av stor vikt att anpassa slutrapporten efter en särskild målgrupp eller till de personer som eventuellt skall ta del av rapporten.

Nedan återfinns ett citat som beskriver varför det kan vara viktigt att överväga vilken målgrupp som slutdokumentet upprättas till;

Det är ju viktigt att veta vilken målgrupp man skriver den för, så det blir rätt information till rätt person så att säga.

En av respondenterna menade däremot att denne inte hade för avsikt att överväga vilken målgrupp som slutrapporten upprättades till. Detta var det enda svaret som tydligt avvek från övriga respondenter. Intervjupersonen förklarar att det finns en risk i att anpassa slutrapporten efter en särskild målgrupp och förklarar vidare med egna ord;

Det gör jag inte kan jag säga. Då kanske jag begränsar informationen som står i slutrapporten. Så jag tänker inte på att det här är till projektledare/ägare eller vem som ska ha det, då får ju inte han eller hon reda på det här för det har inte denne med att göra, nej då blir det inte bra tycker jag. Utan allt som man bör ha med enligt mallen kommer också med.

Enligt Armstrong & Kotler (2007) är det av stor vikt att anpassa kommunikationen efter målgruppen och de intressenter som i slutändan kommer att dra nytta av informationen. Detta för att underlätta för mottagaren att tillgodose sig informationen så optimalt som möjligt. Vid en analys av respondenternas svar kan vi se ett visst mönster mellan de olika svaren. Ett av dessa mönster är att flertalet respondenter anser att det är viktigt att överväga vilka som skall ta del av slutrapporten, för att sedan utveckla slutrapporten så att målgruppen enkelt kan ta del av informationen. Respondenterna förklarar att det skall vara upprättat på så vis att en individ som inte är särskilt insatt i projektet skall kunna förstå och utläsa relevanta delar av innehållet i slutdokumentet. De beskriver även varför det är viktigt att överväga vilken målgrupp som kommer ta del av dokumentet, vilket exempelvis går att tolka utifrån det första citatet. Detta kan liknas med vad Armstrong & Kotler (2007) beskriver som kommunikationsprocessen. Flera respondenter försöker att utreda vilka som är intressenter i projektet och därefter analysera dessa. Genom att analysera intressenterna kan innehållet i slutdokumentet anpassas efter vilken typ av information som är relevant för mottagaren. Att genomgå denna process kan medföra att dokumentet framstår som mer relevant för mottagaren, genom att informationen som upprättas är både uppgifts- och språkligt anpassat efter denne.

Samtidigt beskriver det andra citatet att denne inte överväger vilka som skall ta del av slutrapporten, respondenten förklarar även varför denne inte anser att slutrapporten skall vara målgruppsanpassad. Respondentens svar kan tolkas på olika sätt, en tolkning kan vara att genom en målgruppsanpassning överväger respondenten att relevant information eventuellt kan utebli i upprättningen. Därför har respondenten utfört ett medvetet val att bortse från målgruppsanpassningen.

Riege (2005) menar att kunskapsöverföring och kommunikationen bör spridas i rätt tid och till rätt personer. Att finna dessa ”rätta” personer och att sprida kunskaper är tidskrävande för kunskapsgivaren och förklaras som en individuell barriär för kunskapsöverföringen. Vi anser att svaret från respondenten även skulle kunna tolkas som att individen inte har tid eller vilja att analysera målgruppen som slutrapporten skall anpassas till. Bristande tid eller vilja kan eventuellt medföra att respondenten inte följer de steg som

kommunikationsprocessen innebär, det vill säga att anpassa kommunikationen efter mottagaren. Att någon av dessa individuella barriärer skulle infinna sig hos respondenten skulle därför kunna tolkas som en anledning till varför respondenten inte överväger målgruppen som slutrapporten riktas till.

Sammanfattningsvis anser flera respondenter att det är viktigt att rikta slutdokumentet mot en speciell målgrupp. Detta är dock ingen entydig bild, eftersom det även har framkommit att en målgruppsanpassning kan bidra till att relevant data kan utebli i slutdokumentet.

4.7 Projektledarnas förhållningssätt till slutrapporten

Samtliga respondenter har ett positivt förhållningssätt till slutrapporten och anser att slutrapporten är ett viktigt verktyg. Flera intervjupersoner ansåg att slutrapporten fyller sitt syfte och de anser att det var viktigt att den upprättas för att andra inom organisationen och övriga intressenter skulle få en uppfattning av vad projektet uppnått. En respondent förklarar att syftet med slutrapporten inte enbart är att den skall fungera som underlag för projektägaren;

Meningen med det är naturligtvis inte bara att projektägaren ska få reda på detta utan även att det skall kunna användas längre fram.

Det historiska samt framtidsperspektivet är två olika synsätt på hur ett projekt kan utvärderas. Det historiska perspektivet har projektresultatet i fokus och framtidsperspektivet fokuserar på vilka lärdomar som kan utvinnas till framtida projekt (Macheridis, 2009) Att utföra en utvärdering av både det historiska samt framtidsperspektivet är av stor vikt för att avgöra hur väl ett projekt har lyckats (Christensen & Kreiner, 1997). Genom respondentens svar kan vi uppmärksamma ett mönster i relation till teorierna. Respondenten i ovanstående citat beskriver att slutrapporten riktas till projektägaren vilket kan liknas vid det historiska perspektivet som har projektresultatet i fokus. Respondenten menar även att slutrapporten skall kunna "*användas längre fram*". Detta skulle kunna liknas vid framtidsperspektivet, där respondenten menar att lärdomarna eventuellt kan komma till nytta i framtida projekt. Genom att både det historiska och framtidsperspektivet övervägs i upprättningen så bör det finnas goda möjligheter att utvärdera projektet och erhålla goda beslutsunderlag till framtida projekt. Detta skulle enligt teorin innebära att Karlstads universitet sparar in både resurser och tid till framtida projekt.

Flera respondenter förklarar att det kan vara komplicerat att omfamna all relevant information i slutrapporten. De menar att det är viktigt att vara kortfattad samt att upprättandet skall ske efter slutrapportsmallen. En respondent förklarar att slutrapportsmallen fungerar bra men att det kan upplevas problematiskt vid omfattande projekt, eftersom slutrapporten kan tendera att bli väldigt lång om allt viktigt skall inkluderas i mallen;

Nä men jag tycker att rubrikerna är nog ganska heltäckande i mallen, man kan nog fylla det med vad man vill men allt kan man inte lägga in. Problemet som jag kan känna är med projekt som kanske pågått i fem år, att då är det ganska svårt att föra in, då blir det en hel roman. Det är svårt att få en konkretisering av det på allt för få rader.

