



CHALMERS

Utveckling av anbuds- och kalkylprocessen genom effektiv erfarenhetsåterföring

En fallstudie på Serneke Group AB

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

Ingrid Alm
Cornelia Rutgersson

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

AVDELNINGEN FÖR INNOVATION OCH R&D MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2024

www.chalmers.se

Utveckling av anbuds- och kalkylprocessen genom effektiv erfarenhetsåterföring

En fallstudie på Serneke Group AB

Ingrid Alm
Cornelia Rutgersson

Utveckling av anbuds- och kalkylprocessen genom effektiv erfarenhetsåterföring
En fallstudie på Serneke Group AB

Ingrid Alm
Cornelia Rutgersson

© Ingrid Alm, 2024
© Cornelia Rutgersson, 2024

Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2024

Göteborg, Sverige 2024

Utveckling av anbuds- och kalkylprocessen genom effektiv erfarenhetsåterföring
En fallstudie på Serneke Group AB

Ingrid Alm
Cornelia Rutgersson

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

Denna kandidatuppsats sammanställdes under våren 2024 av två studenter från programmet Ekonomi och produktionsteknik på Chalmers tekniska högskola. Kandidatuppsatsen omfattade 15 högskolepoäng och projektet genomfördes på Serneke Group AB i Göteborg.

Vi vill först och främst tacka vår handledare och examinator Pernilla Gluch från Chalmers tekniska högskola för sitt stöd, engagemang och uppmuntran under arbetets gång. Hennes vägledning och råd har hjälpt oss att styra arbetet framåt och uppnå vårt mål.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Simon Carlsson från Serneke som inspirerat oss till detta arbete och det förtroende både han och Serneke givit oss. Vidare vill vi uttrycka vår tacksamhet till de anställda på Serneke som deltog i intervjuerna, deras medverkan och svar har utgjort en väsentlig del av studien.

Nyckelord: Erfarenhetsåterföring, knowledge management, digitalisering, incitament, lärande organisation, verksamhetsledningssystem.

Sammanfattning

Studien har genomförts på Serneke Group AB, som är ett stort byggföretag. Syftet med studien var att analysera och utveckla Sernekes processer för erfarenhetsåterföring i anbuds- och kalkylfasen. Studien syftade också till att ta fram rekommendationer för att förbättra dessa processer. En del av syftet var också att undersöka hur erfarenhetsåterföring kan bidra till att stärkt konkurrenskraft. Det identifierade problemet hos Serneke var att de anställda inte effektivt utnyttjade varandras kunskaper och erfarenheter till det fulla. För att nå studiens syfte gjordes litteraturstudier, dokumentstudier samt intervjuer. Studiens resultat visade att bristen på incitament och outvecklad digitalisering var de främsta hindren för erfarenhetsåterföring. Vidare visade resultatet att uppbyggnaden av projektorganisationer, verksamhetsledningssystemet och den interna Projektportalen inte var optimala för erfarenhetsåterföring. Avslutningsvis visar studien att Serneke bör stärka kraven för att utföra erfarenhetsåterföring för att öka incitamenten för denna process hos de anställda. Dessutom bör Serneke utveckla sina digitala plattformar så att dessa blir lättare att använda för de anställda. På de ställen där det är möjligt bör de digitala processerna automatiseras och eventuellt med hjälp av AI-verktyg. Studien bidrar till att förstå hur effektiv erfarenhetsåterföring kan gynna ett stort byggföretag genom att presentera olika metoder och verktyg relaterade till ämnet.

Abstract

The study has been carried out at Serneke Group AB, which is a large construction company. The purpose of the study was to analyze and develop Serneke's processes for internal experience feedback during the tendering and calculation phase. The study also aimed to produce recommendations to improve these processes. Part of the aim was also to investigate how experience feedback can contribute to strengthening competitiveness. The identified problem at Serneke was that the employees did not effectively utilize each other's knowledge and experience to the full. To achieve the purpose of the study, literature studies, document studies and interviews were carried out. The study's results showed that the lack of incentives and undeveloped digitalization were the main obstacles to the return of experience feedback. Furthermore, the result showed that the structure of project organizations, the operational management system and the internal Project Portal were not optimal for experience feedback. In conclusion, the study shows that Serneke should strengthen the requirements for performing experience feedback to increase the incentives for this process among the employees. Additionally, Serneke should develop their digital platforms so that these become easier to use for the employees. Where possible, the digital processes should be automated, possibly with the help of AI tools. The study contributes to understanding how effective experience feedback can benefit a large construction company by presenting different methods and tools related to the subject.

Innehållsförteckning:

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMFÖRMULERING	1
1.2	SYFTE	1
1.3	FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.4	AVGRÄNSNINGAR	2
2	TEORETISK REFERENS RAM	3
2.1	KNOWLEDGE MANAGEMENT	3
2.1.1	<i>Erfarenhetsåterföring</i>	5
2.1.2	<i>Fördelar med erfarenhetsåterföring</i>	5
2.1.3	<i>Lärande i organisation</i>	6
2.1.4	<i>Teamutveckling i temporära projektorganisationer</i>	7
2.1.5	<i>Motivation och incitament</i>	8
2.2	DIGITALISERING OCH ERFARENHETS HANTERING	9
3	FALLSTUDIEBESKRIVNING	11
4	METOD	13
4.1	TEORI BAKOM METODVAL	13
4.1.1	<i>Litteraturstudier</i>	13
4.1.2	<i>Dokumentstudier</i>	13
4.1.3	<i>Intervju</i>	13
4.2	GENOMFÖRANDE AV STUDIEN	14
4.2.1	<i>Litteraturstudier</i>	15
4.2.2	<i>Dokumentstudier</i>	15
4.2.3	<i>Intervjuer</i>	16
4.2.4	<i>Analys av data</i>	18
4.2.5	<i>Reflektion om användning av AI-verktyg</i>	22
5	RESULTAT	23
5.1	EFFEKTIVARE ORGANISERING	23
5.2	UPPFATTNINGAR OM NUVARANDE ERFARENHETSÅTERFÖRING	24
5.3	FÖRBÄTTRING AV DET INTERNA VERKSAMHETSLEDNINGSSYSTEMET	26
5.4	DATABAS FÖR ERFARENHETSÅTERFÖRING	26
5.5	ERFARENHETSÅTERFÖRING VIA ÖKAD DIGITALISERING	28
5.6	BETYDELSE AV REFERENS PROJEKT FÖR ERFARENHETSÅTERFÖRING	30
5.6.1	<i>Insamling av referensprojekt</i>	30
5.6.2	<i>Insamling av referenspersoner</i>	31
5.7	TIDSBRIST PÅVERKAR MÖJLIGHETEN TILL SYSTEMATISK ERFARENHETSÅTERFÖRING	31
5.8	BRIST PÅ INCITAMENT ATT DELA ERFARENHETER	32
6	DISKUSSION	34
6.1	KONTINUITET	34
6.2	LÄRANDE ORGANISATION	35
6.3	DIGITALISERING OCH STANDARDISERING AV ARBETSSÄTT OCH SYSTEM	36
6.4	INCITAMENT ATT BIDRA TILL ERFARENHETSÅTERFÖRING	37
7	SLUTSATS	40
	REFERENSER	42
	ÅKADEMISKA REFERENSER	42
	ÖVRIGA KÄLLOR	44
	SERNEKESPECIFIKA KÄLLOR	45
	BILAGOR:	46
	BILAGA 1. INTERVJUFRÅGOR SERNEKE	46

1 Inledning

I detta kapitel kommer grundläggande information om arbetet presenteras. I kapitlet ingår bakgrund, syfte, avgränsningar och frågeställningar.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Under 2023 har hög inflation, fortsatt höga räntor, samt påverkan från krig, geopolitik och handelshinder bidragit till en fortsatt ansträngd världsekonomi (Byggföretagen, 2023). Bostadsbyggandet har därmed avtagit och det har inte byggts så lite bostäder som nu sedan finanskrisen på 90-talet. Under prognosperioden 2023-2024 har även ökade materialpriser, sjunkande disponibelinkomster, bostadspriser samt ett avvecklat investeringsstöd varit bidragande till detta. I och med den rådande situationen behöver byggföretag mer än någonsin vara så kompetenta och konkurrenskraftiga som möjligt för att vinna anbud. För att en organisation ska förbli konkurrenskraftig kräver det att organisationens kultur uppmuntrar till innovation och kontinuerlig förbättring (Jacobsen & Thorsvik, 2021). En utmaning generellt är en väl fungerande erfarenhetsåterföring, så även i byggbranschen (Lê & Brønn, 2007). Detta kan bero på organisationskultur, brist på standardiserade arbetssätt och tidsbrist. Om rätt verktyg används kan erfarenhetsåterföring bli en nyckelfaktor för att stärka konkurrenskraften (Ribeiro, 2009).

Denna studie genomförs vid Serneke Group AB (härefter omnämnd som Serneke). Serneke har ett verksamhetsledningssystem som innehåller företagets huvudsakliga arbetssätt. I verksamhetsledningssystemet beskrivs ett projekts händelseförlopp samt funktionerna som ingår. Verksamhetsledningssystemet delas in i ledningsprocess, huvudprocess och stödprocesser. I avsnittet huvudprocess finns ett kapitel som berör erfarenhetsåterföring. Serneke beskriver vikten av erfarenhetsåterföring och anger att det är en *”nyckel till ständig förbättring”* (Serneke, u.å.). Vidare skriver de att genom regelbundna möten och informationsutbyten skapas bättre metoder och de kan enklare fånga upp problemområden och hitta lösningar till dessa.

Problemet ligger i att Serneke, trots fokuset på erfarenhetsåterföring i verksamhetsledningssystemet, inte utnyttjar varandras kompetenser och erfarenheter till det fulla. Under inledande samtal med Sernekens anställda har dessa uttryckt en önskan om att förbättra förmågan att nyttja erfarenheter inom både små och stora grupper med en särskild önskan att förbättra anbudsgivningsprocessen.

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att utforska vilka utmaningar stora byggföretag möter i processen av erfarenhetsåterföring. Vidare är syftet att ge förslag på förändringar för att förbättra processen för erfarenhetsåterföring från produktion till kalkylavdelning. Dessutom avser studien att undersöka om förbättrad erfarenhetsåterföring kan effektivisera kalkylarbetet, vilket skulle kunna förstärka företags anbud.

1.3 Frågeställningar

Följande frågor har undersökts:

- Hur kan Serneke samla in, bearbeta och dela sina erfarenheter från tidigare projekt på ett mer effektivt sätt?
- På vilket sätt kan erfarenhetsåterföring bidra till företagets konkurrenskraft?

1.4 Avgränsningar

Arbetet genomförs hos Serneke Group AB. Erfarenhetsåterföring används i flera delprocesser inom Sernekes verksamhetsledningssystem. Projektet har valt att avgränsas till den delprocess av verksamhetsledningssystemet som kallas Anbud och kalkyl. Delprocessen Anbud och kalkyl har valts då Serneke upplever att en effektivisering av erfarenhetsåterföring inom denna del kan bidra till att förbättra anbudsprocessen så att andelen vunna anbud ökar.

2 Teoretisk referensram

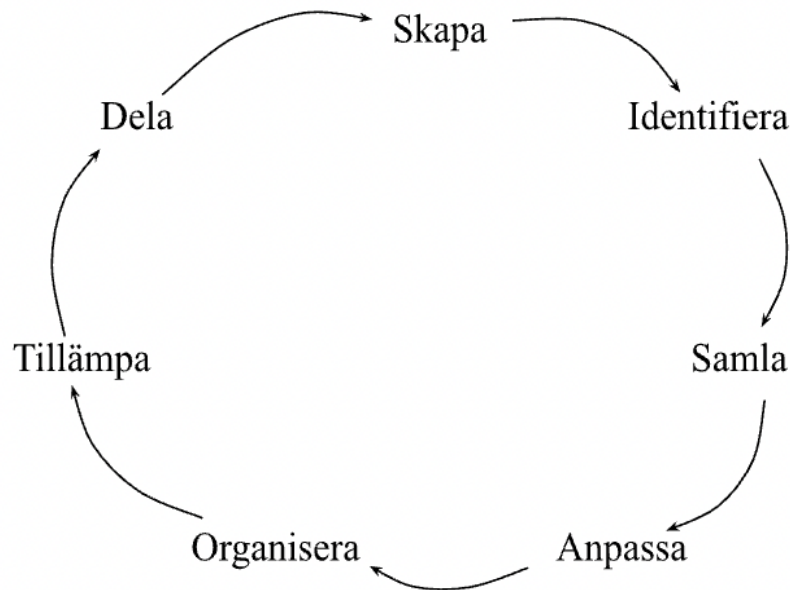
I kapitlet teoretisk referensram presenteras och förklaras begrepp som Knowledge management, Erfarenhetsåterföring, Lärande i organisationer, Team, Incitament och Digitalisering som alla är relaterade till det vetenskapliga område som rapporten behandlar. Här förklaras och analyseras de centrala begreppen genom en granskning av deras definitioner och relevanta användningsområden. Denna redogörelse bidrar till en djupare och mer nyanserad förståelse för rapportens syfte. Den teoretiska referensramen ger även riktlinjer för hur studien ska genomföras och tolkas.

2.1 Knowledge management

På de ställen där *Knowledge Management* diskuteras presenteras ofta olika definitioner av begreppet (Hislop, 2013). I Donald Hislops bok *Knowledge Management in Organizations* (2013) beskrivs knowledge management som en övergripande term som inriktar sig på alla medvetna försök att styra och ta till vara på anställdas kunskap inom en organisation. Detta påstås kunna uppnås direkt via specifik informations- och kommunikationsteknik (IKT) men även indirekt via sociala processer, organisationsstruktur och kultur- och personalstrategier. I boken *Managing Knowledge Work and Innovation* (Newell m.fl., 2010) definieras knowledge management som "*Uttryckliga strategier, verktyg och metoder som tillämpas av ledningen i syfte att göra kunskap till en resurs för organisationen.*" vilken är "*Inriktad på utvecklingen av koncept som belyser eller förbättrar tillämpningen av dessa metoder.*".

Oavsett hur definitionen av knowledge management ser ut, har termen mött kritik (Jonsson, 2012). Begreppet knowledge management blev mycket populärt när det kom (Jonsson, 2012). Däremot innebar det höga intresset att knowledge management också handlade om mer än bara knowledge management och blev till slut ett så kallat paraplynamn utan konkret innehåll. Innehållet i knowledge management beskrivs därmed olika utifrån vilken synvinkel fokuset ligger vilket blir tydligt från de två definitionerna ovan.

Processen för knowledge management definieras olika beroende på vilken källa som studeras. I artikeln *The KMAT: benchmarking knowledge management* av Martha de Jager (1999) illustreras processen av knowledge management som sju stycken delprocesser. Delarna i Jagers (1999) knowledge management process är: Skapa, identifiera, samla, anpassa, organisera, tillämpa och dela. Jager menar att processen inte är en engångsföreteelse utan bör utföras kontinuerligt i en cyklisk form vilket visas i Figur 1. Fortsättningsvis beskriver Jager (1999) inte vad varje del i processen innebär.



Figur 1: *Processen för knowledge management enligt Martha de Jager (1999).*

I en artikel skriven för företaget Asana, som erbjuder projektledningstjänster, presenterar Martin (2024) en process för knowledge management. Detta presenteras som *“5 steg för att göra en erfarenhetsåterföring”* efter avslutat projekt:

1. Identifiera:

I detta steg identifieras de erfarenheter som är viktiga för framtida arbete. Identifiering kan göras med hjälp av en erfarenhetsundersökning som fångar upp feedback från ett team. Efter insamlingen sammanställs informationen för att få en generell bild över de erhållna kunskaperna från projektet. Vidare kan det hållas ett erfarenhetsåterföringsmöte där inblandade personer fritt får diskutera om de gångna projektet, vad som åstadkommit och vilka lärdomar de tar med sig. Mötesmedlemmarna kan med fördel även reflektera över frågor som; *“Vad fungerade?”*, *“Vad fungerade inte?”* samt *“Vad kan förbättras?”*.

