Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Ensomme ulver og kollektiv kompetanse

– hjelpesituasjoner i konsulentverden

MAN5056 – Prestasjoner i organisasjoner

Utleveringsdato:

09.09.24

Innleveringsdato:

19.05.25

Studiested:

BI HANDELSHØYSKOLEN OSLO

Marianne Sollie

Jørn Kristian Stensby

Forord

Sammen med våre kollegaer i Sens Consulting AS går vi på jobb hver dag med mål om å hjelpe våre kunder på en slik måte at de lykkes med sine mål og ambisjoner. Vår egen ambisjon er å bygge et varig og solid konsulentselskap med sterke fagmiljøer og hvor hver enkelt ansatt kjenner på personlig og faglig vekst. Slike ambisjoner og målsetninger krever en gjennomgående bevissthet omkring hva vi gjør og hvordan vi gjør det. Det krever en stor vilje til å bygge videre på hva andre har funnet ut før oss. Det krever en sterk evne til omsette kunnskap til praktisk nytte. Det krever en evig lang oppdagelsesferd uten en definert slutt.

Å kunne fasilitere og gjennomføre en slik oppdagelsesferd er de færreste forunt. Vi er heldig og evig takknemlig.

Det har vært en fornøyelse å gjennomføre denne prosjektoppgaven som en utviklingsprosess i Sens sammen med våre kollegaer. Oppgaven er gjennomført som en del av vårt masterstudie på 'Prestasjoner i organisasjoner' ved Handelshøyskolen BI. Tema ligger i kjernen av våre egne prestasjoner; *å hjelpe*. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til alle konsulentene i Sens Consulting AS som har stilt opp og bidratt til denne prosjektoppgaven. Deres engasjement og deltakelse har vært avgjørende for utviklingsprosessen. Bidraget har vært med å styrke selskapet vårt og oss alle som samskapende individer. Slik har bidraget trolig også styrket våre leveranser i oppdrag for våre kundeorganisasjoner.

Og snakker om hjelp, det er ingen enkel sak å gjøre akademisk forskning gjennom en utviklingsprosess i egen organisasjon. Vi trengte en på ferden som kunne peke retning, hjelpe oss der vi var i tvil, og få oss til å tvile der vi var sikre. Stor takk til vår veileder, Svein Andersen, for hans hjelp og støtte gjennom prosjektet.

Marianne og Jørn Kristian
Mai 2025

Sammendrag

I Sens Consulting har vi de siste årene sett en økning i antall konsulenter som jobber alene i oppdrag uten kolleger fra eget selskap. Denne utviklingen har reist spørsmål om hvordan vi som organisasjon kan legge bedre til rette for støtte, fellesskap og kompetansedeling – også når konsulenter opererer individuelt. På bakgrunn av dette har vi i denne studien undersøkt følgende problemstilling: Hvordan kan en strukturert arena for hjelpesituasjoner innad i Sens Consulting bidra positivt for konsulenter alene i oppdrag?

Studien er gjennomført som aksjonsforskning med utgangspunkt i egen organisasjon, og er inspirert av design thinking som metode og tankesett. Gjennom tre iterasjoner utviklet og testet vi en intervensjon vi kalte Senshub, en strukturert arena hvor konsulenter inviteres til å reflektere rundt egne dilemmaer og motta kollegial støtte. Studien bygger på teoretiske perspektiver innen psykologisk trygghet, mestringstro og høykvalitetsforbindelser, som til sammen gir innsikt i både individuelle og relasjonelle faktorer som påvirker hjelpesituasjoner.

Funnene viser at det eksisterer både psykologiske og praktiske barrierer som hemmer initiativ til å be om hjelp – herunder identitet som ekspert, frykt for å forstyrre og en sterk preferanse for å klare seg selv. Samtidig ser vi at en bevisst tilrettelegging gjennom Senshub har potensial til å senke terskelen for å søke støtte, styrke relasjoner og bidra til en kultur preget av refleksjon, åpenhet og kollektiv læring. Konsulentene rapporterer om økt trygghet, verdifulle perspektiver og en sterkere opplevelse av tilhørighet til fellesskapet. Våre erfaringer tyder på at strukturerte hjelpearenaer kan være et viktig virkemiddel for å styrke både trivsel og prestasjon hos konsulenter som jobber alene.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING 1

FLOKKEN OG DE ENSOMME ULVENE 1

PROBLEMSTILLING 2

OM ORGANISASJONEN 3

OPPDAGERFERD FRA ENSOMHET TIL FELLESSKAP 3

2. TEORI 4

PSYKOLOGISK TRYGGHET 5

MESTRINGSTRO 6

HØYKVALITETSFORBINDELSER 7

DESIGN THINKING 9

3. METODE 10

INNLEDNING 10

FORBEREDELSESFASE 11

UTPRØVINGSFASE 11

Design av Senshub 12

Senshub i aksjon 13

Evaluering og justeringer av Senshub 13

EVALUERINGSFASE 14

UTVALG AV INFORMANTER 15

METODESVAKHETER 15

4. FUNN OG DISKUSJON 16

FORBEREDELSESFASE 17

En hjelpers erkjennelse 17

Ekspertrollen og identitetstrussel 18

Vil ikke forstyrre 19

Vil finne ut av det selv 20

UTPRØVINGSFASE 21

Design av Senshub 21

Senshub i aksjon - en trygg sone for sårbarhet og kollegial støtte 25

Justering av Senshub 29

EVALUERINGSFASE 31

Holdningsendring til hjelperrollen 31

Dyrking av refleksjonspraksis for kompetanseutvikling 32

Troen på fellesskapet – en relasjonell vei til mestring 35

Senshub - ett konsept 'å referere til' når man trenger hjelp 36

Aksjonsforskning som bærebjelke for kompetanseutvikling 37

5. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON 39

6. LITTERATURLISTE 41

7. VEDLEGG 44

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE – FOR-INTERVJUER 44
VEDLEGG 2 – INVITASJON TIL Å VÆRE FOKUSPERSON 44
VEDLEGG 3 - INVITASJON TIL ØNSKET HJELPER 45
VEDLEGG 4 INTERVJUGUIDE – ETTER-INTERVJUER 45
VEDLEGG 5 – POWER POINT SLIDES AKTIV LYTTING OG EFFEKTFULLE SPØRSMÅL 46

1. Innledning

Flokken og de ensomme ulvene

Konsulenter leies ut til kundeorganisasjoner og hjelper med sin tid, sin ekspertise og sitt engasjement. De bidrar med å løse kundens utfordringer, ambisjoner og mål. Konsulenten selv tilhører gjerne et konsulenthus med en sterk ansamling av kompetanse innenfor en eller flere fagdomener. De enkelte konsulenters evne til å dra nytte av kompetansefelleskapet er en viktig suksess faktor.