En annan respondent beskriver sitt förhållningssätt till slutrapporten enligt följande;

Jag försöker att vara kortfattad, blir det mer än tre sidor och istället 7-8 sidor så är det ingen som orkar läsa den utan den ska vara så kortfattad så möjligt men man vill helst få med allt. Jag försöker ju att dra ner det självklart, som för och nackdelar blir ju bara några kortfattade stycken.

Det är ofta problematiskt att avgöra vad som är att anse som ”rätt” mängd kunskapsöverföring i en organisation. Det finns en risk att för mycket information kan orsaka att kunskapsöverföringen snarare visar sig kontraproduktiv. Det är upp till individerna som är involverade att komma överens och bestämma vilken nivå av kunskapsöverföring som är att anse som optimal för just deras organisation (Eskerod & Skriver, 2007). Genom respondenternas svar har vi uppmärksammat att det finns en viss överenskommelse mellan individerna. De menar att slutrapporten skall försöka hållas relativt kort, annars kan det bli problematiskt för andra att ta del av informationen. En alltför lång slutrapport skulle framstå som svårhanterlig vilket även skulle kunna anses kontraproduktivt. Det kan även tolkas som att mallen fungerar väl och att respondenterna därför anpassar sitt upprättande utefter mallens utförande på ett sätt som är standardiserat. En standardiserad mall, som alltid upprättas på ett liknande sätt, bidrar även till att det blir smidigare att finna det som eftersöks.

Flera respondenter anser även att slutrapporten är viktig för att formellt avsluta projektet. Att inte behöva tänka mer på projektet och att kunna lägga arbetet bakom sig är en viktig del i ett projektavslut enligt flera av intervjupersonerna. En respondent förklarar situationen enligt följande;

Jag tycker det är viktigt med en slutrapport just därför att de erfarenheter som man har tagit tag i från våra projekt, det känns ju viktigt att det finns en start på projekt och det finns ju ett slut på dem. Och det är skönt att på något sätt säga att nu är vi i hamn eller nu avslutar vi projektet.

Det formella avslutet av ett projekt är en gränsdragning vars syfte är att motverka förvirring huruvida ett projekt fortgår eller inte (Hallin & Gustavsson, 2012). Genom att upprätta slutrapporten anser flera respondenter att det sker ett avslut på projektet. Flertalet respondenter upplever en känsla av lättnad när de avslutar ett projekt och får möjligheten att starta nya projekt eller gå vidare till andra arbetsuppgifter. Det kan även tolkas som att det är viktigt för projektledarna och andra delar av organisationen att ha kännedom kring projektavslutet och att projektresultatet eventuellt kan börja användas inom organisationen. Det bör vara viktigt för linjecheferna att ha kännedom om projektavslutet, eftersom ett formellt avslut bidrar till att de kan börja dela ut andra arbetsuppgifter till projektmedlemmarna.

Sammanfattningsvis anser flera av respondenterna att slutrapporten är viktig och att den uppfyller sitt grundläggande syfte. Flera respondenter anser dock att det är problematiskt att anpassa ”rätt” mängd information i slutrapporten. I detta sammanhang har det dock upplevts positivt med en standardiserad slutrapportsmall att förhålla sig till. Det har även visat sig att slutrapporten är betydelsefull på så vis att det uppstår ett formellt avslut.

4.8 Rutinernas påverkan över slutrapport och kunskapsöverföring

Flera respondenter anser att det finns vissa rutiner vad gäller upprättandet av slutrapporten. Det har dock visat sig att mallen är att anse som den mest synliga av dessa rutiner. Det är även flera av respondenterna som anser att rutinerna har utvecklats och blivit mer effektiva under den tidsperiod som de har arbetat för organisationen. En intervjuperson förklarar rutinernas utveckling enligt följande;

Rutinerna har utvecklats, dom har blivit bättre. Vad jag minns så fanns det liksom inget speciellt när jag började här, men efterhand så har det ju kommit mallar för hur man ska skriva projektplaner osv.

Ytterligare en intervjuperson påpekar att rutinerna har utvecklats i hög utsträckning, det har gått från enkla osystematiska noteringar till mer formella rutiner;

Det fanns ju ingen mall eller tanke på att man skulle dokumentera heller, man hann inte helt enkelt. Så möjligen kanske man skrev någonting, ett worddokument eller någonting att ”nu har vi gjort färdigt det här och det blev mycket dyrare än vi hade tänkt oss”. Sen började det för ungefär tio år sen eller kanske mer att ”vi kan ju inte hålla på såhär, vi måste hitta någon slags modell för det här” och då hade vi alltså något liknande men sen har vi alltså förädlad den, så det har inte sett likadant ut.

Det kan uppstå en problematik då organisationskulturen inte anpassar sig till den nya projektarketypen. Organisationens nya förutsättningar kan därför kräva andra eller nya kommunikationsramar som är bättre anpassade för projektarketyperna (Macheridis, 2009). Genom respondenternas svar går det att urskilja att rutinerna har utvecklats och anpassats utefter de nya projektarketyperna som uppstår. Det förklaras i det andra citatet att rutinerna i princip var obefintliga i början av dennes karriär men att det har skett en rejäl utveckling med tiden. Införandet av standardiserade mallar är att betrakta som en viktig rutin gällande kunskapsöverföring mellan olika projekt och ut till organisationen. Denna utveckling är enligt teorin mycket betydelsefull då utvecklingen av effektivare kommunikationsrutiner även bidrar till att organisationen i fråga besparar både tid och resurser.

Det har även visat sig att det finns andra rutiner som stöttar kunskapsöverföringen, trots att de inte kretsar kring slutrapporten. Flera respondenter anser att organisationen försöker underlätta för kunskapsöverföringen genom att anordna olika nätverksträffar där idéer kan utbytas. Detta upplevde flera respondenter som ett tillvägagångssätt som skulle uppmuntra medarbetarna till en effektiv kunskapsöverföring. En respondent uttrycker sig enligt följande;

Ja vi jobbar ju i nätverk och där försöker vi ju sprida goda idéer och besöker varandra och där har vi återkommande nätverksträffar där vi berättar att det här håller vi på med. Jag själv tycker ju att det är väldigt bra att man har just de här kontakterna och det sättet vi jobbar emellan och det har jag förstått på de konsulter vi haft att de också tycker att det är bra.

