

DEBATT Byggbranschen måste på allvar ta itu med sitt sätt att hantera vunnit erfarenhet. Inte minst slutkunden förväntar sig det. Att medvetet välja vem som för kunskap vidare i organisationen, och att välja rätt kommunikationskanal, är en god start för att skapa en flexibel organisation.

Specialist sprider kunskap och erfarenhet i projekt

*Av Christina Claeson-Johnsson, Tekn. Dr., NCC Teknik och Chalmers,
Pernilla Gluch, docent, Chalmers och Karin Johansson, Tekn. Lic., Chalmers*

Många företag jobbar idag med en ökad standardisering, industrialisering, logistik och inköp med en ökad fokus på energi och miljö. Denna ambition ställer höga krav på erfarenhetsåterföring, något som byggbranschen alltid haft problem med.

Dessutom krävs ny kompetens i och med att kraven från beställare och slutanvändare ändras. En insikt om att en förändring krävs finns men frågan är hur man ska kunna organisera sig för att möjliggöra denna förändringsprocess?

Vem överför kunskap

En första fråga man kan ställa sig är hur man kan föra vidare kunskap och vem som gör detta. Karin Johansson har i sin licentiatuppsats (Johansson, 2012) studerat hur specialisten agerar som kunskapsbärare i samband med energiutmaningens omhändertagande inom byggsektorn.

Genom ett stort antal intervjuer och workshops har hon kommit fram till att vem som förväntas vara kunskapsbärande specialist inte nödvändigtvis behöver vara formellt utnämnd att axla den rollen, utan att informella roller har stort avgörande.

Skjuter ifrån sig

Det är genom relationer som kunskap överförs och detta avgör också om man tar till sig andras kunskap och erfarenheter eller inte.

I branschen, både i produktions- liksom inom tjänstemannaleden, upplevs ofta hindret att något inte används då man själv inte har varit delaktig i framtagandet av lösningen: "Not invented here" syndromet. Hinder som man hänvisar till kan vara:

- geografiska: "Jaha, nu har 08-orna kommit på något smart igen.",
- organisatoriska: "Nu har konstruktören fått fnatt, så här brukar vi ju aldrig

göra på bygget.”, eller

- ekonomiska på kort sikt: ”Lösningen funkar säkert men med mina lokala kontakter kan jag köpa spik ’mycket billigare’.”

I en större helhet, vare sig det är inom företaget, inom projektet eller inom branschen kan detta få konsekvenser på helhetslösningen som blir svåra för individen att överblicka.

En suboptimering där personliga intressen kan spela stort avgörande inträder ofta, och tidsfaktorn ska inte heller förringas.

Budskap till rätt mottagare

Hur ska då kunskap kunna erhållas och nyttjas för att företagen ska kunna utvecklas, öka konkurrenskraften samt minska risken för att branschen inte ska ånyo dras med negativa rubriker?

Om vi kunde svara på detta med ett enkelt rakt svar hade detta säkert vara beundransvärt, om än inte helt trovärdigt. Vi kan dock göra följande reflektioner:

Beroende på ramverk, det vill säga den grupp med aktörer man samverkar med för att realisera ett projekt, i en organisation eller i en bransch, tar eller får olika personer olika roller för kunskapsdelandet. I vissa fall agerar personen som en ren expert innehavande unik kunskap/kompetens. Uppdraget denna person har är att kunna tillhandahålla de beslutsunderlag som krävs för uppgiftens utförande.

Men för att uppgiften ska kunna lösas är detta inte nog. Det krävs också en person vars roll är att ta emot detta underlag och tillsammans med övrigt material syntesera, presentera och distribuera denna information till rätt mottagare och därigenom driva arbetet framåt.

En viktig uppgift för denna person blir då att verka som kunskapsbärare mellan olika aktörer. Detta är en roll som ofta formellt faller på stödfunktioner, tekniska konsulter och forskare. I många fall så märker man, inte minst i forsknings- och utvecklingsuppdrag att goda resultat tas fram men att dessa resultat senare inte blir implementerade; resultaten blir hyllvärmare.

Från hyllvärmare till kioskvältare

Hur gör man hyllvärmare till kioskvältare? Först och främst, i enlighet med resonemanget ovan, kan man fråga sig om samma person som tagit fram utvecklings- och forskningsresultaten även bör sköta implementeringsprocessen? Är dessa personer lämpade att ta sig an en implementeringsroll?

Det är även önskvärt att man i ett tidigt skede identifierar mottagare av

informationen, men även reflekterar över hur den ska utformas och tillhandahållas och utav vem. Ett exempel är nätverket Milparena.