Vi som forfatter denne oppgaven, er ledere som forsøker å videreutvikle vårt selskap til noe varig og solid. 'Flokken vår' er Sens Consulting AS. Siden oppstarten i 2017 har vi i mange år gjennomført oppdrag sammen hvor vi er flere konsulenter fra Sens hos den samme kunden. I løpet av de to siste årene har vi av ulike årsaker hatt en betydelig økning i oppdrag hvor konsulenter går inn i oppdrag uten noen av sine kollegaer ved sin side. Konsulenten blir da å anse som eneste garantist for sitt fagområde og står mer alene når andre aktører i oppdraget vender seg mot konsulenten for å finne svar på utfordringer innenfor domenet. Når en konsulent går som den eneste utleide til en organisasjon omtales hen gjerne som en *ensom ulv*.

Vi anser det som et suksesskriterie for å lykkes som konsulentselskap at vi klarer å skape en genuin opplevelse av felleskap og samhold også for de konsulenter som opererer alene. Det er viktig for oss som selskap at vårt fellesskap bidrar på en slik måte at den enkelte presterer best mulig i sine respektive oppdrag. Det er flere risikoer knyttet til mangler av tilrettelegging for konsulentene. Vi risikerer at konsulenter presterer under forventning med den konsekvens at kunden velger å ikke videreføre oppdraget. Manglende opplevelse av tilhørighet til vårt konsulentselskap kan føre til at konsulentene velger å gå til fast ansettelse hos kunden eller trekker andre plasser. Det er en fare for at konsulenten der ute alene ikke kjenner tilstrekkelig på egen vekst og utvikling. Det blir en risiko for at hen ikke er den bidragsyteren vi trenger for å skape organisatorisk læring og videreutvikle oss innenfor fagdomenet. Et selskap som lever av ekspertise, mener vi svinner hen om den ikke kontinuerlig utvikler individene og sin kollektive kompetanse. Med andre ord er all svekking av tilhørighet og utvikling en trussel mot for vårt selskaps eksistens.

Ledere av andre konsulentselskaper vil trolig gjenkjenne vårt drama og ha bekymringer i tråd med det vi beskriver. De ensomme ulvene mener vi også man finner i andre kontekster i arbeidslivet. I organisasjoner preget av matriseorganisering er arbeidsgruppene ofte satt sammen i såkalte krysskompetanseteam, hvor enkeltpersoner er alene om å bringe inn kompetanse fra sitt fagområde til prosjektet. Kollegaer innenfor samme fagfelleskap kan derfor oppleves langt unna siden man ikke omgås daglig og ei heller jobber på de samme utfordringene.

Vår inngang til undring omkring problemstillingen er våre observasjoner og opplevelser fra konsulentoppdrag over mange år. Vår utforskertrang er særlig drevet av vår forforståelse av den viktigheten kvalitet i relasjoner har for å løse oppdrag, samt den betydningen mellommenneskelig støtte og hjelp har for å dyrke frem slik kvalitet. Denne forståelsen har vært intuitiv i oss i lang tid og har preget våre samtaler under ferden med å bygge vårt selskap. Frem til nå har det ikke vært særlig akademisk forankret. Når vi gjennom masterprogrammet 'Prestasjoner i organisasjoner' oppdaget en rekke forskningsfunn resonerte med vår oppfatning, gav det en sterk inspirasjon til å utforske problemstillingen grundigere med akademiske briller på. I Sens Consulting ser vi allerede i dag en tydelig vilje til å hjelpe og stille opp for hverandre. Dette ønsker vi å bygge videre på.

Problemstilling

Våre refleksjoner rundt dette temaet har ført til en erkjennelse av hvor viktig det er å legge til rette for støtte, samhold og en kultur for hjelp – spesielt når konsulenter står alene i sine oppdrag. Vi tror at nøkkelen til å styrke både trivsel og prestasjon hos den enkelte konsulent ligger i hvordan vi som selskap klarer å skape flere naturlige arenaer for samarbeid og gjensidig støtte, uavhengig av fysisk tilstedeværelse av kollegaer. Med dette som bakteppe ønsker vi å dykke dypere inn i hvordan vi kan styrke fellesskapsfølelsen og bidra til at våre konsulenter opplever å ha 'flokken i ryggen' – selv når de opererer som ensomme ulver ute hos kundene. Vår problemstilling er derfor:

Hvordan kan en strukturert arena for hjelpesituasjoner innad i Sens Consulting bidra positivt for konsulenter alene i oppdrag?

Som den del av problemstillingen undres vi også over:
Hvilke barrierer forhindrer hjelpesituasjoner? Og hvordan kan vi gjøre aksjonsforskning for å få svar på problemstillingen?

Om organisasjonen

Sens Consulting AS er et konsulentselskap med base i Oslo, bestående av 15 ansatte med erfarne konsulenter organisert innenfor teknologi og lederskap. Selskapet leverer rådgivning og operativ bistand innenfor IT teknologi, samt lederskap innen digital transformasjon. Selskapet kombinerer teknologisk dybde med strategisk og organisatorisk forståelse. Konsulentene i Sens jobber primært i langtidsoppdrag ute hos kunder og bygger gjennom dette nære og tillitsbaserte relasjoner. Oppdragene varierer i organisering – noen konsulenter arbeider selvstendig i prosjekter, mens andre opererer som del av større team. Alderssammensetningen i selskapet strekker seg fra 30 til 62 år, med en gjennomsnittsalder på om lag 46 år.

Våre kunder er hovedsakelig lokalisert i Oslo sentrum og omegn. Selv om Sens har eget kontor på St. Olavs plass i Oslo, er arbeidslokasjonen i stor grad desentralisert. Konsulentene har sin daglige arbeidsplass i kundens lokaler, og vi er derfor sjelden alle fysisk samlet. For å opprettholde intern samhandling og faglig fellesskap, møtes vi ukentlig – enten digitalt eller i en hybridform – som oftest på fredager. I tillegg benytter noen konsulenter kontorfasilitetene våre ved behov, og vi oppmuntrer til faglig og sosial kontakt.
Det er også relevant å vite at vi har det vi kaller for et konsulentutviklingsprogram (KUP) som består av kunnskapsmoduler på områder som er relevante for yrket vårt. Modulene omhandler mellommenneskelige temaer og basisferdigheter i kommunikasjon.

Oppdagerferd fra ensomhet til fellesskap

Gjennom arbeidet med denne studien har vi fått økt innsikt i hvilke forhold som fremmer og hemmer hjelpesituasjoner i konsulenthverdagen. Våre funn antyder at

det finnes flere psykologiske og praktiske barrierer som bidrar til at konsulenter lar være å be om hjelp – selv når behovet er til stede. Vi vil i det etterfølgende beskrive våre funn fra en intervensjon i selskapet som peker til at en bevisst og strukturert tilrettelegging for hjelpesituasjoner skaper rom for mer åpenhet, trygghet, læring og støtte i praksis. I arbeidet med vår intervensjon, som vi har døpt Senshub, ser vi en tendens til økt refleksjon rundt hjelperrollen, en lavere terskel for å involvere kollegaer, og en styrking av relasjoner, selv i situasjoner hvor konsulenten står alene i oppdrag. For å forstå dette bedre har vi valgt å støtte oss på teoriperspektiver som på hver sin måte kaster lys over temaene. Vi vil nedenfor gjennomgå teorier og beskrive vår metodiske tilnærming for forskningen, for så å la teoriene hjelpe oss å tolke og forstå det vi fant.