2. Dokumentera:

För att kunna sprida erfarenheterna med resterande team bör dessa skrivas ner i en erfarenhetsrapport. En sådan rapport ska innehålla all information om projektet, anteckningar från möten under projektets gång samt en sammanställning av de mest relevanta från erfarenhetsåterföringsmötet. Upplägget för erfarenhetsrapporten kan se ut som följande:

1. Sammanfattning.
2. Sammanfattning av resultaten.
3. Erfarenhetsundersökning(ar).
4. Detaljerade rekommendationer.

3. Analysera:

Erfarenheterna ska analyseras och användas så att de kan gynna andra team vid framtida projekt. Det bör ske en erfarenhetsåterföring mitt i projektet så att informationen kan leda till ett förbättrat arbete inför de kommande faserna. I slutet av

ett projekt kan erfarenheterna istället användas för att ge insikter inför kommande projekt.

4. Lagra:

De dokumenterade erfarenheterna och erfarenhetsrapporten bör lagras i ett centralt forum som samtliga inom organisationen har tillgång till.

5. Återanvända:

För att planera nya projekt kan erfarenhetsrapporter från tidigare liknande projekt hittas i det centrala forumet. På så vis kan de tidigare erfarenheterna utnyttjas och upprepade misstag undvikas.

2.1.1 Erfarenhetsåterföring

Begreppen erfarenhet och kunskap är begrepp som har väldigt lika betydelse. Att definiera begreppen är därför nödvändigt för en ökad förståelse. Erfarenhet definieras som *“förhållandet att ha erfarit något”* och mer konkret som *“den enskilda kunskapsutvidgande upplevelsen”* (Svenska Akademien, 1922). Begreppet kunskap är svårdefinierad och har ingen tydlig beskrivning enligt Jonsson (2012). I Svenska Akademiens ordbok (1938) beskrivs däremot begreppet kunskap som *“förhållandet att veta något”* men också som *“hemmastadd på olika erfarenhetsområden, vetande, kännedom, kunnighet”*. Kopplingen mellan erfarenhet och kunskap blir därmed tydlig.

Kunskap som begrepp kan dessutom delas in i implicit eller *“tyst”* kunskap och explicit kunskap (Jonsson, 2012). Implicit kunskap beskrivs som erfarenhet som en individ samlat på sig under en tid (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Implicit kunskap innebär att det är något som personen i fråga inte själv är medveten om eller reflekterar över. Det är snarare något som utvecklas på grund av erfarenhet. Som motsats beskrivs explicit kunskap som något mer konkret och att det ofta går att hitta i skrift, system, rutiner och strukturer.

Enligt Lidelöw med flera (2015) definieras begreppet erfarenhetsåterföring som att samla in erfarenhet från personer som är involverade i en process för att sedan återföra erfarenheterna till processen. Erfarenhetsåterföring förklaras vara en av de mest problematiska delprocesserna att skapa ett stadigt flöde i (Lidelöw m.fl., 2015). Varför det är problematiskt beror oftast på att personer och organisationer sällan förstår de interna erfarenheternas relevans eller syftet med att återge dessa vidare. Vidare citeras från Lidelöw med flera (2015) *“Erfarenhetsåterföring är en av grundförutsättningarna för att en förbättringscykel ska fungera.”*

2.1.2 Fördelar med erfarenhetsåterföring

Spridning av kunskap och erfarenheter är en nyckelprocess för att omvandla individuella lärodomar till organisatoriskt lärande (Foss, m.fl., 2009). Att dela erfarenheter med varandra är ett sätt att ta tillvara på den interna kompetens som finns inom företag och stärka den organisatoriska kunskapsbasen. Företag som effektivt sprider kunskap mellan medarbetare tenderar att vara mer innovativa och presterar bättre över tid (Kmieciak, 2020). Forskning har även visat att kunskapsdelning bidrar till ökad kreativitet och högre teamkänsla bland de anställda (Ahmad & Karim, 2019). En viktig synpunkt är att bara för att ett företag har mycket kunskap

betyder inte det att de nödvändigtvis är framgångsrika (Bierly m.fl., 2000). Det handlar om hur väl ett företag hanterar och utnyttjar denna kunskap som kommer att vara avgörande för ett företags framgång.

Enligt Lidelöw med flera (2015) är kontinuitet en viktig faktor för att utveckla en organisation. Därför är det viktigt att kontinuerligt analysera erfarenheter och mätningar för att utveckla processer exempelvis vid arbetsmetoder och tekniska lösningar. Lidelöw med flera fortsätter att betona vikten av att samtliga anställda deltar i uppföljningsarbetet och bidrar med egna idéer för förbättringar. Vidare säger de att långsiktiga relationer mellan aktörer och standardiserade arbetssätt skapar en *“infrastruktur för att fånga upp och ta emot kunskap och information som kan leda till förbättringar och vidareutveckling”*.

Genom att implementera åtgärder för erfarenhetsåterföring kan en organisation optimera sin kunskapsdelning vilket i sin tur kan möjliggöra hållbara konkurrensfördelar (Cormican & Dooley, 2021). I artikeln *“Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry”* undersöker Koval med flera (2018) hur minskade fel i produktion hos ett serviceföretag kan öka kundförtroendet. Studien visar att förbättrade arbetssätt, genom metoder som erfarenhetsåterföring, kan generera att färre misstag begås i produktion. Dessa förbättringar av produkt och service stärker kundernas förtroende och lojalitet för företaget. En förbättrad kundupplevelse kan ge långsiktiga konkurrensfördelar (Guo m.fl., 2020).

2.1.3 Lärande i organisation

Begreppet *lärande organisation* handlar om att organisationer måste kunna hantera och anpassa sig efter förändrade yttre förhållanden (Jacobsen & Thorsvik, 2021). En alltmer dynamisk omvärld ökar behovet av lärande organisationer, för att kunna reagera effektivt och utveckla nya beteendemönster (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Genom att uppmuntra till innovation och fortsatt förbättring kan organisationen fortsatt vara konkurrenskraftig på marknaden. Jacobsen och Thorsvik (2021) specificerar att de främsta skälen till att utforska lärande i organisationer är: Anpassning till omvärlden, långsiktiga konkurrensfördelar, innovation, effektivisering och förändring.

Chris Argyris, citerad i Jacobsen & Thorsvik (2021), menar att inlärningsprocessen kan delas in i två former av lärande, så kallade single- och double-loop-lärande). Single-loop lärande sker när fel rättas utan att ifrågasätta vilka de underliggande styrande värdena är (Argyris, 2002). Double-loop lärande sker istället då fel rättas genom att först ändra de styrande värdena och sedan handlingarna.

Jacobsen och Thorsvik (2021) menar att en viktig del av lärande i organisationer är att fånga den implicita kunskap som de anställda fått från egen erfarenhet. För att en utveckling ska ske för mer än en individ behöver erfarenhet omvandlas till data, oavsett vilken typ av kunskap det är (Lidelöw m.fl., 2015). För att omvandla erfarenhet till data kan det dokumenteras genom skrift av personen med erfarenheten eller en ansvarig person.

Överföring av kunskap kan ske på olika sätt, beroende på om det är implicit eller explicit kunskap som överförs (Jacobsen & Thorsvik, 2021). En typ av kunskapsöverföring kallas "*externalisering*", vilket beskriver överföring av implicit kunskap till explicit kunskap (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Under denna överföringsprocess främjas den tidigare omedvetna kunskapen i skriftlig eller muntlig form, så att andra kan ta del av och nyttja den. En annan kunskapsöverföring kallas "*internalisering*" vilket avser när explicit kunskap blir till implicit kunskap (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Detta sker vanligtvis när individen tar emot och analyserar uttryckt kunskap och därefter utvecklar en egen kunskap. Med hjälp av överföringsprocesserna externalisering och internalisering kan en så kallad inlärningsspiral skapas (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Denna spiral bidrar till att implicit och explicit kunskap förstärker varandra och att ett lärande uppstår.

2.1.4 Teamutveckling i temporära projektorganisationer

Många organisationer är uppbyggda av olika team. Ett team består av ett antal individer som har olika kompetenser (Wenell, 2001). En teamledare leder teamet som tillsammans arbetar för att nå ett eller flera mål. I artikeln *Stages of Small-Group Development Revisited* (Tuckman & Jensen, 2010) beskrivs den så kallade Tuckman-modellen som beskriver vilka faser ett nytt team genomgår. Faserna kallas för *forming*, *storming*, *norming*, *performing* och *adjourning*.

I boken *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Project Management Institute, 2013) beskrivs de olika faserna mer ingående:

Forming: I denna fas träffas teamet. Teammedlemmarna får lära sig om projektet och vad deras respektive roller och ansvar är. Under denna tid brukar teammedlemmarna vara självständiga och ganska slutna.

Storming: Under detta skede börjar teamet arbeta med projektet med allt vad det innebär. I denna fas kan miljön bli kontraproduktiv på grund av dålig samarbetsvilja, olika åsikter och konflikter.

Norming: I normeringsfasen börjar teammedlemmarna arbeta tillsammans som ett team. I detta skede anpassar de sig för att stödja teamet och börjar lita på varandra.

Performing: De team som når denna fas fungerar bra. Fasen kännetecknas av att teammedlemmarna är ömsesidigt beroende av varandra och att de hanterar problem på ett effektivt sätt.

Adjourning: I avslutningsfasen slutför teamet projektet och går vidare till nästa projekt. Detta sker när respektive teammedlem har färdigställt sina arbetsuppgifter.

Ett projekt har, enligt Lidelöw med flera (2015), en tydlig början och slut med en begränsad mängd avsatta resurser för genomförandet. För att ett projekt ska bli lyckat krävs ett starkt teamsamarbete (Project Management Institute, 2013). Det är projektledarens roll att utveckla ett så effektivt projektteam som möjligt. Under utvecklandet av projektteam bör projektledaren få stöd från ledningen för att ha tillgång till de resurser som behövs för att utveckla effektiva team. Ett mål att sträva efter är att teammedlemmarnas kunskaper och färdigheter ska utvecklas för att

förbättra deras förmåga att utföra sitt arbete (Project Management Institute, 2013). Ett annat mål är att skapa en teamkultur som främjar produktivitet individuellt och som ett team samt möjliggöra lärande av teammedlemmarnas kunskap och erfarenhet. Målet för skapandet av ett projektteam är också att teamet ska förbättra sitt förtroende och tillit till varandra för att höja moralen, undvika konflikter och öka samarbetet.

Swee Goh (2002) uttrycker i artikeln *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications* att en viktig variabel för att team ska dela sina erfarenheter är nivån av förtroende till varandra. Taryn Jane Bond-Barnard m. fl (2018) med flera skriver i artikeln *Linking trust and collaboration in project teams to project management success* att nivån av förtroendet i ett projekt bland annat beror på vilka förväntningar som teamet har på varandra. Författarna fortsätter och säger att nivån av samarbete i ett projektteam bland annat påverkas av hur mycket konflikter teamet genomgår samt hur starka deras relationer är med varandra.

2.1.5 Motivation och incitament

Motivation är det som uppmuntrar människor att utföra handlingar (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det beskrivs också som en inre process som får människor att handla på olika sätt och ökar viljan att utföra uppgifter. Forskning har visat att det finns två typer av motivation hos människor (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Dessa benämns *Inre motivation* och *Yttre motivation*. Att förstå hur olika typer av motivation påverkar anställda är avgörande för att effektivt kunna sätta samman grupper och utforma system.

Inre motivation är när människan drivs av själva utförandet eller upplevelsen av ett arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Detta kännetecknas bland annat i att människor upplever glädje och har roligt när de arbetar men även insikten om att uppgiften är meningsfull och viktig. Arbetsutformning är därför en nyckelfaktor för att främja inre motivation inom organisationen. Jacobsen & Thorsvik (2021) presenterar Richard Hackman och Greg Oldhams tre psykologiska tillstånd som behöver uppfyllas för att främja motivation och prestation i arbetet. Det första tillståndet handlar om att den anställde ska känna att arbetsuppgiften är meningsfull. Den andra handlar om att den anställde bör känna ett personligt ansvar för resultatet av det egna arbetet. Det tredje psykologiska tillståndet avser att den anställde ska ha kunskap att kunna värdera om ett resultat är bra eller dåligt. Om samtliga tillstånd uppfylls kommer den anställde känna "*stark vilja att prestera, starkt tillgodoseende av utvecklingsbehov, hög arbetstillfredsställelse och hög prestation*" (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 233).

När människor motiveras av att få en belöning, oavsett om det handlar om lön, befordran eller annat, kallas det för yttre motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Motivationen ligger då utanför själva arbetsuppgiften och byggs av en förväntan att få en ersättning för det utförda arbetet. För att främja yttre motivation är de två viktigaste åtgärderna lönesystem och karriärsystem som båda representerar belöningar under längre perioder (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Både lönesystem och karriärsystem är så kallade *materiella belöningar*. Materiella belöningar kännetecknas av saker som har ett faktiskt värde. Yttre motivation kan även främjas av *symboliska belöningar* såsom beröm av chefer vid speciella tillställningar.

Rapporten *Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects* visar att både inre och yttre motivation har en tydlig koppling till kunskapsöverföringsbeteenden (Nguyen m.fl., 2019). Rapportens resultat visar att inre motivation har en större påverkan på kunskapsöverföring än vad yttre motivation har. Vidare menar de att kombinationen av inre och yttre motivation stödjer varandra för att påverka att kunskapsöverföring genomförs. Försättningsvis menar Nguyen med flera att sambandet mellan motivation och kunskapsöverföringsbeteende påverkas av individuella egenskaper, organisatoriska sammanhang och kulturella kontexter.

Enligt Svenska Akademien (1933) definieras incitament som en drivkraft som motiverar människan att utföra en viss handling. Incitament kan både vara positiva, såsom belöningar, och negativa, såsom straff eller påföljder. Syftet med incitament är att uppmuntra eller avskräcka människor att utföra uppgifter. Campbell (2006) förklarar incitament som en mekanism som motiverar individer att utföra vissa handlingar som stämmer överens med de gemensamma målen för ett system eller en organisation. Vidare beskriver Campbell (2006) incitament som avgörande för samordning inom organisatoriska strukturer, vilket säkerställer att individuella handlingar bidrar positivt till systemet som helhet, oavsett om det handlar om ekonomisk, företagsmässig eller social kontext. Incentive Research Foundation (2021) skriver i rapporten *Academic research in action: Individual or team-based incentives? When to use one, the other... or both* att ledare i organisationer önskar bättre samarbete i team. För att göra detta försöker de uppmuntra erfarenhetsåterföring genom individuella incitament eftersom detta är enkelt att mäta och administrera. Däremot visar rapporten att individuella incitament varken resulterar i bra teamdynamik eller bra prestationer inom teamet. Eftersom medlemmar i team har olika förutsättningar och olika mål med att ingå i teamet är det svårt att administrera teambaserade incitament, speciellt vid större team (Incentive Research Foundation, 2021). Däremot berättar rapporten att mindre team som är mycket beroende av varandra presterar bättre av teambaserade incitament jämfört med individuella incitament. Vidare menar de att även en så kallad *hybrid-belöning* funkar bra för mindre team då det ger incitament till gruppen som helhet men också belyser varje individs enskilda arbete.