Ajmal & Koskinen (2008) förklarar att det finns paralleller mellan kunskapsöverföring och organisationskulturen. Det är viktigt att verka för en organisationskultur som uppmuntrar skapande, spridning och användande av

kunskapen. Flera av respondenterna anser att organisationen försöker underlätta kunskapsöverföringen genom åtgärder som exempelvis dessa nätverksträffar. Detta skulle vidare kunna betyda att medarbetarna uppmuntras till att aktivt arbeta med kunskapsöverföring. Genom att organisationen anpassar aktiviteter som gynnar kunskapsöverföringen kan i förlängningen tolkas som att Karlstads universitet arbetar för en företagskultur som uppmuntrar kunskapsöverföring.

Sammanfattningsvis förklarar flera respondenter att det finns rutiner i upprättandet av slutrapporten, där projektmallen framstod som den mest synliga och konkreta rutinen. Vi har även kunnat tyda en tendens att rutinerna har utvecklats och blivit bättre över tiden och att organisationen anordnar aktiviteter som gynnar kunskapsöverföringen.

4.9 Upprättning och sammanställning av lärdomar

Samtliga respondenter beskriver att de brukar upprätta lärdomar och erfarenheter kontinuerligt under projektets gång. Vi har dock kunnat tyda olika meningar beträffande hur ofta dessa minnesanteckningar bör noteras. En respondent poängterar att denne brukar ha möten med projektgruppen och att det därför känns naturligt att föra anteckningar i samband med detta. En annan respondent förklarar att denne rutinmässigt brukar föra anteckningar ungefär en gång i veckan.

En intervjuperson förklarar sammanställningen av lärdomarna enligt följande;

Jo det gör jag, det är anteckningar från de möten vi har haft och som jag utgår ifrån som jag sen hämtar information till slutrapporten ifrån. Jag dokumenterar ju hela tiden under projektet gång.

Det beskrivs att utvärderingen av slutrapporten bör ske utifrån så många möjliga vinklar som möjligt (Tonnqvist, 2008). Att föra minnesanteckningar enligt det tillvägagångssätt som våra respondenter beskrivit anser vi effektivt för att tillgodose olika ”vinklar” eller synsätt som projektet har inneburit. I synnerhet då erfarenheterna ska sammanställas i ett långvarigt projekt som exempelvis pågår över flera års tid. Vi anser att kontinuerliga minnesanteckningar kan vara fördelaktiga för att undvika att enbart de erfarenheter som fortfarande upplevs som ”färska” noteras i slutdokumentet. Av denna anledning går det att argumentera för att minnesanteckningar är ett bra komplement till sammanställningen av lärdomar och erfarenheter.

Vi var även intresserade att veta om det finns några speciella rutiner inom organisationen som pekar på hur lärdomarna och erfarenheterna skall formuleras. En respondent beskriver att rutinerna främst finns i projektdirektivet. En annan intervjuperson hänvisar återigen till slutrapportsmallen samtidigt som flera respondenter poängterar att de inte anser att det finns några specifika rutiner kring att anteckna erfarenheter och lärdomar. Nedan återfinns ett citat från en respondent som anser att det inte finns några naturliga rutiner för att skriva minnesanteckningar;

Jag inbillar mig att det finns några till som upprättar minnesanteckningar men jag inbillar mig också att det finns några som inte gör det.

En annan respondent menar att rutinerna finns i slutrapportsmallen och förklarar situationen enligt följande;

Jo, man skulle kunna säga att det finns rutiner i och med slutrapportsmallen. Där står det ju om man ska ha delrapporter och hur man ska avrapportera liksom.

Ibland kan organisationskulturen behöva granskas av linjecheferna och projektledarna. Detta kan innebära att kunskapsöverföringen blir effektivare om de grundläggande värderingarna förändras inom organisationen (Eskerod & Skriver, 2007). Vi upplever situationen som att det inte finns, eller är svårt att urskilja, fasta rutiner för att sammanställa lärdomarna. Enligt ovanstående teori skulle det vara gynnsamt att granska hur rutinerna ser ut och hur respondenterna upplever dessa. Vi vill poängtera att rutiner inte nödvändigtvis behöver finnas för upprättandet av sammanställning av lärdomar. Det bör däremot vara gynnsamt att det finns en gemensam föreställning hos medarbetarna som förklarar hur sammanställningen skall ske.

Flera respondenter beskriver att det effektivaste tillvägagångssättet för att sammanställa ett slutdokument är att involvera projektmedlemmarna för att inte riskera att gå miste om erfarenheter och lärdomar. På vilket sätt respondenterna valde att involvera medlemmarna visade sig däremot varierande. I citaten nedan förklarar en respondent hur denne går till väga;

Vid slutmötet med projektmedlemmarna så diskuterar vi vad vi har haft för problem. "hur löste vi det här?" så kommer det med i minnesanteckningarna och är det då någonting som behöver vara med i slutrapporten så kommer det med.

En annan respondent förklarar hur denne tog hjälp av en kollega vid sammanställningen. Intervjupersonen beskriver med egna ord;

Då var det jag som skrev ett utkast och sen stämde jag av med min kompanjon som var med i projektet, så fyllde vi på varandras delar. Vi försökte därigenom få en heltäckande bild, så det är alltid bra om man kan få fler personers åsikter.

Jansson & Ljung (2011) menar att det är av stor vikt att projektmedlemmarna involveras i slutdokumentet. Vi upplever att de svar vi har insamlat pekar på att projektmedlemmarna ofta får sin röst hörd vid sammanställningen. I det andra citatet beskrivs det att intervjupersonen "*stämde av med sin kompanjon*", vilket pekar på att projektteamet inte var med men samtidigt involverades en kollega för att slutrapporten inte skulle framstå subjektiv. Vår tolkning av intervjusvaren är att respondenterna anser att det är optimalt att involvera samtliga projektmedlemmar vid sammanställningen, däremot finns det inte alltid möjlighet till detta i praktiska sammanhang.

Jansson & Ljung (2011) menar vidare att det är viktigt att projektmedlemmarna får en möjlighet att kunna framföra argument, eftersom detta underlättar för att korrigera feltolkningar eller felaktigheter under tidens gång. Vi tolkar situationen som att våra respondenter resonerar i enlighet med denna teori. Med hjälp av att föra kontinuerliga minnesanteckningar och att inte självständigt skriva slutrapporten öppnas en möjlighet till att kontinuerligt korrigera fel och subjektiva åsikter.