2. Teori

I dette kapittelet vil vi utdype teorier vi bruker for å belyse vår problemstilling. Teorier gir oss skuldre å stå på som kan gi oss tilstrekkelig høyde over dataene vi har samlet inn, slik at vi kan se sammenhenger og skape mening. Om man ser på vår problemstilling og de ord og begreper den rommer gir det oss retning til hvor vi kan finne forklaring, bygge forståelse og som kan veilede oss i vår egen søken etter svar. Når vi ønsker å tilrettelegge for hjelpesituasjoner har vi som utgangspunkt at det handler om å forstå de dyptliggende psykologiske barrierene som hindrer dem. Det har derfor vært naturlig for oss å trekke inn teorier rundt psykologisk trygghet. Problemstillingen vår rommer også ordet *alene*. Tilstanden (alene) kan sies å ha sin motpol i *relasjoner*. Teori omkring høykvalitetsforbindelser velger vi derfor av den grunn. *Positive bidrag* kommer i mange former. Blant disse bidragene er troen på at en selv og de en har rundt seg kan gjøre en i stand til å løse de største strabaser. Individuell og kollektiv *mestringstro* kan kaste lys på slike bidrag.

Gjennom arbeidet med analysen av data har vi gradvis tilnærmet oss de teoriperspektivene vi har benyttet som de sterkeste lyskasterne på våre funn. Psykologisk trygghet setter søkelys på hvorfor det kan være vanskelig å be om hjelp, selv når behovet er til stede. Mestringstro hjelper oss å forstå hvordan troen på egne og andres evner påvirker både motstand og mestring. Teorien om

høykvalitetsforbindelser løfter frem hva som faktisk skjer i samhandlingen mellom kollegaer – når det fungerer, og når det ikke gjør det.
I vårt arbeid med å finne svar på problemstillingen sto vi ovenfor en utfordring omkring *hvordan* vi kan strukturere hjelpesituasjoner som en del av studien. Utfordringen krevde kreativ problemløsning og vi vi utforsket derfor hvordan design thinking kunne være vår tilnærming og mindset når vi gav oss i kast med oppgaven.

Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet beskrives som en tro på at man ikke vil bli ydmyket eller straffet for å ta opp ideer, spørsmål eller bekymringer i et arbeidsmiljø, noe som legger grunnlaget for åpenhet og samarbeid (A. C. Edmondson, 2012)
Det refererer til en atmosfære i en arbeidsgruppe hvor medlemmer føler seg trygge på å ta sosiale risikoer (*interpersonal risks*) uten frykt for negative konsekvenser. I en situasjon hvor du skal be om hjelp er det flere områder som kan føre til at du velger å ikke spørre om hjelp. Det kan være *frykt for å se uvitende ut.* Mange mennesker er redde for å fremstå uvitende, og kan derfor nøle med å spørre om noe fordi ingen andre har spurt om det, eller vi kanskje tror at informasjonen er noe det er forventet at vi kan. *Frykt for å fremstå inkompetent* er et annet områdde. Å innrømme feil, eller be om hjelp kan oppleves som en svakhet og føre til at man blir sett på som mindre kompetent. Videre viser Edmondson til det å *bli sett på som negativ*. Dette kan for eksempel være i situasjoner hvor du ønsker å gi kritiske vurderinger og tilbakemeldinger med formål om å lære og forbedre. Noen kan da tenkte at å kritisere andres arbeid vil gjøre at de oppfattes som negative og vanskelig å jobbe sammen med. Det siste området er *frykt å bli sett på som forstyrrende*. Selv om man kan oppnå personlig vinning ved å spørre om tilbakemelding, informasjon eller hjelp, kan det være en frykt for å forstyrre eller pålegge andre sin tid som hindrer deg fra å spørre. (A. C. Edmondson, 2012)

Edmondson understreker at psykologisk trygghet er grunnleggende for å oppnå et høyt nivå av samarbeid og effektivitet i team. Når medarbeidere føler seg trygge nok til å uttrykke tanker, spørsmål og bekymringer uten frykt for ydmykelse eller straff, åpnes det for bedre samarbeid, læring og innovasjon. Dette legger til rette

for å møte komplekse utfordringer gjennom kollektiv problemløsning, særlig i miljøer preget av endring og usikkerhet. Tryggheten fremmer klar tenkning, konstruktiv håndtering av konflikter, økt ansvarlighet og vilje til å ta mellommenneskelige risikoer. Resultatet er et klima der feil rapporteres og håndteres som en naturlig del av læring, og der teammedlemmer kan fokusere på felles mål fremfor selvbeskyttelse. Dette styrker både kvaliteten på arbeidet og engasjementet i teamet. (A. C. Edmondson, 2012)

Mestringstro

Mestringstro er et sentralt begrep i Banduras teori om menneskelig funksjon og utvikling. Det refererer til troen på egne evner til å håndtere og påvirke hendelser og utfordringer i livet. Bandura beskriver mestringstro som en grunnleggende faktor for menneskelig handling og aktørskap, ettersom det er troen på egne ferdigheter som motiverer mennesker til å handle og holde ut i møte med vanskeligheter. Uten denne troen på at handlingene deres kan føre til ønskede resultater, er folk lite motivert til å handle eller å fortsette når hindringer oppstår. (Bandura, 2006)

En viktig konsekvens av høy mestringstro er hvordan det påvirker individets tilnærming til utfordringer. Mennesker med sterk mestringstro ser på vanskelige oppgaver som muligheter til å lære og vokse, setter seg ambisiøse mål og forblir motiverte, selv når de møter hindringer. (Bandura, 2006) Dette skaper en proaktiv og problemløsende tilnærming til utfordringer, noe som er essensielt for både personlig utvikling og effektiv prestasjon. På den annen side kan mennesker med lav mestringstro unngå vanskelige oppgaver, ha lavere ambisjoner, og i stedet fokusere på mulige feil og konsekvensene av mislykkede forsøk, noe som kan føre til selvsabotasje og lavere prestasjon.