2.2 Digitalisering och erfarenhetshantering

I boken *Digitalisering i företag* (2020) av Irene Ek och Thomas Ek behandlas ämnet digitalisering och digitalisering inom verksamheter. Digitalisering definieras som utnyttjandet av tekniska teknologier för att utveckla en organisation och skapa värde för kunder och användare. Digitalisering är en omfattande process som förändrar ett företags verksamhet genom digital transformation. Men det krävs mer än investering i digitala teknologier för att göra att företag blir framgångsrika och många företag som digitaliserar sin verksamhet behöver också ändra sitt arbetssätt. De mest lönsamma företagen har därför kombinerat nya digitala tekniker med nya sätt att styra och leda verksamheten för att behålla sin konkurrenskraft. Några av de områden där digitalisering förändrar företagandet är verksamhetsstyrning, högre uppkoppling och ökat samarbete. Företagen hittar nya sätt att bedriva sin organisation då digitalisering används, eftersom det möjliggör att stora mängder information kan samlas in och bearbetas. Genom att analysera data kan företag förändra sina beslutsprocesser och

på så sätt prestera bättre än sina konkurrenter. Ek och Ek (2020) fortsätter med att säga att digitalisering gör att fler saker blir uppkopplade mot internet vilket möjliggör att mer data kan samlas in. Digitalisering ökar också möjligheten för samarbete mellan avdelnings- och företagsgränser, vilka tidigare ofta arbetade mer isolerat från varandra. Vidare forskning har visat att investering och implementering av ny teknologi har varit en betydelsefull faktor för företags produktivitetstillväxt (Cardona m.fl., 2013). Cardona med flera poängterar däremot att enbart ny teknik inte är tillräckligt för att påverka produktivitetstillväxten.

Ek och Ek (2020) fortsätter att förklara hur digitalisering i organisationer innebär förändringar av de anställdas arbetsuppgifter och arbetets karaktär. Personalen kommer att arbeta nära automatiserade system och arbetsprocesser, vilket innebär att de behöver ny kompetens inom detta område. Företaget kan därför behöva göra anpassningar där anställda förflyttas till nya arbetsuppgifter vilket kan ta lång tid och där behovet av rekrytering av ny arbetsförmåga kan bli aktuell.

Författarna nämner vidare att artificiell intelligens (AI) är en del av digitalisering. AI är ett begrepp som beskriver ett flertal teknologier som har egenskaperna att kunna samla in data, analysera sammanhanget och fatta beslut baserat på den insamlade informationen och dess sammanhang (Ek & Ek, 2020). Till skillnad från annan teknologi kan AI, genom erfarenheter av datan, skapa sina egna algoritmer och "lära sig". Det finns flera fördelar med AI. Bland annat kan företag kan, med hjälp av AI-teknik, automatisera sina verksamhetsstyrande aktiviteter (Bag m.fl., 2020). De har även visat sig att beslut fattade med underlag från AI kan ge betydande fördelar för att förbättra en organisations prestanda och operativa effektivitet (Ashaari m.fl., 2021). Vidare kan företag som använder sig av AI-teknik vid beslutsfattande uppnå högre produktivitet (Chatterjee m.fl., 2021).

Artikeln *The Effect of Digitalization on Innovation Capabilities through the Lenses of the Knowledge Management Strategy* (Sánchez Ramírez m.fl., 2022) analyserar hur digitalisering påverkar knowledge management. Digitalisering möjliggör enligt dem "*snabb och personlig tillgång till information och kunskap, samt kreativa analys-tekniker*" (s.4) samt uppbyggnad av en organisations IT-infrastruktur (Sánchez Ramírez m.fl., 2022). Detta ökar en organisations förmåga till erfarenhetsåterföring och innovation. Resultatet visar att digitalisering har en positiv effekt på knowledge management och antyder att företagets fokus på digitala strategier förbättrar utfallet av knowledge management. Resultatet visar också att digitalisering positivt påverkar innovationsförmågan vilket i sin tur stärker företagets konkurrenskraft. Vidare visar studien att knowledge management är en bidragande faktor till hur bra digitalisering och innovationsförmåga ett företag har. Sánchez Ramírez med flera (2022) drar slutligen slutsatsen att "*digitalisering är en nyckelfaktor för att ge intern effektivitet i organisationer samt för att tillhandahålla externa möjligheter*" (s.12).

3 Fallstudiebeskrivning

Den svenska byggsektorn är uppbyggd av ett flertal olika aktörer (Byggipedia, u.å.). Dessa är bygg- och anläggningsföretag, fastighetsbolag, arkitekter, tekniska konsultbyråer samt byggmaterialindustrin. Byggindustrin är avgränsad till koderna 41-43 för Standard för Nordisk Näringsgrensindelning, vilket förkortats till SNI (Statistiska centralbyrån [SCB], u.å.). Inom Sveriges byggindustri (SNI 41-43) fanns det år 2022 ungefär 58 500 företag, varav ungefär 36 700 av dessa hade som flest fyra anställda och endast 27 företag hade 500 eller fler anställda (SCB, u.å.). Medelvärdet av medianen för nettoomsättningen för SNI-koderna 41-43 var ungefär 2,5 miljoner kronor år 2022. Vinstprocentens medelvärde för samma SNI-koder under 2022 låg på 6,9 procent.

Serneke Group AB är år 2024 en av de största byggkoncernerna i Sverige och de erbjuder heltäckande tjänster inom entreprenad och projektutveckling (Serneke, u.å.). Serneke grundades av Ola Serneke och Andreas Fagerberg år 2002 och hette till en början SEFA. Företaget öppnade flera kontor och passerade år 2012 en miljard i omsättning. År 2014 bytte SEFA namn till Serneke och det börjades två år senare 2016 (Serneke, u.å.). År 2023 köptes Serneke upp av det skånska investmentföretaget Doxa (Doxa, u.å.). Serneke verkar inom regionerna Väst, Öst och Syd och har idag runt 1100 anställda (Serneke, u.å.). Med sin omfattande personalstyrka och storlek ingår Serneke tillsammans med till exempel Peab och NCC i en liten grupp företag som inte är helt representativa för byggföretag i Sverige där den stora merparten är små eller medelstora företag.

Serneke använder sig av ett verksamhetsledningssystem, där deras standardiserade arbetssätt presenteras. Verksamhetsledningssystemet, som även kallas *Projekthandboken*, uppdateras kvartalsvis och kan ses som en plattform för att sprida erfarenhet inom företaget. De anställda har möjlighet att påverka innehållet i verksamhetsledningssystemet och kan skicka in sina synpunkter om det anser att något inte stämmer eller saknas. Om ett större problem med verksamhetsledningssystemet upptäcks under projektets slutmöte, vidtas åtgärder för att justera processerna i systemet.

I Sernekes verksamhetsledningssystem finns det anvisningar för hur erfarenhetsåterföring ska göras. Bland annat ska ett internt erfarenhetsåterföringsmöte hållas efter att ett projekt är färdigställt. Innan mötet ska en erfarenhetsenkät skickas ut till de involverade där de ska svara på åtta kryssfrågor och tre skrivfrågor varav en är öppen fråga för övriga tillägg. Frågorna som ställs är bland annat: *“Hur upplevde du informationen kring arbetsmetod och tidplan vid start för ditt uppdrag?”*, *“Hur upplevde du informationen under projektets gång?”* samt *“Hur upplevde du samarbetet och lösningsförmågan hos involverade parter?”*. I verksamhetsledningssystemet finns flera dokument som anger att erfarenhetsåterföring ska utföras och vem som ansvarar för att det görs. Däremot finns det inga andra mallar för hur erfarenhetsåterföringen ska genomföras utöver erfarenhetsenkäten.

Ett anbud är enligt *Avtalslagen (1915:218) 1 kap. 1 §* erbjudandet om att ingå ett avtal (Sveriges Riksdag, 1994). Från möten med Sernekes handledare har det klargjorts att deras anbudsprocess antingen involverar att en beställare publicerar ett

projekt med specifika krav, eller att Serneke direkt kontaktas av en beställare. Om Serneke är intresserade av att göra projektet börjar de arbeta på ett anbudsprojekt. Det färdigställda anbudet skickas sedan till beställaren som får bestämma om de vill ingå ett avtal med Serneke. Ibland lägger flera byggföretag anbud på samma projekt vilket ställer större krav på Sernekes anbud. När beställaren antagit anbudet kan ett projekt påbörjas.

Serneke arbetar med flera olika projekt samtidigt i olika stor omfattning. Beroende på projektens omfattning kräver de olika lång tid och mängder av resurser. På Serneke jobbar medarbetarna i varierande arbetsgrupper och ibland i överlappande projekt där olika individer deltar i olika projekt.

4 Metod

I detta kapitel presenteras de metoder som används för informationsökning.

4.1 Teori bakom metodval

I detta delkapitel presenteras teori bakom de metoder som använts.

4.1.1 Litteraturstudier

Syftet med litteraturstudier är att granska, analysera och sammanställa befintlig forskning och litteratur inom ett specifikt område som ska ligga till grund för ett nytt forskningsprojekt (Bell m.fl., 2019). Med en välarbetad litteraturstudie byggs en god grund för att formulera rimliga forskningsfrågor och hypoteser. Målet är inte att *”uppfinna hjulet igen”* utan att lära sig det som redan känt (Bell m.fl., 2019). Vid insamlandet av information är det viktigt att förhålla sig kritisk till källorna för att arbetet ska förbli objektivt.

4.1.2 Dokumentstudier

De organisatoriska dokument som har använts i studien har varit både publika för allmänheten och interna. Bell med flera (2019) förklarar att till skillnad från andra källor är dokument inte alltid framställda med forskning som syfte. Särskilt i publika dokument kan det ibland saknas information om ett företags utmaningar och svårigheter. Det är också viktigt att ha i beaktning att personer som skriver organisatoriska dokument ofta är anställda inom företaget. Detta kan resultera i att informationen i dokumenten är subjektiv eller vinklad. Därför krävs en förståelse och förmåga att kritiskt bedöma och välja ut relevant data för studien (Bell m.fl., 2019).

4.1.3 Intervju

I denna studie användes intervjuer som datainsamlingsmetod. Intervjuer är vanligt inom kvalitativ forskning. Kvale och Brinkmann (2014) förklarar att kvalitativ forskningsmetodik grundar sig på aktörernas egna perspektiv och menar att *”den relevanta verkligheten är vad människor uppfattar vad den är”*. Genom att använda en kvalitativ intervjumetod får intervjupersonen större utrymme för egen reflektion, vilket möjliggör en djupare förståelse om ämnet för intervjuaren.

I boken *Business Research Methods* (Bell m.fl., 2019) beskrivs två huvudtyper av tillvägagångssätt vid intervjuer; ostrukturerad och semistrukturerad intervju. Den ostrukturerade intervjun innebär att intervjuaren ofta endast har en minneslista med områden som denne vill belysa. Ofta ställs endast en fråga som den intervjuade får utveckla fritt och att intervjuaren endast svarar då viktiga punkter tas upp. Detta gör att den ostrukturerade intervjun kan ses som väldigt lik en konversation. Den semistrukturerade intervjun bygger på en samling förutbestämda frågor som är av en mer generell karaktär (Bell m.fl., 2019). Intervjuaren har vid denna typ av intervju möjlighet att ändra ordningsföljden av frågorna samt lägga till och ta bort frågor som känns relevanta.

En intervju består av sju olika steg (Kvale & Brinkmann, 2014). Dessa är tematisering, utformning, intervjuande, transkribering, analys, verifiering och sist rapportering.

Vid en intervju bör hänsyn tas till vilken typ av information som mottas. Andersson tar fram sex stycken typer av information i sin bok *Som man frågat får man svar* (2001). Den första som tas upp är "*faktiska förhållanden*" som beskrivs som ålder, kön eller bostadsförhållande. Vid dessa typer av frågor utgår intervjuaren att svaren är objektiva. Däremot bör intervjuaren vara försiktig när frågorna handlar om förhållanden som skett tidigare i livet, eftersom tiden kan få människor att förvränga sanningen. Nästa typ av information som Anderson (2001) lyfter fram benämns "*enklare åsikter*". Enklare åsikter beskrivs som synpunkter på olika förhållanden eller objekt. Den tredje typen av information är "*attityd*" vilket speglar människors grundläggande inställningar till frågor. För att få fram en människas attityd krävs ofta mer än en fråga. Vidare beskriver Andersson (2001) de tre sista typerna av information "*värderingar, upplevelser och tolkningar*". Denna typ av information är ofta personlig och kräver därför att frågorna ställs i en intervju, snarare än i ett frågeformulär.

Vidare i sin bok *Som man frågat får man svar* (2001) förklarar Andersson begreppet probes, där det skiljs mellan allmänna- och specifika probes. Allmänna probes används för att stödja och uppmuntra intervjupersonen att lämna utförliga svar och komplettera eller förtydliga det som sagts.

Andersson presenterar följande allmänna probes:

1. Pausen. Genom att ta pauser och låta intervjupersonen få tid på sig att reflektera och tänka efter kan svaret bli mer utförligt. Det är därför viktigt att intervjuaren inte är rädd för tystnaden och tydligt visar med exempelvis huvudnickningar eller minspel att det är okej för intervjupersonen att ta sin tid.
2. Uppmuntran. Intervjuaren bör uppmuntra intervjupersonen genom att visa intresse för det som sägs. Intresset kan visas genom att vara en aktiv lyssnare och uttrycka både verbala och icke-verbala instämmanden.
3. Utveckling. Ibland är det angivna svaret relativt kortfattat. Då kan intervjuaren ställa neutrala kommentarer eller frågor för att motivera intervjupersonen att utveckla svaret.
4. Klargöranden. I vissa fall kan de erhållna svaren vara tvetydiga eller oklara. I sådana fall behöver intervjuaren på ett smidigt sätt försöka ta reda på vad intervjupersonen menar med exempelvis följdfrågor.
5. Upprepning. Ibland kan svaret behöva upprepas för att eventuellt få ett ännu mer utvecklat svar. Denna probe bör användas med försiktighet för att undvika att låta tjatig.

4.2 Genomförande av studien

Studien genomfördes med hjälp av litteraturstudier och intervjuer med åtta anställda på Serneke. Vid sammanställning av resultatet användes det digitala verktyget NVivo.

4.2.1 Litteraturstudier

För att skapa en teoretisk bakgrund och få en bredare förståelse för rapportens ämnesområden påbörjades arbetet genom att genomföra litteraturstudier. Litteratursökningen har skett på Chalmers databaser, Chalmers bibliotek, Google, Google Scholar samt Sernekes verksamhetsledningssystem. Vid litteratursökningen användes sökordet *erfarenhetsåterföring* mest, men även sökorden *knowledge management*, *kunskapsöverföring* samt *lärande organisationer*. Sökningen resulterade i främst böcker men även rapporter, examensarbeten, artiklar, hemsidor och databaser med fokus på erfarenhetsåterföring, kunskapsöverföring och organisatoriskt lärande. Böckerna som användes fanns främst i utskrivet format på Chalmers huvudbibliotek men även på Chalmers bibliotek för arkitektur- och samhällsbyggnad. Resterande böcker och de rapporter som studerades fanns att tillgå digitalt via Chalmers biblioteks webbplats. När examensarbeten studerades användes examensarbetets referenslista för att hitta ursprungskällor att studera.

Vid litteratursökningen var det främsta problemet att skilja mellan begreppen erfarenhetsåterföring, kunskapsöverföring och knowledge management eftersom dessa är nära besläktade. Den utförda litteraturstudien gav en god grund för de intervjuer som senare genomfördes och gjorde det möjligt att fastställa en slutsats.

Av all litteratur som granskades visade sig också en del vara mindre användbar för det studerade kontexten, det vill säga byggföretag, eftersom begreppet erfarenhetsåterföring är mycket omfattande och kan tillämpas inom flera olika branscher. Litteratur som inte hade direkt relevans för rapportens syfte har därför inte använts i rapporten.