Sammanfattningsvis upprättat samtliga respondenter minnesanteckningar under projektets gång för att sedan överföra dessa till slutrapporten. Vi har kunnat urskilja olika tolkningar huruvida det finns fastställda rutiner för

sammanställningen av lärdomar och erfarenheter. Intervjupersonerna beskriver även att den effektivaste metoden att sammanställa lärdomar är att involvera projektteamet. Vi har dock kunnat se en tendens att det inte föreligger på det viset i praktiska sammanhang.

4.10 Den praktiska användningen av slutrapporter

Vi frågade våra respondenter huruvida de använde slutrapporter när de stod inför att påbörja ett nytt projekt. Till svar förklarade flera respondenter att de inte granskat tidigare rapporter eftersom de inte befunnit sig i en sådan situation eller att projektet som bedrivs är så pass avgränsat att det blir svårt att applicera tidigare erfarenheter på det aktuella projektet. Däremot förklarar en respondent att denne skulle agerat annorlunda om projektet inte är av sådan unik karaktär och att denne befann sig i en sådan position i nuläget;

Då skulle jag göra det. Vi är nu i ett projekt som tillhör den här stora delen och då kommer jag naturligtvis att kolla på tidigare... ”Vad var det som dem skrev här nu då? Jaha, det måste vi tänka på”. Det skulle jag självklart göra, annars finns det ingen vits med att skriva slutrapporter

Genomgående i intervjuvaren uppfattade vi en positiv inställning till att använda tidigare slutrapporter och de erfarenheter som lagras däri. En respondent beskriver hur denne praktiskt skulle gå till väga vid en ny projektstart;

Skulle jag börja med någonting nytt så försöker man titta på vad det finns för motsvarande projekt någon annanstans. Där man kan ta del av erfarenheter genom nätverket och det är så vi försöker jobba överhuvudtaget i universitetssektorn. Man försöker kolla hur långt de har kommit, hur det ser ut hos dem, gör studiebesök, frågar, ringer och försöker ta tillvara på lärdomar. Finns det dokumentation försöker man ju naturligtvis att ta tillvara på den.

Flera respondenter nämner återigen att det är effektivt med de informella kanalerna när det i praktiken handlar om att finna och ta del av tidigare erfarenheter och dokumentation. Med andra ord att det ofta går att ta del av slutrapporter eller annan relevant dokumentation genom att se sig om efter personer som tidigare har utfört liknande projekt. En intervjuperson förklarar att det finns möjlighet att finna relevanta slutdokument i intranätet men att det förutsätter att *”man hittar de rätta sökorden för att hitta det man är intresserad av”*. Våra intervjupersoner redogjorde även för vilken typ av information som de finner intressant. Flera respondenter förklarar att det är av särskilt intresse att granska hur tidigare projekt har utförts och hur själva genomförandeprocessen sett ut. Det har även visat sig intressant att se vilka lärdomar och erfarenheter som projektet har resulterat i. Vidare förklarades att slutrapporter är särskilt viktigt i förstadiet, för att kunna samla så mycket underlag som möjligt i ett tidigt stadium.

Utifrån vår insamlade data anser vi att flera intervjupersoner tycker att det är av stor vikt att skriva och ta del av slutrapporter. I det första citatet beskrivs exempelvis att det är en självklarhet att försöka finna tidigare dokumentation, *”annars finns det ingen vits med att skriva slutrapporter”*. Däremot har flera respondenter funnit det svårt att ta del av tidigare dokumentation, delvis beroende

på att projektet som bedrivs är ”avgränsat” och att det därmed inte finns mycket relevant information att tillgå.

Newell (2004) beskriver att det finns en tendens som pekar på att det är lättare att sprida olika lärdomar inom samma funktion eller avdelning. Desto mer *heterogent ett projekt är desto lättare* är det för medarbetarna att kunna sprida lärdomar mellan funktionerna. Vi anser att vår insamlade data står i enlighet med ovanstående teori. Det handlar däremot om ett omvänt scenario, med andra ord att det är *svårare att ta till sig* erfarenheter och lärdomar om projektet är rejält avgränsat i relation till andra projekt som bedrivs inom organisationen.

Vidare beskriver Newell (2004) att ytterligare tendenser är att medarbetarna anser att det är tidskrävande att söka efter dokument via intranätet. Det förklaras även att dokumenten och den information som gick att tillgå genom dokumenten i många fall var oanvändbar. Vi upplever att motivationen till att finna tidigare erfarenheter genom dokument är hög. Däremot, som tidigare nämnt, kanske inte intranätet är så pass strukturerat eller gemensamt att det på ett smidigt sätt går att finna slutrapporter därigenom. Vi har kunnat urskilja att våra respondenter får tag på slutrapporter genom de informella kanalerna. I det andra citatet beskriver respondenten att ”*finns det dokumentation försöker man ju naturligtvis ta tillvara på den*”. Vi anser att detta kan vara ett tecken på att slutrapporter kanske inte alltid används inför ett nytt projekt, däremot kan den personliga interaktionen bistå med information och tidigare erfarenheter som potentiellt är likvärdig med de erfarenheter och lärdomar som finns i form av en slutrapport.

Schindler & Eppler (2003) förklarar att det finns ett fenomen som kallas för ”not invented here syndrome”. Detta hänför sig till att personerna inom organisationen inte är benägna att ta till sig den information som finns att tillgå från dokument. Vår insamlade data pekar inte på någon liknande tendens. Vi ser istället att det finns en drivkraft och motivation att tillgå erfarenheter och lärdomar från tidigare utförda projekt. Framförallt för att motverka att utföra sådant arbete som redan tidigare har utförts och för att undvika samma fallgropar.

Sammanfattningsvis pekar våra intervjusvar på att det finns en vilja att lokalisera och dra nytta av tidigare erfarenheter och lärdomar till nya projekt. Det kan dock uppstå en problematik när det aktuella projektet är avgränsat och att det därför inte finns motsvarande projekt någon annanstans i organisationen. Det har även visat sig att informella kanaler i form av att respondenten ”*hör sig omkring*” är förhållandevis vanligt för att tillgå tidigare erfarenheter och eventuell sluddokumentation.