I sammenheng med prosjektarbeid og organisasjonsutvikling, kan høy mestringstro ha betydelige effekter på teamarbeid, innovasjon og arbeidsmoral. Bandura fremhever at troen på egne ferdigheter er essensiell for å opprettholde motivasjonen og overvinne hindringer, spesielt i arbeidsrelaterte utfordringer hvor høy mestringstro kan føre til bedre håndtering av stress og høyere jobbtilfredshet (Bandura, 2006)

Kollektiv mestringstro kan defineres som en gruppes felles tro på deres evne til å organisere og utføre nødvendige handlinger for å oppnå bestemte resultater. Begrepet er nært knyttet til det individuelle mestringsbegrepet, men fokuserer på hvordan grupper kan samarbeide for å oppnå suksess.(Luthans et al., 2015)

Forskning viser at kollektiv mestringstro er nært knyttet til gruppens prestasjoner og effektivitet. Dette kan manifestere seg i bedre beslutningstaking, høyere motivasjon og bedre problemløsning, spesielt i team med høy grad av oppgaveavhengighet. Et team med høy kollektiv mestringstro vil derfor sannsynligvis ha høyere prestasjoner enn et team uten en slik tro, særlig når medlemmene er i tett samarbeid med hverandre. (Luthans et al., 2015)

Høykvalitetsforbindelser

I hjelpesituasjoner kan Jane Dutton's teori om høykvalitetsforbindelser spille en betydelig rolle, både i å be om hjelp, men også i prosessen med å gi den. Høykvalitetsforbindelser er i følge Dutton forbindelser som er preget av gjensidig positiv anerkjennelse, tillit og aktiv deltagelse fra begge parter. I en høy-kvalitetsforbindelse føler folk seg mer engasjerte, mer åpne og mer kompetente, noe som igjen vil ha en stor påvirkning både enkeltpersoner og organisasjonen (Dutton, 2003). Forskningen viser at effekten er stor på personers fysiske og psykiske helse, deres jobbengasjement, samt vilje og kapasitet til å lære. For organisasjonen er fordelene bedre samarbeid på tvers av enheter og mer effektiv koordinering, en sterkere knytning hos de ansatte til organisasjonen, bidrar til spredningen av organisasjonskulturen og styrker organisatorisk læring.

Hvordan skapes så høykvalitetsforbindelser? I Dutton's teori om høykvalitetsforbindelser har vi valgt å fokusere på respektfull involvering (*respectful engagement*) og oppgave tilrettelegging (*task enabling*). Respektfull involvering refererer til en måte å samhandle på som bygger på aktiv tilstedeværelse, anerkjennelse og verdsettelse av andre. Det handler om å være fullt til stede i kommunikasjonen, vise interesse for den andre personens perspektiver, og handle på en måte som viser respekt for deres verdi og bidrag. Dette inkluderer å lytte aktivt, bekrefte den andres følelser og meninger, og bidra

til et positivt og støttende miljø, og kan forståes gjennom fem sentrale strategier (Dutton, 2003) Å *være tilstede* handler om å engasjere seg fullt ut i øyeblikket, gi oppmerksomhet og være mentalt til stede når man interagerer med andre. Dette handler også vel så my om å motstå forstyrrelser som meldinger på telefon og pc. *Å være genuin* betyr å fremstå autentisk, og om å handle basert på indre ønsker og motivasjoner, snarere enn ytre press eller krav. Når vi er ærlige i våre handlinger og uttrykk, skaper vi tillit og åpenhet i forholdet. *Å kommunisere bekreftende* innebærer å aktivt anerkjenne og verdsette en annen persons situasjon, følelser eller bidrag. Dette kan gjøres ved å uttrykke interesse for deres tanker, handlinger eller utfordringer, samt å aktivt se verdien i den andre personen. *Effektfull lytting* innebærer både empatisk og aktiv lytting. Empatisk lytting handler om å sette seg inn i en annen persons perspektiv, både intellektuelt og emosjonelt, og å forstå deres situasjon. Dette skaper dypere forbindelser og forbedrer relasjonene. Aktiv lytting betyr å være responsiv og å oppmuntre videre kommunikasjon, for eksempel gjennom å parafrasere, oppsummere eller stille klargjørende spørsmål. Begge aspektene av effektfull lytting er essensielle for å bygge tillit og forståelse i arbeidsrelasjoner. *Støttende kommunikasjon* handler om å uttrykke seg på en måte som minimerer forsvar og øker klarheten i budskapet. Det handler om å gjøre forespørsler i stedet for krav, være spesifikk i kommunikasjonen, og bruke beskrivende språk i stedet for vurderende. Ved å bruke støttende kommunikasjon kan man fremme et klima av åpenhet og samarbeid, der begge parter føler seg hørt og forstått.

Oppgave tilrettelegging handler om å støtte andres arbeid og bidra til å hjelpe på ulike måter, både direkte og indirekte. Det inkluderer handlinger som å dele ressurser, gi råd, endre arbeidsprosesser eller tilby fleksibilitet for å lette andres arbeidsbyrde. En viktig del av oppgave tilrettelegging er undervisning som kan inkludere å dele kunnskap og erfaring for å hjelpe andre med å utføre sitt arbeid bedre. Undervisning kan utføres på tre måter; lærende, støttende (coachende) og politisk assisterende. Jobbdesign handler om å endre arbeidsoppgaver eller struktur for å gjøre dem mer engasjerende og håndterbare. En annen sentral strategi som Dutton kaller ‘å fremme’ eller ‘ta til orde for’ (advocating), er en måte å fasilitere for andre ved å navigere i det politiske landskapet i en organisasjon. Å være tilpassende, kan inkludere å justere tidsplaner eller

arbeidsprosessene for å hjelpe andre med å prestere bedre. I omsorgsfulle (nurturing) strategier, støtter du for personlig utvikling og vekst for å forbedre noens kompetanse. Disse strategiene skaper et miljø med gjensidig investering. Når man hjelper andre med å lykkes, investerer man både i deres fremtidige prestasjoner og i forholdet mellom partene. Resultatet blir en bedre kvalitet på relasjonene, økt motivasjon og bedre prestasjoner på arbeidsplassen.

Utfordringene ved oppgavetilrettelegging inkluderer å finne tid til å hjelpe, overvinne motvilje mot å be om hjelp og de kulturelle verdiene som ofte nedvurderer handlinger som å hjelpe andre. For å møte disse utfordringene foreslås det blant annet å lage tid for oppgavetilrettelegging, anerkjenne og belønne både hjelp som blir gitt og mottatt, og fremme samtaler om hvordan strategiene kan brukes effektivt. Ved å bruke disse strategiene kan både individer og organisasjoner lære, tilpasse seg og prestere bedre, samtidig som de bygger sterke og positive relasjoner på arbeidsplassen (Dutton, 2003).

Design Thinking

Begrepet Design Thinking omtales oftest som en metode eller en tilnærming – men den har også elementer som gjør at man noen ganger kaller det en tankegang, praksis, eller til og med et paradigme innen innovasjon og problemløsning. Design Thinking kommer opprinnelig fra designfaget, men har etter hvert blitt tatt i bruk i ledelse og ulike former for organisasjonsutvikling (Hvidsten et al., 2023). Det har gjort at det forstås ulikt, men i dag blir det stort sett ansett som en metode for å løse problemer på en kreativ måte – med fokus på brukeren, idéutvikling og testing av løsninger i flere runder.

Fokuset på brukeren starter med en dyp empatisk forståelse av brukernes behov, ønsker og opplevelser. Dette skjer ofte gjennom grundige metoder og observasjon, hvor innovatørene går inn i brukernes virkelighet for å oppdage også de ikke-uttalte behovene. Dette kan føre til radikale nye innsikter og spørsmål, og gjør det mulig å se problemet på nye måter fra brukerens perspektiv (Liedtka, 2018)

Etter å ha forstått brukerbehov, går prosessen over i *ideutvikling*, hvor formålet er å skape mange alternative løsninger. Her handler det ikke om å forsvare én idé men generere et mangfold av muligheter. Design thinking fasiliterer for dette gjennom visuelle verktøy og strukturer som hjelper grupper å finne løsninger. Et

annet sentralt konsept er at *ideer testes* tidlig og ofte gjennom enkle *prototyper*, og justeres kontinuerlig basert på brukernes reaksjoner. Dette skaper bedre løsninger og reduserer risiko ved å identifisere feil tidlig i prosessen. Prototypene er ofte uferdige og inviterer til tilbakemelding og samhandling. Denne tilnærmingen gir både innovatørene og brukerne trygghet og engasjement i utviklingsarbeidet (Liedtka, 2018).