4.2.2 Dokumentstudier

För att samla information om Serneke och hur de arbetar med erfarenhetsåterföring har dokument studerats. Dokumentet som har studerats är Sernekes verksamhetsledningssystem. I verksamhetsledningssystemet finns det olika kapitel till olika delar av byggprocessen. De delar som studierna fokuserade på var de kapitel som kom fram när sökordet "*erfarenhetsåterföring*" användes. Sökordet genererade elva träffar och innefattar följande delkapitel:

- 3.2.02 Uppstart kalkyl/anbud
- 3.2.16 Uppföljning och erfarenhetsåterföring
- 3.4.02 Inläsning av projekt
- 3.4.12 Arkivering och erfarenhetsåterföring
- 3.5.04.02 Risk- och möjlighetshantering
- 3.5.05.06 Återbruk och cirkularitet
- 3.5.12 Överlämning till eftermarknad
- 3.5.14 Internt erfarenhetsmöte
- 4. Uppföljning och erfarenhetsåterföring
- 4.3 Erfarenhetsåterföring
- 5.5.03.08 Uppföljning

De nämnda delkapitlen studerades genom läsning och reflektion för att värdera vad som är relevant för rapporten. För att värdera innehållet användes rapportens syfte som utgångspunkt. Dokumenten gav en grundförståelse för hur Serneke vill och ska arbeta med erfarenhet och de viktigaste punkterna framförs i fallstudiebeskrivningen.

4.2.3 Intervjuer

Intervjuerna med utvalda anställda från Serneke användes för att få en bättre förståelse över Sernekes nuvarande situation under kalkyl- och anbudsfasen och de anställdas åsikter om detta. Intervjupersonerna blev utvalda av handledaren från Serneke och alla har en koppling till kalkyl- och anbudsfasen. Frågorna är baserade på fakta från litteratursökningen och inspel från handledaren på Serneke samt Sernekes kalkylchef. Genom att genomföra kvalitativa och semistrukturerade intervjuer gavs den intervjuade en större frihet att styra intervjun till deras eget intresseområde, vilket ansågs vara fördelaktigt för att få fram mer nyanserad och djupgående information. Informationen från intervjuerna har lagrats i form av textdokument på Google Drive där endast studiens skribenter har haft tillgång till innehållet. Lagring av kompletterande ljudfiler från intervjutillfället har godkänts av samtliga intervjupersoner och sparats i Apples applikation *Röstmemon*. Efter avslutad rapport har allt intervjumaterial raderats.

Tabell 1: *Information om de genomförda intervjuerna.*

Intervjuperson	Roll	Kön	Intervjuform	Intervjulängd	Datum
Intervjuperson 1	Verksamhets- utvecklingschef	Man	Digital	52 min	12-04-24
Intervjuperson 2	Anbudsledare	Man	Fysisk	57 min	16-04-24
Intervjuperson 3	Kalkylchef	Man	Fysisk	60 min	16-04-24
Intervjuperson 4	Entreprenadingenjör	Man	Fysisk	46 min	17-04-24
Intervjuperson 5	Arbetschef	Man	Fysisk	53 min	18-04-24
Intervjuperson 6	Anbudsledare	Man	Digital	61 min	22-04-24
Intervjuperson 7	Kalkylingenjör	Kvinna	Fysisk	54 min	22-04-24
Intervjuperson 8	Projektchef	Man	Digital	75 min	23-04-24

I denna studie har åtta Serneke-anställda personer med olika yrkesroller medverkat på intervju. Information om respektive intervjuperson och intervjutillfälle finns sammanställt i Tabell 1. Intervjuerna genomfördes främst fysiskt men även digitalt och pågick i ungefär en timme vardera. Under de åtta intervjuerna som genomfördes varierades rollerna, så att intervjuerna turades om att vara intervjuare och antecknare. Alla intervjuer som genomfördes spelades in. Innan intervjuerna startade fick de intervjuade frågan om detta var okej eller inte, samtliga godkände detta i enlighet med GDPR. Inspelningarna användes för att komplettera de anteckningar som gjordes under intervjun samt för att säkerställa att citat som använts i rapporten är korrekta. För intervjufrågor, se Bilaga 1. Intervjufrågorna behandlade de

huvudsakliga temana erfarenhetsinsamling, erfarenhetsbearbetning, erfarenhets-spridning, erfarenhetsparametrar, förbättringsförslag, lösningar och strategier.

En beskrivning av yrkesrollerna för de intervjuade personerna presenteras nedan.

Anbudsledare:

Anbudsledarens huvudsakliga ansvar omfattar säkerställa kvaliteten på kalkylerna. De har regelbunden kontakt med leverantörer, inforrar offerter och arbetar med riskminimering och riskanalys i nära samarbete med arbetschefer under anbudsprocessen. Anbudsledaren stöttar även kalkylchefen i arbetet med att kontinuerligt förbättra kalkylprocessen. Vidare ansvarar anbudsledaren för att initiera anbudsprocesser, hålla startmöten, samt ta fram både nettokalkyl och omkostnadskalkyl.

Arbetschef:

Arbetschefens huvudsakliga ansvar är att se till att projekten följer tidsplan och budget. Rollen innefattar att rapportera de kvartalsvisa prognoser som görs i projekten och rapportera dessa vidare uppåt i organisationen. Arbetschefen har även hand om personal, rekrytering, omplacering och planering.

Entreprenadingenjör:

Entreprenadingenjörens främsta arbetsuppgift är ekonomistyrning mot beställare och underentreprenörer. Inom anbudsprojekten utför entreprenadingenjören kontroller och bidrar med tekniskt kunskap. Entreprenadingenjören är också involverad i att sammanställa information om referensprojekt

Kalkylchef:

Kalkylchefen leder kalkylavdelningen och ger stöd till kalkylingenjörerna i deras arbete. En stor del av kalkylchefens arbete är att kontinuerligt förbättra och planera kalkylavdelningens processer, samt att skapa en trivsamt arbetsmiljö där medarbetarna känner sig motiverade och presterar väl. Kalkylchefen ansvarar även för att säkerställa att alla kalkyler är fullständiga, korrekta och innehåller alla relevanta uppgifter och nyckeltal.

Kalkylingenjör:

Kalkylingenjörer gör kostnadsberäkningar på projekt, bygger anbud genom att kalkylera nyttokalkyler och inhämta offerter och utvärdera dessa. De gör också omkostnadskalkyler för att skapa ett underlag som arbetschefen använder för att lägga fram ett anbud.

Projektchef:

En bred yrkesroll men handlar framförallt om att leda och driva projekt. Projektledaren hanterar upphandlingar i början av projekt och uppföljningar vidare in i projekt. Projektchefen har även personalansvar och ser till att de anställda har uppgifter att göra, mår bra och utvecklas. Är också stöd till kalkylorganisationen och kontrollerar och granskar anbud.

Verksamhetsutvecklingschef:

Primärt arbetar verksamhetsutvecklingschefen med att verka som affärsstöd, stötta verksamheten och medverka i beslutsprocessen om det är projekt över 200 miljoner kronor. Deltar i stora utvalda projekt, särskilt i anbudsprocesser, där denne bidrar

med riskvärdering och identifiering av möjligheter. Verksamhetsutvecklingschefen tillhör bolagsledningen och hanterar det övergripande strategiarbetet inom bolaget som verksamhetsledningssystem, affärsplan och interna processer. Rollens innehavare arbetar centralt över hela bolaget och är inte bunden till specifika fysiska projekt.

4.2.4 Analys av data

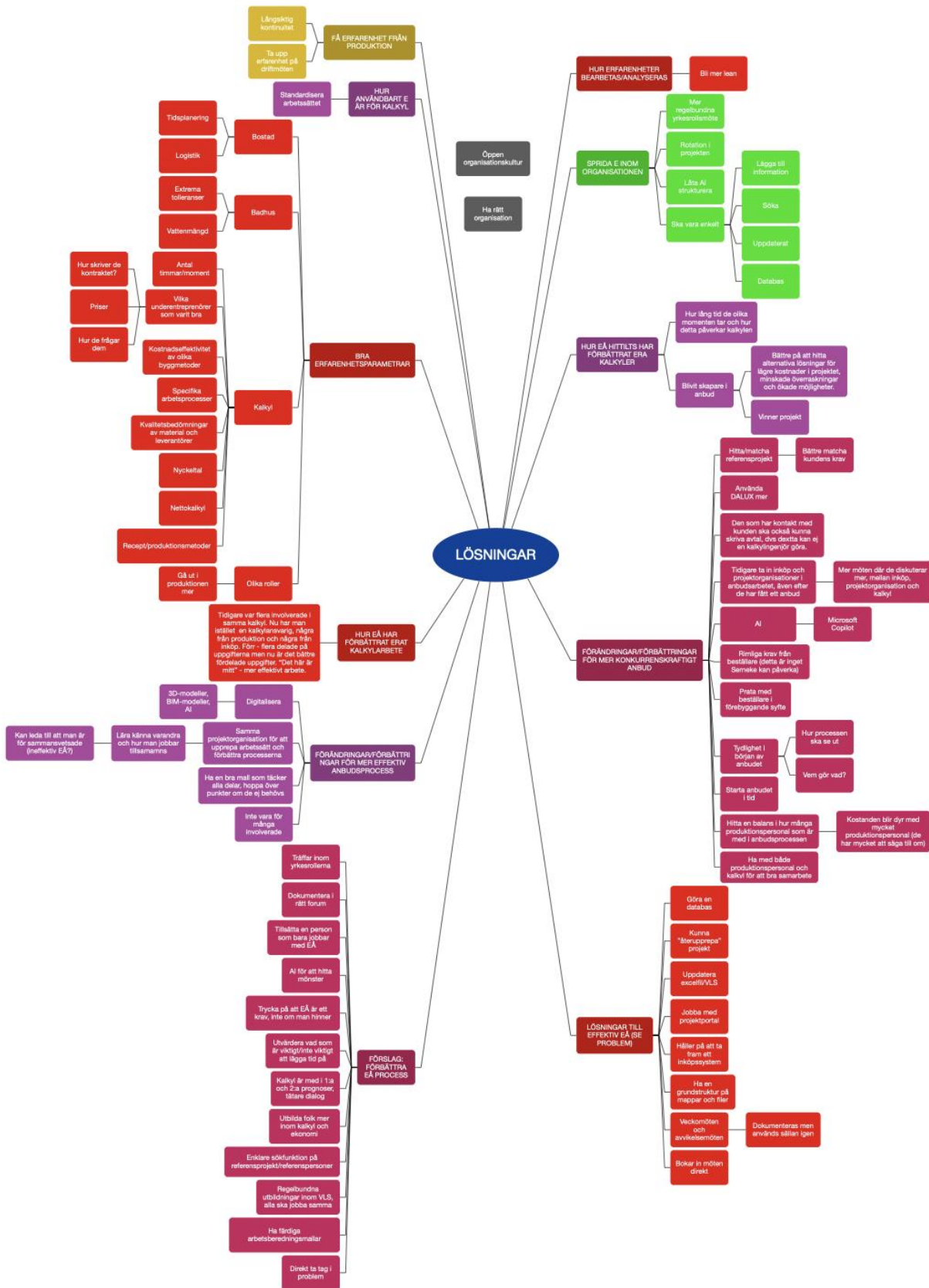
Programvaran NVivo är ledande inom sitt område och möjliggör organisering, analyser och visualisering av data samlat av användaren för att kunna hitta mönster (NVivo, u.å.). När intervjuerna var genomförda användes NVivo för att sammanställa resultatet i tankekartor. Anledningen var att skilja mellan frågornas svar för att lättare strukturera upp vad som var mer eller mindre relevant för studien samt samla liknande svar tillsammans. Resultatet delades in i tre olika tankekartor med var sitt huvudområde; tillvägagångssätt, problem och lösningar (se figur 2-4). Huvudområdena baserades på de frågor som användes under intervjuerna. Tankekartorna dedikerade till tillvägagångssätt, problem och lösningar hade totalt 13, sju och elva noder per respektive tankekarta. Noderna delades sedan in i ett flertal egna noder som symboliserar svaren inhämtade från intervjuerna. Svaren från intervjuerna sammanfattades i enstaka ord eller kortare meningar för att hålla tankekartan fri från överflödigt information. De enstaka orden och kortare meningarna användes som referenser för svaren i de fullständiga intervjudokumenterna.



Figur 2: Tankekartan med huvudområdet tillvägagångssätt.



Figur 3: Tankekarta med huvudområdet problem.



Figur 4: Tankekartan med huvudområdet lösningar.

4.2.5 Reflektion om användning av AI-verktyg

Under studiens gång har AI-verktyget ChatGPT 4, utvecklat av OpenAI, använts. Verktyget har använts för att översätta texter, hitta synonymer, grammatiskt granska texter och för att hitta källor som använts i teorin. Användningen av ChatGPT 4 har underlättat flera moment i verkställandet av rapporten och har sparat skribenterna tid. AI-verktyg anses vara bra hjälpmedel att använda både till vardags men också inom arbete och skola eftersom de kan effektivisera flera processer och ge relevant information och data. Det är däremot viktigt att använda AI-verktyg på rätt sätt och i rätt mängd, speciellt vid akademiska arbeten så att dessa fortsätter vara autentiska och korrekta. Det är också viktigt att kritiskt och källkritiskt granska information som ChatGPT 4 presenterar. Detta eftersom resultatet baseras på det som användaren frågat och all information som finns tillgänglig på internet. Ibland kan en fråga tolkas av ChatGPT 4 på annat sätt än vad som menats. Dessutom presenterar ChatGPT 4 sällan sina källor i samband med framtagna svar vilket innebär att det inte går att veta ifall det som påstås stämmer. Det är därför upp till användaren att själv bedöma och avväga vad som är relevant av den information som presenteras.

5 Resultat

I detta kapitel presenteras det sammanställda resultatet av de åtta intervjuerna som genomfördes med anställda på Serneke. Resultatet sammanfattas i följande områden; Tillvägagångssätt för erfarenhetsåterföring, Tidsbrist, Forum för erfarenhetsåterföring, Digitalisering och erfarenhet, Incitament, Sernekes verksamhetsledningssystem, Projektportal samt Organisationer. Områdena som presenteras har återkommit i intervjuerna, då problematiken relaterade till dessa tas upp, vilket kopplar dem till rapportens syfte att identifiera problem.

5.1 Effektivare organisering

En viktig del i hur väl Serneke arbetar med erfarenhet är uppbyggnaden av sin organisation, både centralt och på projektnivå. Under intervjuerna diskuterades både projektorganisationer och kalkylorganisationer och de problem de olika organisationerna möter.

Serneke har tidigare haft flera kalkylingenjörer involverade i samma kalkyl där de delade på arbetsuppgifterna. Numera har de istället en kalkylansvarig som får hjälp av anställda från både produktion och inköp, beroende på hur stort anbudsprojektet är. Intervjuperson 3 menar att denna förändring har gjort att Serneke är *“bättre på att fördela arbetsuppgifter vilket gör oss mer effektiva”*.

I anbudsprocessen är ett flertal anställda involverade. Intervjuperson 5 uttryckte vikten av att överlämningen mellan kalkylorganisationen och produktionsorganisationen ska vara smidig och sade att:

“För att det ska bli en effektiv övergång från kalkyl till produktion och samtidigt integrera produktionsperspektivet från början, är både platschefen och projektchefen från produktionsavdelningen med på startmötet. Detta bidrar till bättre samordning och genomförande av projektet.”

En byggprojektorganisation är det team som tillsammans arbetar med ett projekt och innehåller olika yrkesroller. Intervjuerna belyste att en av svårigheterna med att samla erfarenheter från produktionen berodde på variationer i organisationens struktur. Detta innebär att Serneke inför nästan varje nytt projekt skapar en ny byggprojektsorganisation med nya konstellationer av medarbetare. Byggprojektsorganisationen kan bestå av anställda som tidigare arbetat tillsammans på samma projekt eller anställda som aldrig arbetat tillsammans. De intervjuade menar att detta påverkar startskedet av projektet. Däremot påpekas det att alla projekt är unika med olika krav från beställaren vilket i sin tur kan kräva att byggprojektorganisationerna är unika.