4.11 Respondenternas syn på kunskapsöverföringen

Genom våra intervjusvar har vi kunnat tyda att flera respondenter anser att kunskapsöverföringen är ”*ganska bra*” trots att det inte är formaliserat. En av respondenterna beskriver hur det finns ett ”*inbyggt sätt*” att veta vart denne skall vända sig beroende på vilken situation det gäller. Respondenten förklarar hur denne brukar tänka att ”*vilka påverkas av det här?*” och därefter går det relativt lätt att ta reda på vilka de givna mottagarna skulle kunna vara. En annan respondent förklarar att det är en positiv utveckling med dokumentmallarna;

Nä men dom här mallarna är ju ett väldigt bra steg på vägen, kan jag ju tycka. Bara att dom finns och att man kan tänka sig att det finns någonting kring det här framöver. Det ser hyfsat ut liksom.

En annan respondent poängterar att denne upplever goda möjligheter till kunskapsöverföring då det är ett relativt litet lärosäte;

Ja, men det är ett relativt litet lärosäte och vi har ganska nära till varandra så det tycker jag väl. Så jag tror väl att möjligheterna är ganska goda, men i en större organisation så kan det ju kanske vara svårare.

Ytterligare en intervjuperson beskriver att möjligheterna till kunskapsöverföring är problematisk och svår men att det naturligtvis fungerar om *"man verkligen vill"*. Denne poängterar att det blir svårt med kunskapsöverföring när det inte finns en *"fullt fungerande projektorganisation"*.

Jansson & Ljung (2011) menar att det kan uppstå problematik när det kommer till att finna rätt mottagare av slutrapporten. I många fall skapar organisationen en erfarenhetsbank där dokumenten lagras men samtidigt kan det ske genom så kallade "naturliga mottagare", såsom exempelvis en resursägare eller en intern mottagare. Genom att granska intervju svaren tolkar vi situationen som att de naturliga mottagarna är förhållandevis lätta att finna och att detta uppfattas som ett effektivt tillvägagångssätt på Karlstads universitet. En respondent poängterade även att det finns ett *"inbyggt sätt"* att finna personer som kan vara i behov av informationen. Vi tolkar att ett *"inbyggt sätt"* kan vara förknippat med företagskulturen. Det går även att tolka det som att det behövs en god insyn i organisationen för att kunna finna de naturliga mottagarna. Detta skulle kunna innebära problem för nytilkomna medarbetare som inte är insatta i företagskulturen och vilka personer som är att anse som naturliga mottagare.

Vidare var vi intresserade av att fråga våra respondenter hur de ansåg att kunskapsöverföringen rent praktiskt skulle kunna förbättras. En respondent poängterar att ansvaret borde flyttas till en mer central del av organisationen. Intervjupersonen resonerar enligt följande;

Då skulle jag vilja få igång projektkontoret eller projektorganisationen igen. Nu vet jag inte om de försöker göra det via IT-organisationen då. Men det är ju också fel, det ska ju inte ligga där. Det ska ju ligga centralt som vi hade det förut.

En annan respondent förklarar hur denne upplever att ett systematiskt och välordnat webbarkiv skulle underlätta mycket för kunskapsöverföringen, respondenten menar att;

Det skulle även kunna räcka att arkivet var riktigt bra och webbaserat. För då kunde man slänga upp det där. [...] Sen finns det ju en avsaknad av ett tydligt ställe att leta på. Men dom här mallarna tycker jag är ett bra steg i rätt riktning för att, ja, då har man eventuellt en kunskapsbank att samla.

Som tidigare nämnt kan vi urskilja en efterfrågan av ett centralt projektkontor eller en samlad plats som enbart arbetar med projekthantering (se tidigare resonemang på sid 32). Vi har även uppmärksammat att det finns en vilja att få till stånd ett alltmer strukturerat och webbaserat intranät eller gemensam databas (se tidigare resonemang på sid 33).

Sammanfattningsvis anser vi att våra intervjusvar tyder på att möjligheten till kunskapsöverföringen på Karlstad universitet är förhållandevis bra. I synnerhet då det finns tät kontakt mellan medarbetarna och gott om informella kanaler. Vi tolkar svaren på så vis att det finns kunskap inom organisationen som medför att personerna inom organisationen har vetskap om vilka individer som är i behov av slutrapporter eller andra lärdomar. Vi har dock kunnat tyda att de praktiska åtgärderna som skulle kunna förbättra kunskapsöverföringen är ett mer strukturerat intranät och att placera projekthanteringen mer centralt, eventuellt genom ett projektkontor.

5 Diskussion

I diskussionen redogörs det inledningsvis för de slutsatser som har kunnat återfinnas inom respektive frågeställning, därefter knyts säcken ihop med en avslutande diskussion där vi belyser vår egen analys av resultatet. Avslutningsvis förklarar återfinns självkritik och trovärdighet och ger även förslag till fortsatt forskning

5.1 Frågeställning 1

- Hur ser hanteringen av slutdokument ut på Karlstads universitet?

På Karlstads universitet finns det mallar för hur olika dokument skall upprättas. Mallen som är relevant för denna studie är slutdokumentsmallen som används vid upprättandet av en slutrapport. Vi har kunnat se ett tydligt mönster från respondenterna att dessa mallar är välfungerande och att de är att betrakta som den mest synliga rutinen vid upprättandet av slutrapporten. Resultatet som har erhållits pekar på att rutinerna kring mallarna har utvecklats och att respondenterna anser att detta är en positiv utveckling för organisationen.

Studiens resultat visar att flera av projektledarna på Karlstads universitet har en positiv syn på slutdokumentation. Flera respondenter anser att slutdokumentet fyller en mycket viktig funktion när det handlar om att sprida lärdomar och erfarenheter. Däremot upprättas inte formella slutrapporter för samtliga projekt. Det har uppmärksammats att vissa projekt anses informella och att det av denna anledning inte ställs lika höga krav på en formell slutrapport. Vi upplevde även en tendens att det kan finnas bristande motivation relaterat till upprättningen av dessa ”informella slutrapporter”. Detta eftersom respondenterna inte upplevde tillräcklig feedback eller utvärdering av den upprättande slutrapporten. Vi anser att samtliga projekt är i behov av en formell slutrapport för att reducera risken att vissa erfarenheter och lärdomar går förlorade. Trots att projektens omfattning varierar kan det uppstå många goda lärdomar, även i de mindre informella projekten. Eftersom det inte finns en tydlig rutin som förklarar att formella slutrapporter skall upprättas för varje projekt skulle eventuellt kunna innebära att organisationen går miste om kunskaper som i själva verket kan komma till användning. Att erhålla en högre grad feedback eller utvärdering beträffande slutrapporten bör även kunna innebära att medarbetarna upplever en större motivation till att upprätta en formell slutrapport.