3. Metode

Innledning

Målet har vært å undersøke og forbedre praksis knyttet til hjelp og støtte imellom konsulenter i selskapet vi leder – særlig for konsulenter som jobber alene og som dermed er mer utsatt for barrierer som hindrer kollegial støtte. Vi ser på vår rolle både som ledere, praktikere og deltagere i denne utviklingsprosessen. Som Carlsen og Lervik skriver, handler kvalitativ forskning for praktikere om å bevege seg tett på praksis og utvikle ny innsikt med relevans for både deltakerne og organisasjonen (Carlsen et al., 2025). Vår metode er utformet i denne ånden – med fokus på økt forståelse, læring og utvikling i samspill med deltakerne. Begrunnet i vår målsetning, tette involvering og mangfold av roller i settingen, falt vårt valg av metode i utprøvingsfasen på aksjonsforskning, hvor vi har kombinert utforskning og intervensjon i en praktisk kontekst. Videre har vi anvendt mentaliteten fra design thinking i utarbeidelsen av interveneringen. Forskningen har overordnet vært gjennomført i tre faser, som vist i figur 1; forberedelsesfase, utprøvingsfase og evalueringsfase. Vi vektla refleksjon, samarbeid og kontinuerlig læring gjennom hele prosessen.



figur 1, faser i forskningen

Forberedelsesfase

Forberedelsesfasen utgjorde første trinn i forskningsprosessen med formål om å kartlegge barrierer for at hjelpesituasjoner oppstår. I tråd med praksis innenfor design thinking om å empatisere med brukeren utvidet vi vår undring gjennom å vie nysgjerrighet til hva den enkelte konsulent alene i oppdrag tenkte rundt temaet. Basert på en intervjumal foretok vi pilot- og forintervjuer, med mål om å konkretisere forskningsdesignet og omforme prosjektets innledende undring til en tydelig problemstilling. Disse innledende intervjuene ga rom for individuelle refleksjoner som førte til verdifull innsikt. Det bidro også til å avgrense og presisere studiens fokus.

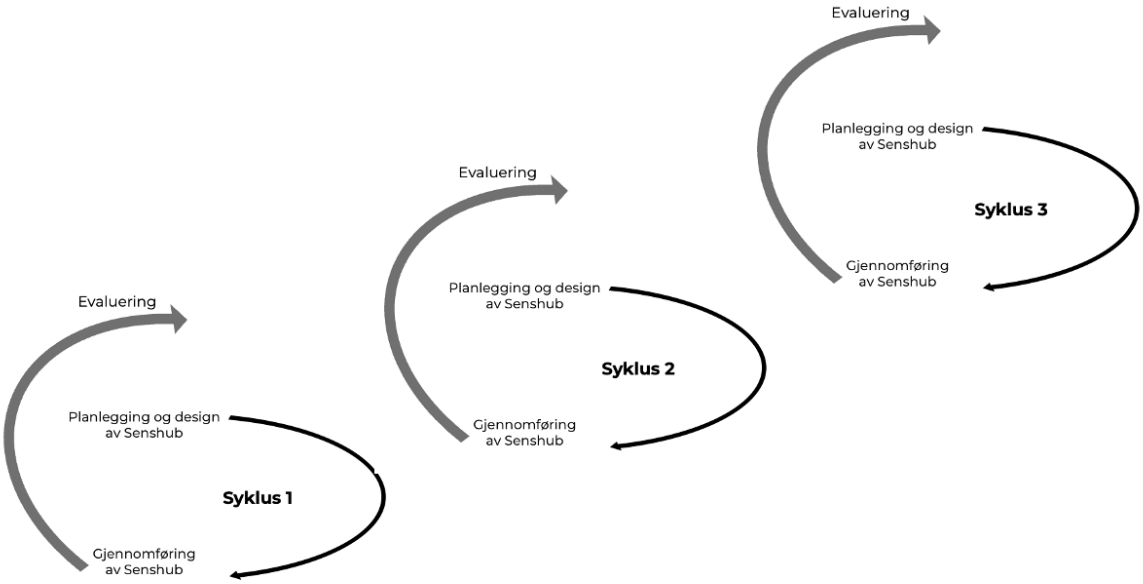
Vi arrangerte deretter en fysisk workshop med alle selskapets ansatte tilstede. Vi fasiliterte for gruppereflekjsoner og benyttet ulike metoder for å tappe mest mulig av den kollektive forståelsen omkring temaet. Formålet var å samhandle for å identifisere barrierer som hindrer hjelpesituasjoner og oppnå dypere forståelse av konsulentenes opplevelse av dette. Vi benyttet også fellesskapet til å skape et repertoar av mulige tiltak for å oppnå flere hjelpesituasjoner mellom konsulentene. I et design thinking perspektiv var seansen fasilitert med den hensikt å oppnå en samskapt idegenerering, hvor man bygger på hverandres ideer i kontrast til å forhandle om kompromisser når man treffer på forskjeller i mening (Liedtka, 2018).

Som en del av forberedelsene til utprøvingsfasen av prosjektet laget og gjennomførte vi en opplæringsmodul i selskapets konsulentutviklingsprogram med fokus på *aktiv lytting og effektfulle spørsmål*. Vi anså modulen som forberedelser til hjelpesituasjoner og et bidrag til å styrke kvaliteten i den kommende interveneringen.

Utprøvingsfase

Det empiriske arbeidet i utprøvingsfasen ble gjennomført som aksjonsforskning. Coghlan og Brannick beskriver aksjonsforskning som en syklisk tilnærming der man veksler mellom å planlegge, handle og evaluere i tett samarbeid med dem endringen angår (Coghlan & Brannick, 2009). Vi fulgte denne tilnærmingen og hvor funn gjort i forberedelsesfasen ble nyttig underlag for å tydeliggjøre kontekst og hensikt for design av aksjonsforskning i utprøvingsfasen. Vi gjennomførte så

tre sykluser med planlegging av handling, gjennomføring av handling og evaluering av handling,



Figur 2 Senshub aksjonssykluser

Design av Senshub

Første del av vår utprøving var sentrert rundt å skape et initielt design for vår intervenering. Under første iterasjon av planlegging og design utarbeidet vi en intervensjon i form av det vi døpte Senshub. Vi bygget videre på noen av ideene fra forberedelsesfasen og foretok bevisst design av Senshub, som muliggjorde testing og åpnet for læring rundt tilnærmingen. Vi anså dette som en prototype som vi kunne justere fra en aksjonssyklus til den neste. Det var flere ting vi var usikre på når vi startet å eksponere konsulentene for den første Senshub seansen. Likevel anså vi fordelene ved å raskt starte testingen som større. Det åpnet for å komme i dialog omkring opplevelser og skape nye ideer, samt at det tar ned de involvertes frykt for endring (Liedtka, 2018).