Byggprojektsorganisationernas olika uppbyggnader utvärderas och diskuteras efter avslutat projekt. Under en av intervjuerna föreslås det av intervjuperson 5 att de ska *“ha samma projektorganisation i olika projekt för att bli mer effektiva under anbudsprocessen”*. Den intervjuade påstår att detta bidrar till kontinuitet, eftersom alla redan känner till sina roller och kan antingen upprepa eller fortsätta utveckla tidigare arbetsmetoder. Intervjuperson 7 menar däremot att det *“borde vara mer rotation i*

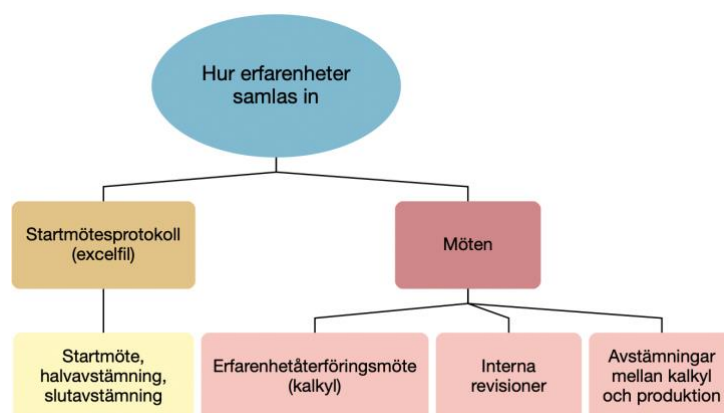
projektorganisationerna” för att det är ett sätt att förvärva ny kunskap. Intervjuperson 1 betonar också att långsiktig kontinuitet är viktigt och att kontinuitet i form av personal är den största delen i erfarenhetsåterföring. Däremot säger han samtidigt att långsiktig kontinuitet är en av Sernekes största utmaningar eftersom projekt kräver olika team och att medarbetare därmed inte arbetar kontinuerligt med varandra.

5.2 Uppfattningar om nuvarande erfarenhetsåterföring

Serneke använder enligt de intervjuade flera metoder för att samla in erfarenheter (se figur 5), till exempel vid regelbundna möten och ett Excel-dokument kallat Startmötesprotokoll. Startmötesprotokollet är sammanställt av olika mötesprotokoll för olika faser i ett projekt, såsom startmöte, halvtidsavstämning och slutmöte, samt specifika moment som anbudsprövning och kalkylöverlämning. Startmötesprotokollet används för att dokumentera erfarenhet och andra viktiga parametrar. De intervjuade uttryckte en önskan av ett mer utförligt startmötesprotokoll som ska täcka upp alla olika delmål och möten i ett anbudsprojekt. Startmötesprotokollet bör utformas så att det omfattar alla nödvändiga delar, vilket säkerställer att inget viktigt missas. Användarna bör, enligt de intervjuade, sedan kunna välja att hoppa över de punkter som inte är relevanta för ett specifikt projekt.

Utöver de möten som finns i startmötesprotokollet har de intervjuade nämnt tre stycken möten. Dessa möten är avvikelsemöten, interna revisioner samt ett möte som kallas för erfarenhetsåterföringsmöte. I de tre mötena utgör erfarenhetsåterföring en fast punkt på dagordningen. Inom kalkylavdelningen hålls erfarenhetsåterföringsmöten minst en gång per halvår. Erfarenheterna från dessa möten sammanställs och skickas ut till kalkylavdelningen.

På de möten som hålls dokumenteras det som de går igenom på mötena. De erfarenheter som då antecknas rör främst kostnader och underentreprenörer. Generellt sett dokumenteras inte övriga upplevelser, lärdomar eller kunskaper som kan vara av värde vid framtida projekt och vidare arbete.



Figur 5: “Hur erfarenheter samlas in”.

De insamlade erfarenheterna ska bearbetas av de anställda som direkt påverkas av dem. Bearbetningen inkluderar att sammanställa erfarenheter i den tidigare nämnda Excel-filen samt att analysera nyckeltal. Under slutmötena för varje projekt diskuterar deltagarna de erfarenheter som framkommit och hur de kan nyttjas i framtiden. För att bearbeta erfarenheter på det bästa sättet önskar intervjuperson 1 att *“processen ska bli mer lean”*. Med detta menar intervjuperson 1 att de kan bli effektivare och mer lönsamma. Vidare refererar intervjuperson 1 till massproduktion av bilar och menar att Serneke ska försöka återupprepa projekt i större utsträckning.

För att sprida erhållna erfarenheter använder Serneke delvis veckomöten. Under mötena delar de anställda med sig av erfarenheter som tillkommit under veckan och diskuterar dessa. Utöver veckomötena anger intervjuperson 6 att de fyller i en så kallad erfarenhetsåterföringsmall. Mallen beskrivs som ett *“levande dokument”* (Intervjuperson 6) som de arbetar agilt med. Vidare förklarar intervjuperson 6 att de anställda inom produktionen alltid ska kunna höra av sig till kalkylavdelningen för stöttning och sade *“Så fort en händelse eller en komponent identifieras ska det in i erfarenhetsåterföringsmallen.”*

Möten inom yrkesrollerna sker, men är mindre vanligt än rutinmöten som avstämningsmöten med mera. Dessa möten innebär att personer med samma yrkesroll samlas för att dela med sig av sina erfarenheter genom fokuserade diskussioner inom yrkesrollen. Detta sker främst inom några yrkesroller, som exempelvis yrkesrollerna projektchef eller arbetschef. Det framkommer under intervju 8 att den erfarenhet som diskuteras på ett sådant möte ofta stannar inom yrkesrollen. I kontrast, utan tanke på problemet med att det sällan sprids vidare, föreslås det i intervju 7 att Serneke ska ha träffar inom yrkesrollerna ännu oftare. Fortsättningsvis önskas Serneke införa detta för fler yrkesroller för att utöka spridningen av erfarenhet. Detta tror intervjuperson 7 skulle ge bättre och mer specifik erfarenhetsåterföring mellan anställda inom samma yrkesroll.

Intervjuperson 4 uttryckte att det upplevs att anställda tycker det är svårt att sprida vidare erfarenhet till andra avdelningar och sade att *“processen för att föra vidare erfarenhet är avlägsen”*. Detta gäller även när det kommer till att dela med sig av kunskap till andra regioner. De menar att avstånd och organisatoriska skillnader ofta utgör hinder för effektiv erfarenhetsåterföring. Utöver svårigheten att sprida erfarenheter påpekade en av de intervjuade att medvetenheten kring rutinerna för erfarenhetsåterföring inte är så bra. Samtliga av de intervjuade anser att de själva har en relativt god överblick och refererar till verksamhetsledningssystemet. Intervjuperson 6 sade att *“95 procent av deras projektorganisationer har inte bra koll på erfarenhetsåterföring.”*

Generellt sett vill de intervjuade standardisera arbetssättet för att samla, bearbeta och sprida erfarenhet inom kalkylavdelningen. Flera av de intervjuade föreslår att en förbättrad uppstart av anbuden är nödvändig för att öka konkurrenskraften vid anbudsgivning. Detta inkluderar bland annat att starta upp anbudsprojekten i tid och ha koll på nypublicerade anbud. Vidare anses det behövas mer tydlighet i början av anbudet i frågor som vem som gör vad och hur processen ska se ut. Intervjuperson 5 anser att de också *“bör prata med beställare i förebyggande syfte för att kunna planera anbudet”*. Några av de intervjuade önskar att erfarenhet ska tas upp som diskussion tidigare och mer löpande i projekten. Fortsättningsvis betonar flera av de

intervjuade att enkelheten i erfarenhetsåterföringen är avgörande för att det ska bli en integrerad del av Sernekes arbetssätt. De menar att processen måste vara lättillgänglig för att effektivt kunna implementeras bättre. Det ska alltså vara lätt att söka och lägga till erfarenheter kontinuerligt.

5.3 Förbättring av det interna verksamhetsledningssystemet

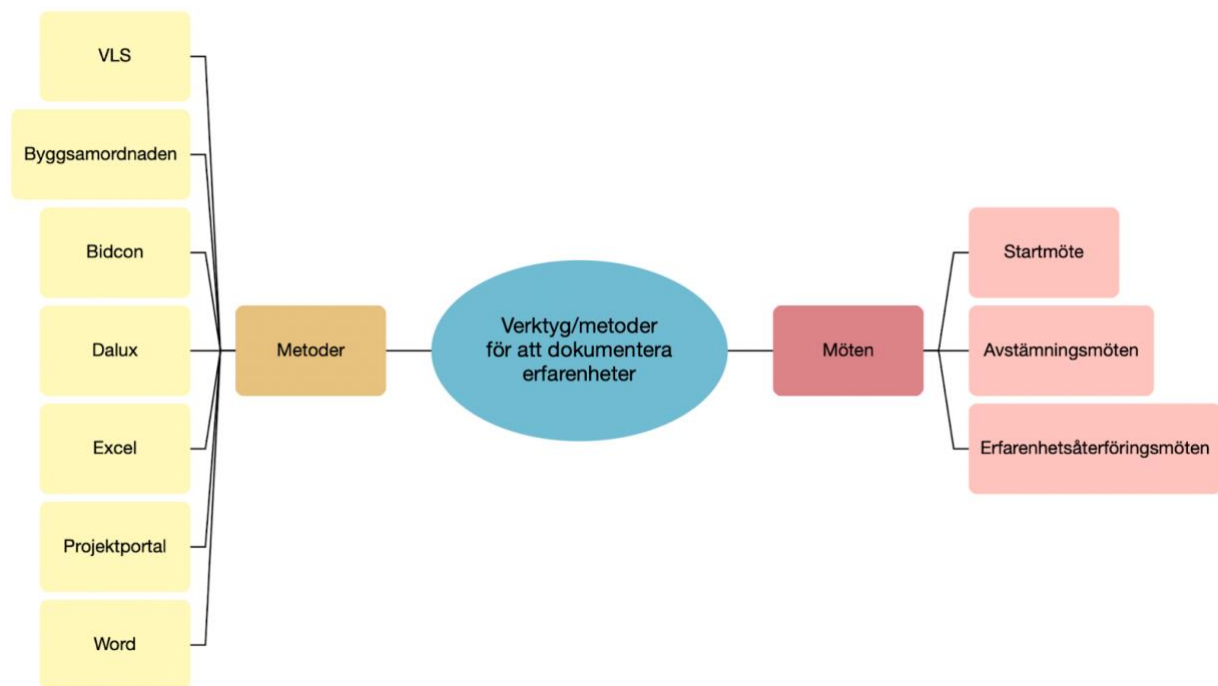
Intervjuperson 4 föreslog att *“Det borde finnas mer specifika, färdiga arbetsberedningsmallar, som exempelvis montageanvisning av kök, tillgängligt i verksamhetsledningssystemet”*. I nuläget finns det ett avsnitt i verksamhetsledningssystemet som heter *Arbetsberedning* där det finns mallar och arbetsbeskrivningar att tillgå. Den intervjuade menar att ytterligare arbetsberedningsmallar för mer specifika moment kan vara av värde för att förbättra processerna inom projekt. Han tillägger att Serneke har diskuterat att utveckla sådana arbetsberedningsmallar.

I vilken utsträckning verksamhetsledningssystemet används varierar hos de intervjuade. Vissa använder den dagligen medan andra använder den mer sällan. Flera medger att de borde läsa verksamhetsledningssystemet oftare än vad de gör och att de inte alltid följer med i de uppdateringar som görs i den. Vanligtvis använder nyanställda verksamhetsledningssystemet mer frekvent tills de blir mer bekanta med rutinerna och tills arbetssättet integreras i deras vardag. Flera av de intervjuade uttryckte även att det borde införas regelbundna utbildningar inom verksamhetsledningssystemets rutiner. Detta både för att göra de anställda mer vana att använda verksamhetsledningssystemet men också för att säkerställa att alla jobbar enligt samma arbetssätt. Intervjuperson 3 sade att det *“handlar om att få de anställda att läsa och använda verksamhetsledningssystemet”*. Att integrera verksamhetsledningssystemet i det dagliga arbetet anses vara en avgörande faktor för att sprida erfarenheter inom organisationen. Det är därför viktigt att verksamhetsledningssystemet är enkelt att använda och att det *“inte krånglas till för mycket”* eftersom *“om det tar tid kommer folk inte använda det”* (Intervjuperson 2).

Flera av de intervjuade anser att verksamhetsledningssystemet är ett bra verktyg att använda ifall det uppstår några oklarheter om hur ett arbete ska läggas upp eller vad som gäller för enskilda moment. Vissa intervjuade anser att verksamhetsledningssystemet är mycket tydligt och fullständigt, medan andra upplever det som svårt att navigera i, särskilt för de med mindre erfarenhet. Dessutom betonas det att sökfunktionen i systemet inte alltid fungerar felfritt. De anställda får i många fall ingen träff när de söker efter specifika mallar, dokument eller projekt i systemet. Istället måste de klicka sig fram för att hitta det de söker. Intervjuperson 4 sade följande: *“När man söker på ord så kommer inte de projekten upp som har haft de delarna.”*. Detta gör att det tar längre tid att hitta rätt information vilket gör relativt enkla arbetsmoment ineffektiva. Ett förslag som föreslås för att öka användningen av verksamhetsledningssystemet är att förbättra sökfunktionen så att användarna får de önskade resultat de söker efter.

5.4 Databas för erfarenhetsåterföring

Enligt de intervjuade har de tillgång till väldigt många plattformar för att dokumentera erfarenheter, bland annat startmötesprotokollet, verksamhetsledningssystemet, Byggsamordnaren, Bidcon, Dalux, Projektportalen (även kallad referensbanken) samt övrig information dokumenterat i Word eller Excel (se figur 6).



Figur 5: "Verktyg/metoder för att dokumentera erfarenheter".

Mångfalden av plattformar leder, enligt de intervjuade, ofta till att erfarenheterna dokumenteras på fel ställen. Denna brist på tydlighet och struktur gör det svårt för medarbetarna att förstå var dokumentationen av en erfarenhet bör publiceras, vilket i sin tur gör att många avstår från att dokumentera sina erfarenheter. Ett problem som majoriteten av de intervjuade uttryckte var att de, trots tillgången till ovanstående nämnda dokumentationsplattformar, ändå saknar möjligheten att på ett smidigt sätt kunna dela med sig av sina egna erfarenheter och ta del av andras. Ett önskemål som framfördes under intervjuerna är att det bör skapas en databas som samlar all information på samma ställe för att undvika att erfarenheterna finns på olika forum och/eller digitala plattformar. Vidare menar de att denna databas borde ha en bestämd grundstruktur för mappar och filer så att den är enklare att använda. Det finns också en önskan att minska antalet forum som kräver inloggningsuppgifter och en organiserad databas hade varit fördelaktig för det ändamålet.

Då det inte finns några tydliga riktlinjer för hur erfarenhet ska dokumenteras finns en viss tveksamhet kring vad dokumentationen av erfarenhet bör innehålla. Vidare diskuterades vilka faktorer som hade varit önskvärda i en mall för dokumentation av erfarenhet. Följande parametrar har de intervjuade identifierat som viktiga för erfarenhetsåterföring, se tabell 2.