Flera av respondenterna förklarade att de i upprättningen av slutrapporten övervägde vilka som eventuellt skulle kunna ta del av den. Genom denna målgruppsanpassning ansåg de att relevant kunskap spreds vidare till de personer som dokumentet riktade sig till. Det som kunde vara problematiskt var att formulera ”rätt” mängd information i slutrapporten. Detta upplevdes ibland som problematiskt för flera respondenter, trots att det finns en standardiserad mall att förhålla sig till. Att upprätta en slutrapport var även viktigt för att formellt kunna avsluta ett projekt och att reducera risken till förvirring inom organisationen.

Det går även att se ett tydligt mönster vad gäller olika minnesanteckningar under projektets gång, som senare fördes över till upprättningen av slutrapporten. Detta ansågs vara viktigt för att inte gå miste om projektets olika ”vinklar”, med andra

ord hur projektet och dess genomförande upplevdes i de olika faserna. Genom dessa minnesanteckningar ansåg flera respondenter att de kunde reducera risken att "glömma" lärdomar och erfarenheter under projektgenomförandet. Det finns även ett mönster som visar att projektledare på Karlstads universitet anser att det effektivaste tillvägagångssättet att upprätta en slutrapport är att involvera projektteamet. På det viset kunde även projektmedlemmarna bistå med åsikter och infallsvinklar i upprättandet.

5.2 Frågeställning 2

- Hur upplever projektledarna möjligheten till att sprida och ta del av lärdomar mellan projekt på Karlstads universitet

Undersökning pekar på att projektledarna har en vilja att lokalisera och kunna ta tillvara på tidigare lärdomar. Intervjupersonerna poängterar att det finns gott om informella kanaler och tät kommunikation mellan medarbetarna som underlättar processen. Vi har kunnat se en antydning till att det finns ett antal nyckelpersoner som är mycket erfarna eftersom de har arbetat en längre tid i organisationen. Detta innebär att de erfarna individerna upplevs som självklara personer att vända sig till när det handlar om att ta del av eller sprida lärdomar inom organisationen. Det har även visat sig att slutrapporter går att erhålla via de informella kanalerna. Individerna som är i behov av information kan personligen ta reda på vem som har utfört ett tidigare projekt och genom dialog och/eller dokument fånga upp lärdomarna. På ungefär samma vis har det uppmärksammats att det finns god kännedom kring vilka personer som står inför ett nytt projekt och eventuellt skulle kunna vara i behov av information. Slutdokument eller annan relevant information inhämtas snarare genom personlig kontakt än att personer söker i databasen.

Det går däremot att urskilja tendenser som pekar på att intervjupersonerna upplever vissa svårigheter när det handlar om att sprida och fånga upp tidigare erfarenheter. En svårighet beskrivs genom att projekt i vissa fall är väldigt avgränsade från resten av de projekt som bedrivs. Med andra ord att det finns en svårighet att applicera eller sprida lärdomar eftersom de befinner sig i en så pass unik situation att det inte kan jämföras med andra projekt som bedrivs. En annan svårighet förklaras genom ett relativt ostrukturerat intranät. Det finns en dokumenthörna men vår förståelse är att denna plats inte är särskilt anpassad för att på ett enkelt vis kunna finna slutdokument. Vi har kunnat tyda att flera respondenter efterfrågar en alltmer strukturerad plats att ta del av slutdokument. Med "strukturerad" menar intervjupersonerna främst att det ska vara en samlad plats, avsedd för just projekt, där det går att söka upp och sortera dokumenten på ett tillfredsställande sätt.

Intervjusvaren pekar på att graden av samverkan och huruvida det finns tillgång till ett gemensamt intranät kan variera. Projekthanteringen har alltmer blivit en IT-fråga och kring IT-delen finns det därför god koll på vilka projekt som är initierade och avslutade. Det förklaras även att information kring IT-projekten finns att tillgå. Däremot finns det många projekt som inte faller under ramen för "IT" och vi ser detta som en potentiell förklaring till att vissa intervjupersoner upplever samverkan i högre utsträckning än andra. Det går med andra ord att tolka situationen som att vissa projektledare, som exempelvis ansvarar för mindre

förändringsarbeten, inte upplever samverkan på samma vis som projektledare som ansvarar för projekt inom IT-kretsen.

Tidigare fanns det ett projektkontor vars uppgift var att stötta och ansvara för projekthanteringen. Vi har uppmärksammat att våra intervjupersoner anser att det var olyckligt att kontoret försvann, då kontoret förklarades som en lösning till många problem gällande projekthanteringen. I synnerhet då kontoret befinner sig centralt i organisationen. Om ett centralt projektkontor hade funnits, bör det även medföra en given plats att vända sig till. Dels för att ta del av dokumentation men även för andra former av ärenden eller frågor.

5.3 Avslutande diskussion

Vi har fått en uppfattning av att de informella kontakterna används i en större utsträckning för att sprida och ta del av erfarenheter jämfört med exempelvis intranätet. Detta kan bero på att organisationen är relativt liten och att medarbetarna har god kännedom kring vilka projekt som har utförts och vilka personer som har haft ansvaret för respektive projekt. Det går även att spekulera kring att det finns få slutrapporter att tillgå i databasen eftersom de formella mallarna är ett relativt nytt fenomen inom organisationen.

Kunskapsöverföringen fungerar väl genom de sociala interaktionerna så som organisationen ser ut idag. I takt med att organisationen utvecklas och det uppstår allt fler projekt anser vi dock att databasen kan vara i behov av struktur. I en större organisation, med fler projekt och projektledare, kan de informella kanalerna tendera att upplevas otydliga. Med andra ord kan det upplevas svårt att ha kännedom kring vilka projekt som har bedrivits och vem som ansvarat för projektet. En strukturerad databas skulle därför vara ett välfungerande hjälpmedel till att finna slutdokument. Detta redskap skulle även kunna hjälpa till att avlasta en del av "ansvaret" som i dagsläget finns inom de informella kanalerna.

Vi upplever även en risk när kunskapsöverföringen i en större utsträckning baseras på personliga kontakter och framförallt att det finns "nyckelpersoner" som besitter mycket erfarenhet som kan bidra till kunskapsöverföring. När dessa personer försvinner kommer det till stor sannolikhet försvinna kunskap som skulle kunna användas inom organisationen. Detta kan anses som ytterligare ett argument att skapa ett strukturerat och centralt intranät som samtliga medarbetare har tillgång till. Ett intranät är i vår uppfattning statiskt och därför kan kunskaperna bevaras, oavsett vilka individer som försvinner från eller anställs inom organisationen.