Som en del av invitasjonen til Senshub seansen utfordret vi de utvalgte fokuspersonene til å bringe med seg en problemstilling, dilemma, eller undring, samt velge seg en kollega for å få støtte og hjelp. Vi sendte e-postinvitasjoner til både fokuspersonen og valgt hjelper. Se vedlegg for detaljert utforming av invitasjonene.

Senshub i aksjon

Senshub seansene ble avholdt fysisk på våre kontorer. Under selve Senshub-seansen innledet vi med bakgrunnsinformasjon. Vi justerte forventningene til vår rolle som fasilitator og opplyste om at vi observerte for å hente erfaringer og forbedre prosessen. Deretter lot vi fokuspersonene starte samtalen. Senshub-seansene anser vi som handlingsdelen i våre aksjonssykluser. Hver syklus hadde én fokusperson og én eller flere personer i hjelperrollen, med ulike temaer og målsettinger for hver runde. Som ledere, forfattere av oppgaven og aktive deltakere i form av fasilitatorer, fikk vi en innlevelse i den pågående prosessen, og en mulighet for refleksjon i handling hvor vi kunne være aktører i handlingen som pågikk.

Totalt gjennomførte vi tre sykluser som illustrert i figur 2.
Senshub – Syklus 1: Denne syklusen involverte én fokusperson og én hjelper. Fokuspersonen ønsket innsikt i en teknisk løsning, og hjelperen delte sine tanker og tilnærminger knyttet til denne løsningen basert på hans erfaringer fra et annet oppdrag.
Senshub – Syklus 2**:** I denne syklusen var det én fokusperson og to personer i hjelperrollen. Fokuspersonen ønsket sparring på en utfordring knyttet til en demotivert kollega ute hos kunden. Hjelperne lyttet, spurte inntil, og bidro med sine perspektiver på hvordan denne utfordringen kunne håndteres.
Senshub – Syklus 3: Denne syklusen inkluderte én fokusperson og to personer i hjelperolle. Fokuspersonen ønsket sparring på hvordan hen kommuniserte med kunden og hans tvil rundt dette. Hjelperne ga råd og tilbakemeldinger, og diskusjonen fokuserte på hvordan kommunikasjonen kunne forbedres for å øke effektiviteten i samarbeidet med kunden.

Evaluering og justeringer av Senshub

Vi foretok strukturerte refleksjoner etter hver aksjonssyklus med den hensikt å evaluere og justere for den neste syklusen. Refleksjonene ble gjennomført i flere steg. Umiddelbart etter avslutningen av Senshub-seansen ba vi deltakerne notere ned sine tanker skriftlig i stillhet. Hensikten var å fange deres reaksjoner fra

seansen ufarget av de andre. Alle deltakerne i seansen deltok så i en påfølgende gruppereflekSjon hvor vi delte inntrykk og tanker. Avslutningsvis ba vi deltakerne dele korte refleksjonsnotater på epost med oss, hvor det ikke ble gitt noen spesifikk ramme for innhold. Mellom seansene transkriberte vi (som forfattet prosjektoppgaven) opptakene og delte fortolkninger på følgende tre nivåer: *innhold* (utfordringer som ble tematisert i hjelpesituasjonen), *prosess* (tilrettelegging av hjelpesituasjonen) og *premiss* (hvordan vi gjennomfører aksjonsforskningen og tilrettelegging for å svare på prosjektoppgavens problemstilling). På bakgrunn av overnevnte systematikk foretok vi justeringer av design og planla neste aksjonssyklus.

Evalueringsfase

I evalueringsfasen gjennomførte vi etter-intervjuer basert på en intervjuguide. Intervjuguiden ble utformet med mål om å få innblikk i fokuspersonens erfaringer med intervensjonen. Vi var på jakt etter tanker, refleksjoner og opplevelser relatert til selve Senshub-seansen, samt hvordan utviklingsprosessen hadde påvirket tankesett og handlingsmønster i rollen som konsulent.

Etter transkribering av alle samtaler analyserte vi for-intervjuene, etter-intervjuene, deltakernes refleksjonsnotater og våre egne refleksjonslogger på en systematisk måte. Målet var å sortere og finne frem til data som vekket vår nysgjerrighet for videre søken etter svar på vår problemstilling.

Alle samtaler ble transkribert ved hjelp av tale-til-tekst teknologi og deretter gjennomgått ord-for-ord, korrigert og rettet opp. Under gjennomgåelsen ble alle utsagn med potensiale for betydning merket som interessant og merket med årsak til interessen, samt våre umiddelbare assosiasjoner og tidlig tanker om tolkning. Det ble også merket med potensiell teori som kunne gi støtte til å belyse forståelsen. Alle markerte utsagn ble samlet i et excel regneark for en total oversikt over alt som fremsto interessant. Alle rader ble oppført med blant annet en unik id, utsagn, kilde, person, foreløpige fortolkninger og mulige teoriperspektiv. Tabellen utgjorde et viktig verktøy videre i vår analyse. Funn-tabellen tilrettela for mange og lange muntlige diskusjoner om tolkningsalternativer og gav en økende grad av raffinering av funnene.

I tabellen grupperte vi funn og rangerte de ut fra hva som pirret mest vår undring og hva som fremsto som mest verdifullt for vår studie. De høyest rangerte funnene

i tabellen ble foredlet gjennom fortolkning, meningsbryting og fordypning i teoriperspektiver, før vi gikk i gang med å skrive og omskrive funnene i flere omganger.

Utvalg av informanter

I denne prosjektoppgaven har vi valgt primært å fokusere på konsulenter som sitter alene i oppdrag. Bakgrunnen for dette valget er at disse konsulentene i særlig grad står uten det daglige kollegiale samspillet som ellers kan bidra til faglig støtte, refleksjon og psykologisk trygghet. De representerer dermed den gruppen som i størst grad er eksponert for barrierene vi ønsker å utforske og påvirke gjennom Senshub. Informantene har ulik faglig bakgrunn, erfaring og oppdragskontekst, noe som har gitt oss et nyansert bilde av hvordan hjelpebehov og barrierer kan arte seg i praksis.

Metodesvakheter

Gjennom studien har vi hatt roller både som forskere, fasilitatorer, og ledere. Informantene vi har benyttet til denne prosjektoppgaven er utelukkende personer som vi forfatterne er personalledere for. Denne relasjonen til informantene kan ha medført at enkelte har besvart på en slik måte at det hensyntar forholdet, og har tilbakeholdt eller tilpasset besvarelsene. På tross av vi har en opplevelse av at alle informanter fremstår åpne, ærlige og direkte anser vi denne leder-medarbeider relasjonen som en potensiell svakhet i metoden.