Milparena är en sammanslutning av olika fastighetsaktörer. Uppgiften var att demonstrera energieffektiva lösningar med stöd av ett nätverk av forskare.

Genom att studera kommunikationen aktörerna emellan kunde följande slutsatser dras:

- Möjligheten att verka som kunskapsbärare mellan olika professionella grupperingar och organisationer berodde på huruvida man ansågs kompetent av övriga medverkande aktörer.
- Om man kunde verka som kunskapsbärare i ett visst sammanhang var beroende av det personliga intresset för frågan, samt om man lyckades förmedla detta till övriga aktörer.
- Rollen som kunskapsbärare är dynamisk och kan därmed förskjutas till en annan individ under tidens gång.
- Sambandet mellan individen och det sociala sammanhanget hade större betydelse för delande av kunskap än vilken formell roll man hade.
- Spridningen av kunskap mellan grupperingar ökade om det finns en delad förståelse för problemen samt ett delat egenintresse för sakfrågan.
- Detta intresse förstärktes då det erbjöds utrymme – tid, pengar och rum – så att en gemensam meningsskapande process kunde ske. Pilotprojekt som utvecklingsarena och ”mötesplats” visade sig möjliggöra detta utrymme för socialt samspel mellan olika professionella grupperingar och organisationer.
- Genom att erbjuda resurser i form av tid och pengar men även uppmärksamhet, från organisation och omvärld, bidrog pilotprojekten även till en ökad motivation hos de som medverkade i projektet.

Mäklarfunktion behövs

I ett annat exempel studerades en konceptutveckling och liknande mönster kunde ses. För att få tillgång till rätta mottagare krävs en mäklare som slussar informationsflödet vidare.

Detta illustrerar också möjligheten att kunna implementera resultat från det externa nätverket, till exempel från högskolan, genom att ha en länk mellan de två områdena akademien och näringslivet.

Det är vår uppfattning att en forskarutbildad person verksam inom näringslivet har sin tydliga roll och uppgift att agera som en bro mellan dessa två världar! En

sådan organisering har stora möjligheter att skaffa sig stora konkurrensfördelar.

Studien visar även att samarbete inom ramen för pilotprojekt, där praktik och akademi möts, utgör ett fruktbart tillvägagångssätt för att skapa en stimulerande miljö för delande av kunskap.

Ta vara på kommunikationskanaler

I en kår bestående av mestadels ingenjörer tenderar fokus läggas på teknik- och verktygsutveckling för att lösa nya problem och frågeställningar.

Vi menar dock att för att kunna genomföra en större förändring är detta inte nog. Ett större fokus krävs, som ovan beskrivits på beteendefrågorna och förståelsen för hur man skapar utrymme för och nyttjar individens kunskap till organisationens bästa.

Detta innebär att göra mer medvetna val gällande vilka kommunikationskanaler som används för att sprida kunskap. Om personliga möten och prat är det vedertagna kommunikationsmedlet i en viss gruppering så skapa utrymme för personliga möten och prat!

Det innebär också att öka förståelsen för vilka faktorer som möjliggör ökad social interaktion och kunskapsutbyte samt betydelsen av dem.

Genom att också inse att olika medarbetare har olika funktioner, även inom kunskapsöverföringsprocessen, skapas en organisation som flexibelt kan anpassa sig till nya förutsättningar och därmed ta nya marknadsandelar!

Referenser:

Johansson, Karin (2012): Knowledge Sharing Across Professional Boundaries in Construction: Facilitators and Hindrances, Chalmers repro, Göteborg.

Gluch, Pernilla; Johansson, Karin; Räisänen, Christine (kommande): Knowledge Sharing and Learning Across Community Boundaries in an Arena for Energy Efficient, Journal of Cleaner Production.

Dalenbäck, Jan-Olof; Mjörnell, Kristina: Milparena – a network project for knowledge enhancement regarding energy renovation of multi-family buildings in Sweden. I proceedings för Ökosan 2011 - 28-30 september, 2011 - Graz, Österrike.

Författaren:

Christina Claeson-Jonsson är teknisk specialist på NCC Teknik i Göteborg. Hon medverkar och leder nationella och europeiska projekt inom industriellt byggande,

energieffektivisering och störningsfritt anläggningsbyggande.

Författaren:

Karin Johansson har flera års erfarenhet av miljöarbete inom svensk byggsektor. Hon har lagt fram en licentiat avhandling på Chalmers som lyfter fram mekanismer och möjligheter för att stödja kunskapsdelning i projektbaserade organisationer.

Författaren:

Pernilla Gluch är docent i Construction Management på Chalmers. Hennes forskning behandlar organisatoriska strukturer, mekanismer och sociala mönsters påverkan på hur strategiska förändringsåtgärder hanteras i organisationer.