Det går även att tyda ett ytterligare problem med att använda sociala interaktioner i större utsträckning jämfört med databaser. Nyttillkomna medarbetare inom organisationen kan uppleva en svårighet att förstå hur de informella kanalerna fungerar. För dessa personer kan det upplevas främmande, problematiskt eller tidskrävande att skapa en förståelse för hur den informella kontakten sker eftersom kommunikationsvägarna "sitter i väggarna". Vi upplever därför att det skulle underlätta mycket för nya medarbetare att få tillgång till en gemensam och strukturerad databas för att effektivare kunna ta del av och sprida lärdomar.

5.4 Självkritik och trovärdighet

Våra slutsatser har grundats på hur vi upplevt våra fem intervjuer. Vi vill därför poängtera att vi inte utger oss för att vi har beskrivit "sanningen" beträffande kunskapsöverföringen på Karlstads universitet. Slutsatserna skall betraktas som tendenser som vi har kunnat urskilja genom studiens gång. Vår förhoppning är att tolkningarna kan komma till nytta för organisationen och eventuellt till framtida undersökningar.

5.5 Förslag till fortsatt forskning

Vi anser att rutinerna, och det faktum att rutinerna utvecklas med tiden, skulle kunna vara en intressant aspekt att vidare undersöka. Eftersom formella mallar är relativt nytt för Karlstads universitet kan vi även spekulera kring att det finns relativt få slutdokument som faktiskt har upprättats och som är tillgängliga. Det skulle därför vara intressant att utföra en liknande, eller kompletterande, studie vid ett tillfälle längre fram i tiden. Att fler projekt bedrivs och att fler slutrapporter upprättas kan eventuellt tänkas ställa högre krav på intranät och gemensamma databaser. Det kan även visa sig att de informella kanalerna fortfarande upplevs som den effektivaste vägen att tillgå erfarenheter och lärdomar, trots att intranätet är mer strukturerat eller att det eventuellt skulle finnas ett projektkontor.

Ytterligare en aspekt som vi finner intressant är det sociala nätverket och hur detta enligt vår uppfattning "stöts" av nyckelpersoner som är mycket erfarna och kunniga inom området. I vår undersökning har vi även poängterat att det eventuellt kan finnas svårigheter för nytillkomna medarbetare, eftersom dessa personer inte har en inbyggd rutin gällande vart, och till vilka, de ska vända sig till när de är i behov av information. Det hade därför kunnat vara intressant att exempelvis utföra en komparativ studie där forskaren intervjuar erfarna respektive mindre erfarna projektledare, för att kunna urskilja olika meningsskiljaktigheter och tolkningar mellan dessa målgrupper.

Litteraturlista

- Ajmal, M & Koskinen, K. (2008). *Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective*. Project Management Journal.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Liber AB.
- Alvesson, M & Berg, P. (1989). *Företagskultur och organisationssymbolism*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Anderson, M. H. (2008). *Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors*. Journal of Organizational Behavior. pp, 51–78.
- Argote, L & Ingram, P. (2000). *Knowledge Transfer – A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82.
- Andersen, B, Henriksen, B & Aarseth, W. (2006). *Project Management Office: Establishment Best Practices*. Project Perspectives. pp. 30-35
- Armstrong, G & Kotler, P. (2007). *Marketing: an introduction*. Upper Saddle River, N.J
- Aubrey, M, Hobbs, B, Müller, R & Blomquist, T. (2009). *Identifying Forces driving PMO Changes*. Umeå School Of Business.
- Bartezzaghi, E, Corso, M. & Verganti, R. (1997). *Continuous improvement and inter-project learning in new product development*. International Journal of Technology Management. Vol. 14, pp. 116–138
- Berggren, C & Lindkvist, L. (2001). *Projekt: organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomé, A. (2004). *Projektsäkerhet: En guide för flera framgångsrika projekt*. Uppsala: Konsultförl./Uppsala Publ. House.
- Bryman, A & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford : Oxford University Press
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Burell, K. & Kylén, J-A. (1995). *Sju steg vid utredning och projekt*. Stockholm: Kylén Förlag AB.
- Chase, R. (1998). *The people factor*. People Management, Vol. 4 No. 2, pp. 38.
- Chen, M. (2004). *Prepare a Stress-Free Final Report*. AACE International Transactions.

- Christensen, S & Kreiner, K. (1997). *Projektledning. Att leda och lära i en ofullständig värld*. Lund, Academica Adacta.
- Daft, R, L. Lengel, R, H. & L. K. Trevino. (1987). *Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems*. M/S Quarterly. PP 355-366
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Gleerups Utbildning AB
- Davenport, H, De Long, D & Beers, M. (1997). *Building Successful Knowledge Management Projects*. Ernst & Young LLP.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig Metod*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Eskerod, S & Skriver, H. (2007). *Organizational Culture Restraining In-House Knowledge Transfer Between Project Managers – A Case Study*. Project Management Journal.
- Fitzek, D. (2002). *Knowledge Management in inter-project learning – A systematic attempt of integration*. Master's Thesis, Division Quality Technology and Management – Linköping University Sweden
- Gans, M. (2010). *Project Management Instruments And The Barriers To Inter-Project Learning: Re-inventing the wheel or learning from other projects*. Delft University of Technology.
- Gargiulo, M., Ertug, G., & Galunic, C. (2009). *The two faces of control: Network closure and individual performance among knowledge workers*. Administrative Science Quarterly. pp. 299–333
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun*. Malmö: Studentlitteratur.
- Goh, S. (2002). *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications*. Journal of Knowledge Management. pp. 23 - 30
- Hallin, A & Gustavsson, T. (2012). *Projektledning*. Liber AB
- Hammarkvist, K-O. Håkansson, H. Mattsson, L-G. (2003). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö, Liber
- Jacobsen, J. (1993). *Intervju; Konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. McGraw Hill Higher Education.
- Jansson, T & Ljung, L. (2011). *Projektledningsmetodik*. Studentlitteratur AB, Lund
- Jansson, T. (2004). *The Project-Oriented Company*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.projektvision.se/pdf/Jansson-project-oriented-company-v06b.pdf>> (2013-04-18)
- Kezner, H. (2003). *Strategic Planning for a Project Office*. Project management institute.