Videre er studien gjennomført i en organisasjon med et relativt lite utvalg av deltagere, og kan ha begrenset generaliserbarheten. Funnene kan være påvirket av Sens Consulting sin spesifikke orgnanisasjonskultur, størrelse og allerede eksisterende relasjoner mellom kollegaene. Intervensjonen bygget også på frivillig deltagelse, noe som kan gjøre at det kanskje er de mest motiverte og engasjerte som er overrepresentert.

Til slutt er det verdt å reflektere over hvordan vår egen involvering og interesse for tematikken kan ha påvirket både utformingen av intervensjonen og fortolkningen av datamaterialet. Som ledere og engasjerte praktikere har vi hatt en sterk motivasjon for å utvikle tiltak som kan fungere i vår egen organisasjon. Selv

om vi har forsøkt å møte prosjektet med et analytisk blikk og åpenhet for alternative tolkninger, er det mulig at vårt engasjement har ført til enkelte ubevisste føringer i valg og vurderinger underveis i prosessen.

4. Funn og diskusjon

Å være konsulent i oppdrag alene kan innebære en krevende balanse: man skal representere ekspertise og trygghet utad, samtidig som man på innsiden kan kjenne på tvil, usikkerhet og behovet for støtte. Vår undring startet nettopp her – i dette spennet mellom selvstendighet og tilknytning til flokken, mellom profesjonalitet og menneskelighet. Hvordan kan vi som organisasjon bygge en kultur som gjør det lettere å be om hjelp, og styrke følelsen av å være en del av et fellesskap, selv når man løser oppdrag alene?

Med dette som utgangspunkt formulerte vi vår problemstilling: Hvordan kan en strukturert arena for hjelpesituasjoner innad i Sens Consulting bidra positivt for konsulenter alene i oppdrag?

Dette kapittelet er vår utforskning av dette spørsmålet, og vi har valgt å samle funn og diskusjon i ett kapittel. Det gir oss anledning til å la empiri og refleksjon gå hånd i hånd – i tråd med den metodiske tilnærmingen vi har valgt. Vi starter med det vi faktisk har erfart og funnet, og bygger derfra bro til teori, læring og videre refleksjon.

Kapittelet følger strukturen i vår forskningsprosess, og er inndelt i tre faser: forberedelse, utprøving og evaluering. I den første fasen hentet vi innsikt gjennom pilotintervjuer og en felles workshop med våre kollegaer. Det var her vi fikk øye på de første mønstrene – hva som gjør det vanskelig å be om hjelp.
I tillegg til teoriene beskrevet i teorikapitlet har vi benyttet teori fra Edgar Schein og hans teoretiske betraktninger rundt hjelperrollen, samt forskning omkring refleksjonspraksis av Donald Schön.

Forberedelsesfase

Her la vi grunnlaget for prosjektet ved å hente frem erfaringer og stemninger knyttet til det å be om – og å gi – hjelp i vår organisasjon. Gjennom pilotintervjuer og en felles workshop med alle ansatte fikk vi god innsikt rundt hjelpesituasjoner i Sens: Når skjer de? Når uteblir de? Og hvorfor? Det var i denne fasen vi identifiserte flere underliggende barrierer som ga oss retning for utformingen av Senshub-intervensjonen. Dette ble startpunktet for vår videre utforsking.

Å be om hjelp, eller å tilby hjelp, kan oppleves som utfordrende av ulike grunner. Dette kan være knyttet til både psykologiske, praktiske og organisatoriske faktorer (A. Edmondson, 1999). I forberedelsesfasen identifiserte vi flere barrierer som påvirker viljen og evnen til å be om eller gi hjelp internt i Sens. Disse barrierene spenner over flere dimensjoner, fra tillit og kompetanse, til personlige motivasjoner og praktiske forhold som tid og fysiske begrensninger. Vi har valgt å sette søkelys på utfordringer rundt det å be om hjelp, da det fremstår som informantenes største hinder. Av flere barrierer rundt det å spørre om hjelpe anså vi disse som de viktigste: det finnes gode og dårlig måter å hjelpe på, opplevelsen av å være i en ekspertrolle, at man nødig vil forstyrre andre og trangen til å finne ut av ting selv.

En hjelpers erkjennelse

Måten man får hjelp av andre kan oppleves et sted mellom god eller dårlig og avgjør om man i fremtiden spør den samme personen igjen. En historie fra pilotintervjuene beskriver en erkjennelse og en refleksjon fra en hjelpesituasjon.

«NN (kollega) spurte meg i forrige uke om jeg kunne hjelpe med å spisse en besvarelse på en oppdragsutlysning. Jeg hadde dårlig tid og kjente meg stresset, så i stedet for å gi tilbakemelding, tok jeg bare over og skrev det slik jeg mente det burde være. Nå i etterkant innser jeg at jeg kanskje ikke var så god hjelper...»

Informanten forteller her om en situasjon som hen har hjulpet en kollega med. Det hen omtaler som en 'ikke så god hjelper' er når hen overtar oppgaven og dytter kollegaen ut av førersetet. Vi tolker det slik at den som skulle få hjelp fikk

redusert autonomi og eierskap til arbeidet. Fra et relasjonsperspektiv kan overstyrende hjelp hemme kvaliteten på forbindelsen mellom partene. Dutton fremhever at høykvalitetsforbindelser er preget av gjensidig respekt, tillit og aktiv deltagelse fra begge parter (Dutton, 2003). Når informanten her overtar oppgaven, kan det være at mottakeren kan få en opplevelse av at hjelperen implisitt kommuniserer at 'jeg gjør det selv, fordi du får det ikke til godt nok'. Denne situasjonen var trolig ikke med på å bygge en høykvalitetsforbindelse mellom informanten og den som ble hjulpet. I stedet for å føle seg verdsatt, kan den som mottar hjelp føle seg tilsidesatt eller til og med dum. Informantens oppfatning av hva hen gjør som en dårlig hjelper harmonerer også godt med hva Teresa Amabile advarer mot om man skal bygge en sunn hjelpekultur (Amabile, 2024). Hjelperen må unngå å overta utfordringen på en slik måte at det tar ned opplevelsen av autonomi og eierskap hos den som mottar hjelp. Denne erkjennelsen fra pilot-intervjuet medførte at vi besluttet å avholde en modul i konsulentutviklingsprogrammet vårt under workshop med intensjon om å trene konsulentene i hjelperrollen, og være mer oppmerksomme rundt respektfull involvering.

Ekspertrollen og identitetstrussel

Et interessant funn i forberedelsesfasen var følgende utsagn fra en konsulent:

«Som konsulent, så har man en viss forventning om at vi skal kunne løse alt da, det er jo den ekspertrollen som skal levere.. Jeg kjenner på det hver dag»

Dette kan tolkes slik at konsulenten vegrer seg for å be om hjelp fordi hen ser på seg selv i en 'ekspertrolle'. Denne barrieren kan forståes som en identitetstrussel. I konsulentrollen forventes man ofte å være den som har svarene, ikke den som stiller spørsmål – og det å be om hjelp kan dermed oppfattes som en trussel mot selvet som 'ekspert'. Bunderson og Thompson viser hvordan mennesker som opplever arbeidet sitt som et kall og dermed som en sentral del av hvem de er – oppfatter utfordringer i arbeidet som mer enn bare tekniske problemer. De tolkes som tester av hvem man er og hva man står for (Bunderson & Thompson, 2009). Vi har ikke grunnlag til å hevde at vår informant ser på sitt yrke som konsulent som et kall, men vi kan likevel tenke at jobben som konsulent er tett knyttet til

selvbildet. Når det å mestre jobben er tett knyttet til selvbildet, kan det å innrømme at man trenger hjelp oppleves som å mislykkes som person, og ikke bare fagperson. I konsulentverden, hvor man ofte selges inn som 'ekspert' blir dette ekstra relevant. Å be om hjelp kan da fremstå som et brudd på det bildet man ønsker å formidle både til seg selv og til andre.