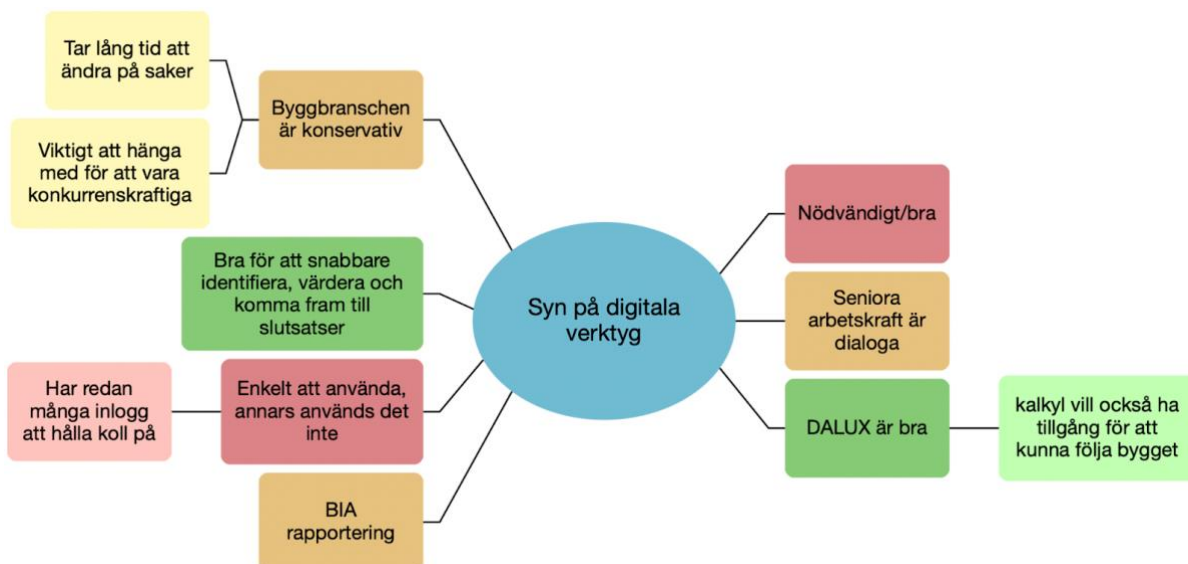
Tabell 2: *Identifierade erfarenhetsparametrar.*

Parameter	Beskrivning
Tidsplanering	Effektivitet och noggrannhet i projektplanering
Logistik	Hantering av materialflöden och transport
Antal timmar per arbetsmoment	Effektivitet i utförande av specifika arbetsmoment
Underentreprenörer som varit bra	Bedömning av underentreprenörers prestation
Kontraktsskrivning	Metoder och praxis för att formulera avtal
Priser	Hantering av kostnader och prissättning
Kostnadseffektivitet av byggmetoder	Jämförelse av olika byggmetoders kostnadseffektivitet
Specifika arbetsprocesser	Optimering och standardisering av arbetsprocesser
Kvalitetsbedömningar av material	Bedömning av inköpta material kvalitet
Kvalitetsbedömningar av leverantörer	Utvärdering av leverantörers kvalitet och tillförlitlighet
Nyckeltal	Viktiga mätvärden för att mäta prestanda
Nettokalkyl	Detaljerad ekonomisk analys av projektet
Produktionsmetoder	Tekniker och metoder för byggproduktion

Intervjuperson 2 som arbetar som anbudsledare berättar att han fått möjligheten att under en kortare period arbeta inom en byggproduktionsorganisation på Serneke. Den intervjuade sade att ett bra sätt att få mer erfarenhet inom kalkyl är att arbeta ute i produktionen. Detta kan ge kalkylingenjörerna insikter i hur det ser ut i verkligheten samt hur kalkylen påverkar produktionen och vice versa. Intervjuperson 2 sade följande: *"Att gå ut i produktionen är ett bra sätt för att få mer erfarenhet."*

5.5 Erfarenhetsåterföring via ökad digitalisering

Serneke använder sig av flera digitala verktyg i det dagliga arbetet. Som tidigare redan angetts, så använder de bland annat Microsofts olika programvaror samt sin interna hemsida. Andra exempel på digitala hjälpmedel som används är Byggsamordnaren, Bidcon och Dalux. Byggsamordnaren används för att prognostisera och sätta budget och Bidcon är ett kalkylprogram som används för kontinuerlig uppföljning av bland annat priser. Dalux är ett program som används för byggnadsinformationsmodellering, även kallat BIM-modeller. Synen på dessa hjälpmedel är sammanställt i figur 7.



Figur 7: "Syn på digitala verktyg".

Dalux är enligt de intervjuade ett uppskattat verktyg som sparar tid för Sernekes anställda genom att möjliggöra styrning, inspektion och dokumentation av projekt på distans. De intervjuade föreslog att Dalux borde användas i större utsträckning och även i mindre projekt. Intervjuperson 2 uttryckte att *"De projekt kalkyl räknar hem ska kalkyl också ha tillgång till Dalux för de projekten."* och menar att kalkylavdelningen då kan följa de olika projekten. Med hjälp av Dalux kan de därmed få ytterligare underlag för sitt kalkylarbete.

Samtliga deltagare från intervjuerna är positivt inställda till digitala verktyg. Flera av dem föreslår att ytterligare digitalisering skulle effektivisera arbetsprocesserna. De menar att digitalisering vore bra för att snabbare identifiera, värdera och komma fram till slutsatser. Intervjuperson 8 uttryckte att *"Den digitala utvecklingen går snabbare och snabbare hela tiden. Det är viktigt att hänga med i den utvecklingen för att fortsätta vara konkurrenskraftig."*

Flera av de intervjuade ser potentialen i AI och tycker att de borde dra nytta av det i deras arbete. De menar att tekniken kan användas för att förbättra anbudsprocessen genom att sammanställa data, skapa analysmodeller och generera underlag för kalkylavdelningen. Genom att använda AI kan de snabbare organisera data och identifiera mönster i arbetsmetoderna, vilket även kan optimera processen för erfarenhetsåterföring. Detta uttrycktes bland annat av intervjuperson 3 som sade *"Vi borde använda AI för att strukturera upp data och visualisera det för att lättare se vad är det som är återkommande"*.

Byggbranschen är enligt flera av de intervjuade en relativt konservativ bransch där förändring tar lång tid. Detta kan bero på att varje projekt är unikt vilket gör det svårare att förändra och standardisera processer inom byggbranschen. Intervjuperson 6 sade att byggbranschen är i en period där senior arbetskraft är relativt analog. Intervjupersonen är osäker på hur väl vissa individer kommer kunna hantera en mer digital arbetsmiljö och sade *"Jag tycker personligen att det ska vara digitalt, men vilken nivå är frågan. Alla har inte den kompetensen i branschen."* (Intervjuperson 6). Det är därför viktigt att implementeringen av digitala system

introduceras i lagom takt och läggs på en rimlig nivå så att samtliga anställda enkelt kan anpassa sig och utföra sina arbetsuppgifter.

5.6 Betydelse av referensprojekt för erfarenhetsåterföring

I projektportalen, även kallad *Referensbanken*, finns referensprojekt och referenspersoner samlade. Tanken med referensprojekt och referenspersoner är att kunna återanvända erfarenheter från dessa för att stärka och vinna anbud.

5.6.1 Insamling av referensprojekt

Varje referensprojekt innehåller information om ett specifikt projekt. För att dokumentera referensprojekten används en mall som finns i Sernekes verksamhetsledningssystem. Mallen ber den ansvarige att bland annat dokumentera information som:

- Projektnamn
- Ort
- Region
- Typ av projekt
- Projektstorlek
- Projektstart och färdigställande
- Beställare
- Referensperson från Serneke
- Antal lägenheter
- Svårigheter eller speciella arbeten
- Miljökrav
- Certifieringar

Projektportalen ska uppdateras löpande allt eftersom projekt blir färdigställda. Intervjuerna gav däremot information om att referensprojekten och mallen för att skapa ett dokument för ett referensprojekt är bristfälliga. Ett flertal av de intervjuade berättar att referensprojekten inte alltid finns i projektportalen och ger att *“gamla projekt kan vara svårare att hitta”* (Intervjuperson 7). Detta beror bland annat på att äldre projekt inte har dokumenterats ner i samma utsträckning som projekten görs idag. *“När vi sitter med anbud och letar referensprojekt och referenspersoner är det väldigt mycket detektivarbete som får göras”* (Intervjuperson 5). När den ansvarige för att hitta referensprojekt känner till att ett specifikt projekt vore lämpligt men inte lyckas hitta det, kan mycket tid gå åt till resultatlösa sökningar. Därmed önskar de intervjuade inte bara att mallen ska fyllas i på ett konsekvent sätt utan att det också ska vara lättare att söka efter projekt i projektportalen. Intervjuperson 3 anser att denna process bör automatiseras och sade att *“Vi hade sparat mycket tid på det”*. Intervjuperson 6 uttryckte bland annat att han skulle vilja att *“mallen måste vara mer tydlig”, “alla behöver fylla i mallen på samma sätt”* samt *“mallen behöver innehålla mer information, så att det blir lättare att söka i den”*. Intervjuperson 8 uttryckte en önskan om att *“pinpointa de kraven som beställarna brukar ställa”*. Sammanfattningsvis återspeglar dessa citat ett behov av att förbättra strukturen för mallen och öka dess klarhet och användbarhet.

5.6.2 Insamling av referenspersoner

Vid varje anbud vill beställaren ha minst en, så kallad, referensperson. Referenspersonen är en anställd med erfarenhet av tidigare projekt som liknar det projekt som skall läggas anbud på. När arbetschefen eller projektchefen ska finna de mest lämpliga referenspersonerna söker de i referensbanken efter anställdas CV:n för att kunna matcha den anställda till det aktuella anbudet. Problemet som uttrycks i några av intervjuerna är att många CV:n inte är uppdaterade vilket gör att det ibland blir svårt att hitta "rätt" referenspersoner till anbudsprojekten. Intervjuperson 6 sa "Förhoppningen är att samtliga anställda ska uppdatera sitt CV efter varje avslutat projekt och att det ska uppdateras direkt.". Det är de anställdas egna ansvar att uppdatera sina CV och det är en del av arbetsuppgiften hos alla anställda på Serneke. Under intervjuerna påpekas det däremot att en påminnelse om att uppdatera sitt CV skickas ut två gånger per år, men att detta inte alltid leder till att de anställda får det gjort.

Utöver det faktum att de anställdas CV:n inte är uppdaterade uttrycks oregelbundenheten i de anställdas CV:n som ett problem. Även om de är uppdaterade skriver de flesta sina CV:n på olika sätt, trots att det finns en mall att tillgå. Detta gör det svårt för arbetschefen eller projektchefen att söka i projektportalen eftersom inte alla referenspersoner kommer upp när de söker på generella sökord. Istället får de ansvariga ringa runt för att få tag i rätt personer. De intervjuade trycker därför på att projektportalen behöver ha en bättre sökfunktion och vara mer strukturerad. Intervjuperson 6 sade: "För att strukturera projektportalen hade en filtreringsfunktion med beställarens olika krav varit användbart.". Vidare uttryckte flera intervjupersoner att beställarna ibland har väldigt specifika krav vilket gör det svårt att hitta passande referenspersoner som uppfyller dessa. För sammanställning av synpunkter på Projektportalen, se figur 8.



Figur 8: "Projektportalen".

5.7 Tidsbrist påverkar möjligheten till systematisk erfarenhetsåterföring

Under intervjuerna framkom det att tid är ett återkommande problem inom flera områden vid insamlingen av erfarenhet. När det gäller att få erfarenheter från produktionen till kalkylavdelningen är en av de kritiska faktorerna tidsbristen. Eftersom produktionen är en tidspressad process prioriteras inte alltid erfarenhetsåterföring när de jobbar med mer omfattande projekt. Istället läggs fokuset på att klara av projektet och hålla den tidsplan som tagits fram för projektet. Intervjuperson 2 uttryckte sig att "yttre faktorer som covid-19, krig och inflation har påverkat organisationen". Som ett resultat av dessa faktorer har Serneke, precis som andra

organisationer, behövt minska antalet personal. Det minskade antalet har resulterat i ökad tidspress för de anställda. Detta gör att de har svårare att hinna med allt som ska göras, inte minst erfarenhetsåterföring. Problemet visar sig också inom kalkylavdelningen, som även de behövt prioritera bort erfarenhetsåterföring på grund av tidsbrist.

Vid anbudsprocessen visar sig tidsbristen på ytterligare ett sätt. I slutet av anbudsprocessen avslutas inte alltid projekt ordentligt. Istället går de snabbt vidare till ett nytt projekt. Detta beror främst på två saker enligt de intervjuade. Den första anledningen är eftersom de inte hinner med att avsluta projektet på så sätt att de inte hinner samla, dokumentera och föra vidare erfarenheter. Den andra anledningen är eftersom de anställda är mer intresserade och ivriga att påbörja ett nytt projekt, snarare än att avsluta ett gammalt.

Ett förslag som förs fram av de intervjuade för att få anbudsprocessen mer tidseffektiv är att sätta upp en anbudstidsplan. Detta är något som Serneke redan använder sig av vid större projekt och innebär att de tar fram en tidsplan för anbudsprocessen. Syftet är att inte missa viktiga moment och för att kunna sätta deadlines för dessa. Förslaget är att göra detta även på mindre projekt för att kunna vara lika tidseffektiva där som vid mer omfattande projekt.

5.8 Brist på incitament att dela erfarenheter

Ett återkommande problem som flera av de intervjuade uppmärksammar är att det saknas tillräckliga incitament för att dokumentera de erfarenheter som finns och en av de sade *“Kunskap stannar i huvudet och skrivs inte ner.”* (Intervjuperson 6). En förklaring enligt de intervjuade är att den anställde i fråga inte förstår relevansen av sin egen kunskap och därför inte ser någon mening i att dokumentera den. Detta kan bero att dessa personer är så vana vid sin egen kunskap att de inte inser värdet av den för övriga medarbetare. Framför allt är det erfarenheter från produktionsarbetet som oftast inte dokumenteras. Intervjuperson 4 uttryckte följande:

“Produktionspersonalen sitter på hur mycket information som helst men att omvandla deras tankar till något faktiskt greppbart är en utmaning.” Det kan även röra sig om att de anställda inte hinner avsätta tid för att skriva ner sina erfarenheter. Att reflektera över och ta med sig nya kunskaper under pågående, och efter avslutade projekt ses inte som ett krav utan något som görs om det hinns med. Under intervjuerna framkom det att det i många fall inom organisationen finns ett generellt tankesätt kring erfarenhetsåterföring som lyder *“good to have, not need to have”* (Intervjuperson 6). Med detta menas att erfarenhetsåterföring ses som något som är bra att ha men som inte är nödvändigt för att kunna utföra arbetet. Några av de intervjuade tror att det är viktigt att ledningen inom Serneke betonar att erfarenhetsåterföring alltid är ett krav. De menar att det inte bör ses som en uppgift som utförs när tid och motivation finns.

När veckomöten och avvikelsemöten hålls, dokumenteras erfarenheter och andra viktiga punkter. Däremot saknas tillräckligt intresse för att använda den dokumenterade erfarenheten senare i projektet eller i andra projekt. Det finns en önskan som att gemensamt stötta och motivera varandra för att denna erfarenhetsåterföring ska användas.

6 Diskussion

I kapitlet analys kommer resultatet från datainsamling samt intervjuer diskuteras gentemot den teori som presenterats. De huvudsakliga utmaningarna inom erfarenhetsåterföring hos Serneke, som kommer att diskuteras, är: kontinuitet, lärande organisation, digitalisering och standardisering av arbetssätt och system samt incitament.