- Krogh, G., Nonaka, I. & Ichijo, K. (2000) *Enabling Knowledge Creation – How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB. Upplaga 1.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB, Lund. Upplaga 2.
- Lewis, J.P. (2002). *Fundamentals of project management, Developing core competencies to help outperform the competition*. New York
- Leyland, M. L. (2006). *Things are not always what they seem: How reputations, culture and incentives influence knowledge transfer*. Emerald Group Publishing Limited. pp. 7-24
- Lindkvist, B. (2001). *Kunskapsöverföring mellan produktutvecklingsprojekt*. Handelshögskolan i Stockholm, Management av Innovation och Produktion
- Löw, M. (2009). *Att leda och arbeta i projekt*. Malmö: Liber AB. Vol. 4
- Macheridis, Nikos. (2009). *Projektspekter – Kunskapsområden för ledning och styrning av project*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Marttala, A. & Karlsson, Å. (1999). *Projektboken: Metod och styrning för lyckade projekt*. Studentlitteratur, Lund
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Mors, M. L. (2010). *Innovation in a global consulting firm: When the problem is too much diversity*. Strategic Management Journal. pp. 841–872
- Newell, S. (2004). *Enhancing cross-project learning*. Engineering management journal. Vol. 16.
- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5
- Nørretranders, T. (1993). *Märk världen, en bok om vetenskap och intuition*. Bonnier Alba, Stockholm.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund
- Pemsel, S. & Wiewora, A. (2011). *Project management office a knowledge broker in project-based organisations*. International Journal of Project Management.
- Persson, B. (1997). *Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitektens arbetsfält*. Institutionen för landskapsplanering
- Polanyi, M. (1967). *The Tactic Dimension*. London: RoutledgeKegan Paul.
- Reinholt, M., Pedersen, T., Foss, N., J. (2011). *Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks*. Academy of Management Journal, Vol. 54, pp. 1277–1297

- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Studentlitteratur AB.
- Riege, A. (2005). *Journal Of Knowledge Management*. Emerald Group Publishing Limited. vol. 9
- Rohlin, L. Skärvad, P-H & Nilsson, S. (1994). *Strategisk Ledarskap i Lärsamhället*. Studentlitteratur, Lund.
- Schindler & Eppler. (2003). *Harvesting Project Knowledge: A review of project learning methods and success factors*. International Journal of Project Management. pp. 219-228
- Sharp, D. (2003). *Knowledge Management Today: Challenges and Opportunities*. Information Systems Management, pp. 32-37
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. Kraimer, M. L. (2001). *Social networks and the performance of individuals and groups*. Academy of Management Journal. pp 316–325.
- Stein, J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Suda, L. V. (2006). *The meaning and importance of culture for project success*. Project Perspectives. pp. 48–52.
- Svensson, P & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur AB
- Szulanski, G. (1996). *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm*, Strategic Management Journal, Special Issue: Knowledge and the Firm. vol. 17. pp. 27-43
- Tell, F. & Söderlund, J. (2001). ”Lärande Mellan Projekt” i Berggren, C. & Lindkvist, L. (red.) *Projekt – Organisation för målorientering och lärande*, Malmö: Studentlitteratur AB
- Tengström, E. (1987). *Myten om informationssamhället – ett humanistiskt inlägg iframtidsdebatten*. Stockholm: Rabén & Sjögren
- Tonnquist, B. (2008). *Project Management*. Sanoma Utbildning.
- Tonnquist, B. (2012). *Projektledning*. Stockholm: Sanoma utbildning
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. Studentlitteratur AB, Lund. Upplaga 3.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur AB, Lund. Upplaga 4.
- Wenell, T. (2001). *Wenell om projekt*. Konsultförlaget.
- Wisén & Lindblom. (2004). *Effektivt projektarbete*. Norstedts Juridik AB
- Zetterquist, U, Kalling, T & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Liber

Bilagor

Intervjuguide:

Bakgrund:

1. Hur länge har du arbetat på Karlstads Universitet?
2. För hur många projekt har du haft rollen som projektledare?
3. Har du arbetat med projekt i andra organisationer utanför Karlstads Universitet?

Allmänt:

4. Vet du hur många projektenheter (avdelningar) som finns på Karlstads Universitet?
5. Vet du om det finns någon samverkan mellan dessa enheter? (gemensamma dokument eller databaser, personlig interaktion)

Dokument:

6. Finns det någon gemensam databas eller intranät för projekt inom organisationen, där du kan ta del av information?
7. Hur fungerar databasen?
8. Hur ser dina möjligheter ut till att ta del av arkiverad data från tidigare projekt?
9. Anser du att detta sätt är effektivt? Om nej: hur skulle det kunna förbättras? Om ja: på vilket sätt är det effektivt?
10. Vilken slags data har du tillgång till gällande tidigare projekt?
11. Om du löser ett problem som andra skulle kunna dra lärdomar av, vilka möjligheter finns det att sprida dessa lärdomar inom organisationen?
12. På vilket sätt anser du att det är effektivt eller hur skulle det kunna uträttas annorlunda?
13. Hur upprättas slutrapporten?
 14. Till vilken målgrupp? (till vem/vilka rapporten riktas till?)
 15. Rutiner? (finns det några uttalade rutiner inom organisationen?)

16. Har rutinerna sett ut på samma sätt så länge du har arbetat på Karlstads Universitet? Eller utvecklas rutinerna med tiden?
17. Hur anser du att organisationen påverkar ditt sätt att upprätta slutdokument?
18. Hur förhåller du dig till slutrapportsmallen? (skriver du mer/mindre än vad mallen är utformad för?)
19. Vilket syfte anser du att slutrapporten har? (enbart rutinmässigt eller andra motiv?)
20. Anser du att slutdokumentet som ni upprättar är tillräckligt utförliga eller fyller den sitt syfte?
21. Anser du att någonting kan förbättras eller bli mer utförligt? Hur?
22. Antecknar du erfarenheter och lärdomar?
 23. Sker detta omedelbart eller vid upprättningen av slutrapporten?
 24. Är projektgruppen med vid sammanställningen av erfarenheter?
 25. Finns det några rutiner för att anteckna erfarenheter och lärdomar?
26. Använder du tidigare rapporter inför ett nytt projekt?
27. Hur sker inhämtningen av information från tidigare projekt?
 28. Vem? (exempelvis individer emellan)
 29. Var? (exempelvis databaser)
 30. När? (exempelvis i vilket stadie i projektet)
 31. Vad? (exempelvis vilken slags information som inhämtas)
32. Hur anser du att möjligheterna ser ut till kunskapsöverföring mellan projekt (framförallt genom slutrapporten) på Karlstads Universitet?