6.1 Kontinuitet

För att fortsatt vara konkurrenskraftiga måste byggföretag vinna projekt de lägger anbud på, särskilt under rådande lågkonjunktur. Det är därför viktigt för byggföretagen, inklusive Serneke, att bibehålla sin konkurrenskraft. Flera av de presenterade källorna i teorin förklarar hur kontinuerligt förbättringsarbete är en stor faktor för att utveckla en organisation och göra den mer konkurrenskraftig. Jager (1999) förklarar att processerna för erfarenhetsåterföring bör utföras kontinuerligt för att kunna utvecklas. Enligt Lidelöw med flera (2015) utgör kontinuitet grunden för att utveckla en organisation. Därför är det viktigt med en organisationskultur där kontinuerlig förbättring uppmuntras. Serneke beskriver själva att erfarenhetsåterföring är en *“nyckel för ständig förbättring”* och både Ribeiro (2009) och Comican & Dooley (2021) förklarar hur erfarenhetsåterföring kan leda till konkurrensfördelar på marknaden. Koval med flera (2018) beskriver i sin tur hur väl fungerande erfarenhetsåterföring inom en organisation på sikt kan leda till stärkt konkurrenskraft. Serneke bör med detta i beaktning därför värdera erfarenhetsåterföring som en nyckelfaktor för deras konkurrenskraft och arbeta mer aktivt med att hantera och ta tillvara på de anställdas interna kompetens. För att strukturera upp arbetet med erfarenhetsåterföring kan Serneke inledningsvis följa Martins (2024) 5-stegsmodell för att göra en erfarenhetsåterföring. Detta betyder att Serneke, genom att implementera Martins 5-stegsmodell, kan öka sin effektivitet, förbättra projektgenomföranden och stärka sin konkurrenskraft. Modellen hjälper till att systematiskt samla in och dokumentera värdefulla erfarenheter från projekt, vilket gör dem tillgängliga för hela organisationen. Detta främjar kontinuerlig förbättring, stöder snabbare beslutsfattande, och minskar upprepning av misstag.

Vid intervjutillfällena föreslogs mer rotation mellan anställda i olika projekt, medan andra föreslog stabilitet och att Serneke i största möjliga mån bör sträva efter att behålla samma projektmedlemmar så att dessa kan arbeta ihop över tid och skapa kontinuitet, det senare förslogs kunna bidra till en mer effektiv anbudsprocess. Enligt Tuckman-modellen genomgår varje nytt team ett antal faser (Tuckman & Jensen, 2010). Detta stärker uttalandet om en stabil bemanning av projekten eftersom inte alla faser behöver genomgå. Vidare menar Goh (2002) att en nyckelvariabel för erfarenhetsåterföring i ett team beror på nivån av förtroende till varandra. Fasen *Norming* i Tuckman-modellen kännetecknas bland annat som det stadie då teamet börjar lita på varandra. Enligt Bond-Barnard med flera (2018) är ett teams samarbete starkt beroende av relationen mellan teammedlemmarna och hur mycket konflikter gruppen genomgår. Om Serneke har samma organisation i sina projekt kan de undvika faserna *Forming* och *Storming*, som kännetecknas av att teammedlemmarna är slutna och att konflikter uppstår. Istället fortsätter projektorganisationerna vid faserna *Norming* och *Performing* som innebär stort förtroende och hög effektivitet.

Lidelöw med flera (2015) menar att kontinuitet är en nyckelfaktor för att utveckla organisationer vilket stärker förslaget att i större utsträckning ha samma projektorganisation. Detta kan i sin tur kan leda till långsiktiga konkurrensfördelar tack vare ökat kundförtroende. Däremot uttrycker de intervjuade att alla projekt är unika vilket innebär att det kan vara svårt att behålla samma projektorganisation eftersom olika projekt kräver olika typer av kompetens. Vidare kan projektens storlek och därmed behovet av antal projektmedlemmar variera från projekt till projekt vilket kan försvåra möjligheten till att behålla projektorganisationer. Det ska även påpekas att varje projektmedlem jobbar olika länge på projekten vilket också försvårar möjligheten till att bibehålla projektorganisationer.

6.2 Lärande organisation

Resultatet av intervjuerna berättar att Serneke främst dokumenterar erfarenheter som kostnader och underentreprenörer. Vidare berättar de intervjuade att övriga upplevelser och lärdomar generellt sett inte dokumenteras. Detta gör att Serneke går miste om mycket värdefull information som kan utveckla deras verksamhet och arbetssätt. Även om denna erfarenhet finns hos de anställda är det viktigt att det finns nedtecknade så andra inom företaget kan ta del av erfarenheterna. Enligt Lidelöw med flera (2015) är erfarenhetsåterföring en av de mest problematiska processerna att skapa ett stadigt flöde i, eftersom anställda sällan förstår vikten av erfarenheten de erhåller. För att Serneke ska undvika att mer erfarenhet ska gå miste om kan de utbilda de anställda om hur erfarenhet kan påverka företaget positivt och hur deras arbetsuppgifter kan underlättas med erfarenhetsåterföring. För att de anställda inte bara ska förstå varför erfarenhetsåterföring är viktig, utan även hur de ska genomföra den, kan kunskap om explicit och implicit kunskap ge en ökad förståelse. Denna typ av kunskap innebär att förstå skillnaden mellan explicit och implicit kunskap, samt hur externalisering och internalisering används. Kunskapen kan göra att de anställda bättre kan tillämpa och dela med sig av sin kunskap, vilket kan leda till smidigare erfarenhetsåterföring och vidare förbättrade arbetsprocesser samt resultat. Intervjuperson 6 uttryckte att *“Kunskap stannar i huvudet och skrivs inte ner”*. Detta är ett tydligt exempel på att de anställda varken har kunskap om vikten av den erfarenhet de själva besitter eller hur de ska använda externalisering och internalisering.

Under intervjuerna framkom det att det fanns delade åsikter om huruvida yrkesrollsmöten var ett effektivt sätt att sprida erfarenhet. Rapportens teori visar att spridning av kunskap och erfarenheter är en nyckelprocess för organisatoriskt lärande (Foss m.fl., 2009). Detta leder ofta till ökad innovation och prestation (Kmieciak, 2020), samt främjar högre kreativitet och teamkänsla (Ahmad & Karim, 2019). Åsikten som framfördes vid en av intervjuerna om att införa möten för fler yrkesroller ligger i linje med detta och skulle kunna leda till bättre och mer specifik erfarenhetsåterföring inom respektive yrkesrollsgrupp. Dock förekom också upplevelsen av att erfarenheterna som diskuteras under dessa möten ofta stannar inom yrkesrollsgruppen, vilket tyder på att erfarenhetsåterföringen inte når sin fulla kapacitet. Därmed kan det argumenteras för att Serneke bör säkerställa att erfarenheterna som diskuteras vid dessa träffar blir mer användbara. Detta kan göras med att exempelvis dokumentera och samla erfarenheterna som kommer upp på en intern plattform. Serneke bör också säkerställa att mötena inom yrkesrollerna blir mer givande och strukturerade innan denna typ av möten införs för fler yrkesroller. Då de

nuvarande mötena inte uppfyller den önskade potentialen för erfarenhetsåterföring kan implementering av dessa möten, i dagsläget, innebära mötestid som inte resulterar i något givande för organisationen.

6.3 Digitalisering och standardisering av arbetssätt och system

Efter granskning av resultatet framkommer det att det finns önskemål att ytterligare digitalisera Sernekes verksamhetsledningssystem. De intervjuade vill att det ska finnas en databas enbart för erfarenhetsåterföring, där organisationens samlade erfarenheter kan publiceras och delas. Det önskas en enkel och smidig plattform som har en tydlig grundstruktur. Denna struktur hade förslagsvis kunnat kategoriseras efter organisationens avdelningar, projektfaser och projekttyper. I nuläget arkiveras erfarenheter på flera olika plattformar vilket gör det svårt att veta var och hur erfarenheterna ska dokumenteras. Detta gör att många avstår från att anteckna sina erfarenheter. Genom att ha en gemensam plats för erfarenheter kan samtliga anställda på Serneke dela kunskaper med varandra och ha tillgång till viktig information. En integrerad databas ökar möjligheten för samarbete vilket Ek & Ek (2020) bekräftar när de beskriver hur digitalisering ökar samarbete mellan avdelnings- och företagsgränser.

I Tabell 2 presenterades de parametrar som anställda på Serneke ansåg som de viktigaste att fånga upp erfarenheter kring. Med hjälp av dessa parametrar kan en mall för erfarenhetsdokumentation skapas som gör det enklare för anställda att veta hur och vad de ska dokumentera.

Flera av de intervjuade uttryckte ett intresse av att öka integreringen av AI i det vardagliga arbetet. Bland annat anser de att AI kan användas för att effektivisera processer och ta fram underlag för olika avdelningar. De intervjuade menade att AI skulle kunna användas för att enklare upptäcka återkommande mönster i arbetet och på så sätt utnyttja tekniken för kunskapsåterföring. En process som hade kunnat automatiseras med hjälp av AI är att hitta referenspersoner och referensprojekt i projektportalen vilket då skulle spara tid. Detta styrks av både Ashaari med flera (2021) och Chatterjee med flera (2021) som förespråkar möjligheterna att använda AI för att organisationer ska optimera sina processer och förbättra sina resultat. De intervjuades positiva inställning till AI är viktig i den aspekt att de är villiga att ändra sitt nuvarande arbetssätt. Som Ek & Ek (2020) förklarar krävs det att företag ändrar både arbetssätt och implementerar ny digital informationsteknologi för att göra dem som mest lönsamma.

Samtliga intervjudeltagare ansåg att de hade bra koll på Sernekes interna verksamhetsledningssystem. Det ansågs vidare vara viktigt att ha ett lättanvänt system som är tillgängligt för alla. Om systemet är komplicerat och tidskrävande riskerar det att inte användas. Genom att göra verksamhetsledningssystemet mer användarvänligt kan både motivationen och incitamenten för de anställda stärkas. På så sätt upplevs systemet som mer värdefullt i förhållande till den tid det tar att använda det. Verksamhetsledningssystemet kan förenklas genom att förbättra sökfunktionen då flera av de intervjuade menar att det är svårt att få fram rätt resultat. Det kan exempelvis integreras ett filter i sökfunktionen där användaren kan

sålla resultatet efter lämpliga kategorier. Genom att förbättra sökfunktionen kan de anställda spara både tid och energi när de söker information, vilket kan leda till att de använder systemet oftare.

För att integrera verksamhetsledningssystemet mer i det dagliga arbetet menar de intervjuade att det bör utföras utbildningar av systemet. Studien föreslår att utbildning inom verksamhetsledningssystemet bör ingå som ett eget moment i nyanställdas arbetsintroduktion. Utbildning kan avse att anställda under arbetstid får bekanta sig med systemet genom föreläsning, diskussion och tillgång till verksamhetssystemet. Slutligen kan ett enklare kunskapstest genomföras som bevisar att vederbörande kan hantera och förstå systemet.

Arbetsberedningsmallarna i verksamhetsledningssystemet ligger till grund för hur arbetsmoment ska utföras i enlighet med Sernekes rutiner. Här föreslås det i dessa bör vara fler och utförligare. Fler arbetsberedningsmallar, i kombination med en förbättrad sökfunktion, kan minska de eventuella informationsgap som finns inom organisationen. Om mallarna är mer lättillgängliga och täcker fler specifika moment minskar osäkerheten kring hur personal ska arbeta. Ett standardiserat arbetssätt i arbetsberedningsmallarna gör att det begås mindre fel i produktionen vilket ökar kundnöjdheten och därmed Sernekes konkurrenskraft. Arbetsberedningsmallarna bör utvärderas och uppdateras sporadiskt baserat på erfarenheter från de personer som utför arbetet som mallarna avser. Som Lidelöw med flera (2015) nämner är det av stor vikt att personalen integrerar sina kunskaper i förbättringsarbetet för att skapa så bra arbetsmetoder som möjligt.

6.4 Incitament att bidra till erfarenhetsåterföring

Resultatet visar att Sernekes anställda saknar tillräckliga incitament och motivation för att utföra erfarenhetsåterföring. Detta har visat sig på ett flertal ställen. Till att börja med berättar de intervjuade att många av de "övriga" erfarenheter, såsom upplevelser och lärdomar, inte dokumenteras. Detta indikerar att det saknas incitament, eftersom de anställda inte upplever att dokumentationen av dessa erfarenheter är lika värdefull som annan typ av erfarenhet. Serneke uttrycker inte tillräckligt att denna information är av värde för framtida projekt. De anställda menar att erfarenhetsåterföring är bra att ha men inte nödvändigt vilket också tyder på avsaknad av incitament. De intervjuade önskar att ledningen ska trycka på att det är ett krav att utföra erfarenhetsåterföring. Vidare menar de att detta skulle uppmuntra de anställda att regelbundet genomföra erfarenhetsåterföring. Nguyen med flera (2019) menar att inre och yttre motivation är viktigt för effektiv erfarenhetsåterföring. Genom att använda Nguyen med fleras forskning om inre och yttre motivation samt applicera det på viljan att bidra till erfarenhetsåterföring hade Sernekes ledning kunnat analysera vad de anställda drivs av. Detta skulle hjälpa ledningen att veta hur de ska motivera de anställda att utföra erfarenhetsåterföring. Dock visar intervjustudien att erfarenhetsåterföring redan bör vara en del av det dagliga arbetet och att de personer som inte utför erfarenhetsåterföring därför inte fullföljer sitt jobb. Detta indikerar att erfarenhetsåterföring inte är tillräckligt integrerat inom Sernekes arbetsprocesser. Därmed kan det anses att ledningen även bör se över vilka incitament som de själva behöver för att kunna stötta och driva de anställda till att använda sig av erfarenhetsåterföring i det dagliga arbetet. Förslagsvis kan Serneke ta upp inre och yttre motivation kopplat till erfarenhetsåterföring på de workshops de redan har.

Då kan deltagarna diskutera vad som driver dem själva och kollegorna till erfarenhetsåterföring och genom en öppen dialog lära sig av varandra. Detta kan hypotetiskt innebära att både ledningen och kollegor, genom att stödja varandra, kan motivera sina medarbetare att utföra erfarenhetsåterföring.

Studien har visat att alla händelser ska föras in i en så kallad erfarenhetsåterföringsmall. Detta tyder på att intention att utföra erfarenhetsåterföring finns på Serneke. Trots det visar resultatet att det inte alltid genomförs. Detta tyder på att de anställda tycker att idén om erfarenhetsåterföring är bra men att ingen egentligen tar initiativet eller har drivet till att faktiskt utföra det. Därmed kan det anses att Serneke som företag har för avsikt att utföra erfarenhetsåterföring men att de enskilda anställda inte har det. I rapporten *Academic research in action: Individual or team-based incentives? When to use one, the other... or both* (Incentive Research Foundation, 2021) menar de att mindre team med fördel kan ha teambaserade incitament, alternativt en hybrid-belöning för att prestera bättre. I Sernekes fall anses hybrid-belöning vara bäst eftersom den utöver teambaserat incitament även belyser den enskildes påverkan och betydelse i projektet.

Bristen av incitament och motivation för aktiv erfarenhetsåterföring visar sig också vid större projekt. Under dessa projekt är schemat tidspressat vilket gör att erfarenhetsåterföring inte prioriteras. Vidare uttrycker de intervjuade att de inte alltid avslutar anbudsprojekt ordentligt med att utförligt genomföra erfarenhetsåterföring som exempelvis att skriva fullbordade referensprojekt. I stället går de vidare till nästa projekt och prioriterar det framför att samla och bearbeta de erfarenheter de fått från det tidigare projektet. Att inte avsätta tid för att utföra erfarenhetsåterföring gör att en organisation kan gå miste om långsiktiga konkurrensfördelar, innovation, effektivisering och förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Dessa faktorer är centrala för lärande i en organisation och är avgörande för att nå framgång. Så länge de anställda inte motiveras tillräckligt för att integrera erfarenhetsåterföring som en fast del av det dagliga arbetet, kan det bli svårare för Serneke att vara en lärande organisation och därmed mindre konkurrenskraftig.

Att byggbranschen är en konservativ bransch är relativt välkänt och något som även en av de intervjuade uttryckte. Vidare menar de intervjuade att arbetskraften på Serneke är ganska analog eftersom de har mycket senior arbetskraft. Däremot finns det inget som säger att detta skulle vara något som hindrar Serneke att bli mer digitala utan det handlar mer om vilja och incitament att lära sig ny teknik. Idag saknar många kompetens att hantera digitala verktyg. Detta kan ses som att de anställda inte vill eller att de inte uppmanats tillräckligt att arbeta digitalt. Hade Serneke haft dokumentation i digitala verktyg som en arbetsstandard får alla anställda incitament att använda verktygen i sitt dagliga arbete. Detta hade inneburit stora möjligheter för Serneke då erfarenhetsåterföringen blir lättare att tillgå och dela.

Från intervjuerna framgår det att det är de anställdas egna ansvar att uppdatera sina CV:n i Projektportalen efter avslutat projekt. Det har enligt en av de intervjuade, vilket presenterats i resultaten, funnits en förhoppning om att de anställda skulle göra detta på eget initiativ då detta är en del av deras arbetsuppgift. Däremot visar studien att de anställdas CV:n inte alltid är uppdaterade vilket tyder på bristande incitament och motivation att göra det. För att Sernekes anställda kontinuerligt ska uppdatera sina CV i Projektportalen bör ledningen se till att de anställda förstår värdet av det för

både företaget men också för individen själv. Detta kan göras genom att informera om relevansen av de anställdas kompetens, förslagsvis genom en föreläsning, workshop eller annan lämplig informationskanal. Utöver avsaknad av uppdaterade CV:n så upplever de intervjuade också att det saknas en fungerande filterfunktion som lätt tar fram beställarens olika krav. Ovanstående åtgärder hade bidragit till en snabbare anbudsprocess som också stämmer överens med kundens önskemål. Att anbuden är välgrundade och matchar kundens efterfrågan är viktigt för att eventuellt vinna projekt.

7 Slutsats

Studien har analyserat hur Serneke kan samla in, bearbeta och dela sina erfarenheter från tidigare projekt på ett mer effektivt sätt. Att utbilda de anställda om vikten av erfarenhetsåterföring och hur de ska gå till väga med hjälp av externalisering och internalisering av kunskap för att skapa en lärande spiral är en viktig del för att effektivt samla, bearbeta och dela erfarenhet. Det framgår att strukturen inom projektorganisationerna spelar en avgörande roll för hur villiga anställda är att dela med sig av sina erfarenheter. Rekommendationen till Serneke är därmed att i största möjliga mån behålla projektorganisationer när de går in i nya projekt.

Arbetet har kommit fram till att Sernekes anställda saknar incitament för att dokumentera, analysera och sprida vidare erfarenheter samt att kraven för erfarenhetsåterföring bör höjas. Starkare incitament skulle göra erfarenhetsåterföringen effektivare eftersom det skulle öka användningen av de verktyg och metoder som rekommenderas i föregående kapitel. Genom att bland annat införa regelbundna erfarenhetsträffar inom fler yrkesroller kan de anställda nyttja erfarenhetsåterföring mer effektivt. Erfarenheterna som diskuteras vid träffarna bör dokumenteras systematiskt, vilket kan möjliggöras med hjälp av digitalisering.

En central faktor för att Serneke ska lyckas med erfarenhetsåterföring är att de förbättrar sina digitaliserade processer. Genom att förbättra de befintliga plattformar som används idag kan intern kunskap inom Serneke enklare spridas mellan medarbetare vilket förenklar erfarenhetsåterföring. Plattformarna som används idag kan förbättras genom att hållas kontinuerligt uppdaterade, göras visuellt enklare att använda så det är lättare att söka i, hitta information i samt utbildas inom. Rekommendationen till Serneke är att automatisera och tillämpa AI-verktyg i de processer det är möjligt. Framför allt hade detta varit användbart vid hantering av dokumenterade erfarenheter för att snabbare kategorisera och strukturera dessa. Det föreslås även implementering av en ny databas dedikerad enbart för erfarenhetsåterföring där samtliga anställda inom organisationen enkelt kan dokumentera sina erfarenheter och kompetenser och samtidigt ta del av andras.

Studien har vidare undersökt hur Serneke kan arbeta med erfarenhetsåterföring och utnyttja sina anställdas erfarenheter för att effektivare ta fram mer konkurrenskraftiga anbud. En av de viktigaste faktorerna för att erfarenhetsåterföring ska bidra till högre konkurrenskraft är kontinuitet. Att kontinuerligt arbeta med förbättringar är grunden för organisatorisk utveckling. Genom att ständigt integrera erfarenhetsåterföring i företagets kultur kan Serneke kontinuerligt utveckla sina processer och rutiner. Detta innebär att Serneke aktivt bör arbeta med erfarenhetsåterföring och att de visar att de värderar och tar tillvara på de anställdas interna kompetens. Effektivisering av processer och metoder till följd av erfarenhetsåterföring kan leda till ett förbättrat arbetssätt och på sikt konkurrensfördelar, om rätt inställning finns.

Vidare har studien funnit att Serneke genom att, i den mån det går, behålla samma projektorganisation snabbare kan nå en stabil arbetsgrupp med hög tillit och effektivitet. Bibehållandet av projektorganisationer kan leda till förbättrade arbetssätt och färre misstag, vilket kan leda till långsiktiga konkurrensfördelar genom ökat

kundförtroende. Högt kundförtroende i kombination med effektivare arbetsmetoder är viktiga parametrar för att Serneke bättre ska kunna konkurrera på marknaden och vinna projekt.

Referenser

Akademiska referenser

Ahmad, F., Karim, M. A. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), s. 207-230. DOI: 10.1108/JWL-07-2018-0096.

Andersson, B.-E. (2001). *Som man frågar får man svar: en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Prisma.

Argyris, C. (1977). *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>

Ashaari, M. A., Singh, K. S. D., Abbasi, G. A., Amran, A., & Liebana-Cabanillas, F. J. (2021). Big data analytics capability for improved performance of higher education institutions in the Era of IR 4.0: A multi-analytical SEM & ANN perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 173, s. 1-14. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121119.

Bag, S., Gupta, S., Kumar, S., & Sivarajah, U. (2020). Role of technological dimensions of green supply chain management practices on firm performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), s. 1-27. DOI: 10.1108/JEIM-10-2019-0324.

Bell, E., Bryman, A., Harley, B. (2019). *Business research methods*. Oxford University Press.

Bierly, P., Kessler, E. H., Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), s. 595-618. DOI: 10.1108/09534810010378605.

Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), s. 432-457. DOI: 10.1108/IJMPB-06-2017-0068.

Campbell, D. E. (2006). *Incentives: Motivation and the economics of information* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Cardona, M., Kretschmer, T., Strobel, T., (2013). ICT and productivity: conclusions from the empirical literature. *Information Economics and Policy*, 25(3), s. 109-125. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2012.12.002.

Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, Vol. 97. s.205-219 DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.07.013.

- Cormican, K., Meng, C., Sampaio, S., & Wu, Q. (2021). Towards Sustainable Knowledge Sharing Practices: An Analysis of Organizational Level Enablers. **Sustainability**, 13(23), 12934. <https://doi.org/10.3390/su132312934>
- De Jager, M. (1999). The KMAT: benchmarking knowledge management. *MCB University Press*, 20(7). s. 367-372. DOI: 10.1108/01435129910285136.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinhold, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6). s. 871-893. DOI: 10.1002/hrm.20320.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1). s. 23-30. DOI: 10.1108/13673270210417664.
- Guo, J.-N., Wu, T.-J., Zhou, W.-X., & Yeh, S.-P. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability*, 12(18), 7436. s. 1-19. DOI: 10.3390/su12187436.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar.* (G. Sandin & P. Larson, Trans). Studentlitteratur AB.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring & knowledge management.* Liber.
- Kmieciak, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European journal of Innovation Management*, 24(5), s. 1-28. DOI: 10.1108/EJIM-04-2020-0134.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Studentlitteratur AB.
- Lidelöw, H., Stehn, L., Lessing, J., & Engström, D. (2015). *Industriellt husbyggande.* Studentlitteratur AB.
- Loforte Ribeiro, F., (2009). Enhancing knowledge management in construction firms. *Construction Innovation*, 9(3), s. 268-284. DOI: 10.1108/14714170910973493.
- Nguyen, T.-M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), s.998-1016. DOI: 10.1108/JKM-01-2019-0029.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Project Management Institute, Ed. Project Management Institute, Incorporated.
- Reinholz, D. L., & Andrews, T. C. (2020). Change theory and theory of change: what's the difference anyway?. *International Journal of STEM Education*, 7(1), 1-8. DOI: 10.1187/cbe.19-03-0064.

Sánchez Ramírez, S., Guadamillas Gómez, F., González Ramos, M. I., & Grieva, O. (2022). The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of the knowledge management strategy. *Administrative Sciences*, 12(4), 144. DOI: 10.3390/admsci12040144.

Wenell, T. (2001). *Wenell om projekt*. Uppsala Publishing House.

Övriga källor

Martin, J. (2024). *Hur man drar lärdom av erfarenheterna inom projekthantering*. Asana. Hämtad 2024-04-23 från <https://asana.com/sv/resources/lessons-learned>

Bolagsfakta. (u.å.). *Serneke Sverige AB*. Hämtad 2024-02-15 från https://www.bolagsfakta.se/5566216908-Serneke_Sverige_AB

Byggföretagen. (2023). *Byggkonjunkturen #2 2023*. https://byggforetagen.se/app/uploads/2023/11/BK2_2023-1.pdf

Byggipedia. (u.å.). *Byggsektorns aktörer & intressenter*. Hämtad 2024-02-15 från <https://byggipedia.se/byggbranschen/byggsektorns-aktorer-intressenter/>

Byggipedia. (u.å.). *Bygg- och anläggningsbranschen*. Hämtad 2024-02-15 från <https://byggipedia.se/byggbranschen/>

Doxa. (u.å.). *Strategiskt förvärv som skapar nya möjligheter*. Hämtad 2024-02-12 från <https://www.doxa.se/investeringar/serneke/>

Henderson, C., & Callahan, K. (2023). *Creating new knowledge about change by combining research-based knowledge with the wisdom of practice*. Accelerating Systemic Change Network (ASCN). Hämtad 2024-04-15 från <https://ascnhighered.org/ASCN/posts/262536.html>

Incentive Research Foundation. (2021). *Academic research in action: Individual or team-based incentives? When to use one, the other... or both*. Hämtad 2024-04-28 från <https://theirf.org/wp-content/uploads/2021/09/202109irf-academicresearchinaction-final.pdf>

Statistiska centralbyrån. (u.å.). *Branschnyckeltal efter näringsgren SNI 2007 och storleksklass och kvartil. År 2008 - 2022*. Hämtad 2024-02-15 från https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_NV_NV0109_NV0109O/BNTT01/

Svenska Akademien. (1922). Erfarenhet. I Svenska Akademiens ordbok. Hämtad 2024-02-27 från <https://www.saob.se/artikel/?seek=erfarenhet&pz=1>

Svenska Akademien. (1933). Incitament. I Svenska Akademiens ordbok. Hämtad 2024-05-21 från <https://www.saob.se/artikel/?seek=incitament&pz=1>

Svenska Akademien. (1938). Kunskap. I Svenska Akademiens ordbok. Hämtad 2024-02-27 från <https://www.saob.se/artikel/?seek=kunskap&pz=1>

Sveriges Riksdag. (1915). *Avtalslagen (1915:218) 1 kap. 1 §*. Hämtad 2024-05-11 från

<https://www.riksdagen.se/sv/sok/?doktyp=sfs&dokstat=g%C3%A4llande+sfs&sok=avt>

Sernekespecifika källor

Serneke. (u.å.). Serneke 20 år. Hämtad 2024-02-13 från

<https://www.serneke.se/om/serneke-20-ar/>

Bilagor:

Bilaga 1. Intervjufrågor Serneke

Namn:

Yrkesroll:

Allmänt

1. Hur många år har du jobbat på Serneke?
2. På ett ungefär hur många projekt har du arbetat med?
3. Vad är dina främsta arbetsuppgifter till vardags?
4. Vad är dina primära uppgifter inom anbud och kalkyl?

Om Erfarenhetsinsamling

5. Hur samlar ni i dagsläget in erfarenheter från pågående projekt?
6. Hur samlar ni i dagsläget in erfarenheter från avslutade projekt?
7. Vilka verktyg och/eller metoder använder ni för att dokumentera dessa erfarenheter?
8. Vilka utmaningar möter ni i insamlingen av erfarenheter från produktionen?

Om Erfarenhetsbearbetning

9. Beskriv processen för hur erfarenheter från avslutade projekt bearbetas och analyseras?
10. Hur ser du till att erfarenheterna är tillgängliga för kalkylavdelningen?
11. Hur ser du till att erfarenheterna är användbara för kalkylavdelningen?
12. Hur ofta reviderar och uppdaterar ni erfarenhetsdatabasen?

Om Erfarenhetsspridning

13. Hur sprider ni erfarenheter från tidigare projekt inom organisationen? Fungerar det bra?
14. Är du medveten om de formella rutiner som finns för erfarenhetsåterföring mellan produktion och kalkylavdelning? - Kalkyl har halvtidavstämning och slutavstämning.
Om ja: Kan du kort beskriva dessa rutiner?
Om nej: Vad tror du att det beror på?

Om Erfarenhetsparametrar

15. Vilka specifika erfarenhetsparametrar har visat sig vara mest värdefulla vid kalkylprocessen? Exempel erfarenhetsparametrar: Antal år på Serneke, tidigare arbetserfarenhet, utbildningar
16. Hur anpassar ni erat kalkylarbete baserat på insamlade erfarenheter?

Om Förbättring och Nytt

17. På vilket sätt har erfarenhetsåterföring hittills bidragit till att förbättra era kalkyler?
18. På vilket sätt har erfarenhetsåterföring hittills bidragit till att förbättra kalkylarbetet?
19. Kan ni identifiera några konkreta förbättringar i kalkylarbetet som varit ett resultat av erfarenhetsåterföring?
20. Vilka förändringar och/eller förbättringar föreslår du för en mer konkurrenskraftig anbudsprocess?
21. Vilka förändringar och/eller förbättringar föreslår du för en mer effektiv anbudsprocess?

Om Utmaningar och Lösningar

22. Vilka är de största hindren för effektiv erfarenhetsåterföring inom ert företag?
23. Har ni implementerat några lösningar eller metoder som överkommit dessa hinder?
24. Vilka förslag har du för att förbättra processen för erfarenhetsåterföring?

Om Framtida Strategier

25. Hur ser du på användningen av digitala verktyg för att stödja erfarenhetsåterföringen?

Frågor specifikt till anbudspersoner

26. Förklara hur den standardiserade processen går till i anbuds- och kalkylfasen?
27. Hur bedömer du enkelheten i att navigera i databasen för att hitta rätt referenspersoner/referensprojekt, eller för att söka efter specifika uppgifter eller positioner?
28. Hur fungerar matchningsprocessen? Med matchningsprocessen syftar vi på att hitta nyckelpersoner och referensprojekt vid anbud. Har du några förslag för att enklare kunna matcha rätt person med rätt projekt?
29. Upplever du att ni mister projekt på grund av bristfälliga anbud? Exempelvis information saknas, inte kommer in i tid, avsaknad av referensprojekt
30. Anser du att de verktyg (VLS, databas mm) ni använder i anbudsprojekt är användarvänliga? Saknar du något?
31. Vilka återkommande problem brukar dyka upp i anbudsprocessen? Hur kan Serneke bli bättre på att hantera/undvika dessa?
32. Hur mäter du effekten av erfarenhetsåterföring på kalkylernas kvalitet och precision?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION OCH R&D MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2024
www.chalmers.se



CHALMERS