Man kan også tolke det dithen at det er flaut å spørre om hjelp når man ser på seg selv som eksperten. Det kan handle om en frykt for å fremstå som inkompetent i andres øyne, særlig i miljøer der det forventes at man skal være selvstendig og ha kontroll. Det kan også være en internalisert norm eller forventning om at man 'bør vite selv', noe som gjør det ubehagelig å vise usikkerhet. Tidligere negative erfaringer, for eksempel det å ha blitt møtt med nedlatende holdninger når man har bedt om hjelp, kan også forsterke denne følelsen. I tillegg kan mangel på psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet gjøre det ekstra krevende å be om støtte, fordi det oppleves som sosialt risikabelt. På den ene siden kan dette forstås gjennom Amy Edmondsons teori om psykologisk trygghet. Hun viser til at mange ansatte lar være å stille spørsmål eller si fra fordi de er redde for å tape ansikt eller miste status i gruppa. Mennesker er, ifølge Edmondson, evolusjonært disponert for å overvurdere risikoen ved å blottlegge seg sosialt – noe som gjør at atferd som å be om hjelp eller innrømme usikkerhet krever en trygg kontekst (A. C. Edmondson, 2012).

På den andre siden kan dette også sees i lys av Albert Banduras sosiale læringsteori, som understreker hvordan atferd formes gjennom observasjon og erfaring. Dersom ansatte ser at kollegaer som ber om hjelp blir ignorert, kritisert eller oppfattet som svake, vil de lære at det er lurt å la være. Slike erfaringer – direkte eller indirekte – kan bidra til utvikling av en kultur der det å be om hjelp blir assosiert med noe negativt, og dermed oppleves som flaut (Bandura, 1971).

Vil ikke forstyrre

To sentrale barrierer for å spørre om hjelp som trekkes frem av flere informanter, er det å ikke sitte sammen fysisk, og hensynet til både egen og andres tid. Når medarbeidere ikke er samlokalisert, blir terskelen for å 'stikke innom' høyere, og det kan være vanskeligere å vurdere om og når det passer å ta kontakt. Dette kan

føre til at spørsmål ikke blir stilt, og hjelp ikke blir gitt. Det er spesielt hensynet til andres tid som blir vektlagt rundt det å spørre om hjelp. Dette samsvarer med Edmondson's beskrivelse av frykt for å bli oppfattet som forstyrrende (A. C. Edmondson, 2012). Informantene kjenner altså på barrierer knyttet til det å bli oppfattet som påtrengende. Blant rådene Amy Edmondson gir til ledere som ønsker å fremme psykologisk trygghet, er viktigheten av å være tilgjengelig og skape en opplevelse av å være lett å henvende seg til. Det kan også være et relevant råd mellom medarbeidere. Selv om kollegaene ønsker å være tilgjengelig kan en manglende fysisk tilstedeværelse skape usikkerhet (A. C. Edmondson, 2012). DePaulo og Fischer skriver om 'kostnader ved å be om hjelp' De argumenterer for at personer vurderer ikke bare egne behov, men også om det å be om hjelp vil påføre *den andre* en belastning. Dersom man antar at kollegaen er travel eller at man bryter inn i andres arbeidstid, kan det føre til at man lar være å be om hjelp – for å unngå å være til bry. Dette forsterkes i situasjoner der man ikke har oversikt over andres arbeidssituasjon, slik det ofte er når man jobber fysisk adskilt (DePaulo & Fisher, 1980).

På den andre siden kan manglende hjelp og samhandling også forklares med psykologiske mekanismer, som sosial distanse og svakere relasjonell tilknytning. Når vi ikke ser hverandre fysisk, er det mindre sannsynlig at vi bygger de små, tillitsfulle relasjonene som senker terskelen for å spørre om hjelp. Dutton viser i sin forskning på høykvalitetsforbindelser at slike relasjoner ofte etableres i uformelle situasjoner. Det er disse situasjonene som forsvinner i digitale og fysiske avstander. Når relasjonell trygghet mangler, blir også hensynet til 'andres tid' mer ladet, og man unngår kontakt fordi man ikke vet hvordan det vil bli mottatt (Dutton, 2003).

Vil finne ut av det selv

Samtlige informanter oppgir også som grunn til at de ikke spør om hjelp at de ønsker å finne ut av det selv. Det er ikke overraskende ifølge Dutton som mener man må jobbe hardt for å overvinne den sterke tilbøyeligheten i folk til å sette uavhengighet høyere enn det å be om og tilby hjelp. Hun mener at årsaken kan ligge i den store verdien (den vestlige) kulturen vår tillegger selvstendighet, uavhengighet og individuelle prestasjoner, og derfor står i veien for anerkjennelsen og belønningen av oppgavefremmende atferd (Dutton, 2003). Vi

kan anta at en slik kulturell betraktning harmonerer, og forsterkes, av vår lokale kontekst bestående av kunnskapsrike fagpersoner som motiveres av å løse komplekse utfordringer. Vårt inntrykk er at konsulentene over tid har bevist ovenfor seg selv og omgivelsene en evne til å komme forbi vanskelige problemer. En informant forteller i for-intervjuet

«Det handler mer om at jeg har lyst til å prøve å klare det selv. Det er jo at jeg kanskje lærer det bedre selv, enn at jeg skal få det bare servert»

Her setter informanten ord på hvordan ønsket om å lære og vokse gjennom 'learning by doing' kan være en drivkraft for å unnlate å be om hjelp. Dette kan forstås gjennom teorien om mestringstro (Bandura, 2006) som peker på at høy tro på egne ferdigheter motiverer individer til å håndtere utfordringer på egenhånd. Når konsulentene tror på sin egen evne til å løse komplekse problemer, kan det føre til at de foretrekker å prøve å løse dem alene, heller enn å be om hjelp. Samtidig kan det være en risiko for at høy mestringstro gjør at konsulentene overser viktige muligheter for samarbeid og kollektiv læring. Hvis konsulentene er overbevist om at de kan klare seg alene, kan de bli mer motvillige til å søke hjelp, selv når det kan være mer til nytte.
Vi tenker at denne drivkraften for å lære på egenhånd er verdifull og bør tas vare på, men at det også er viktig å balansere den med en økt villighet til å søke hjelp i passende situasjoner.

Etter å ha kartlagt barrierene og innsiktene fra forberedelsesfasen, gikk vi over i neste fase av utviklingsprosessen: utprøvingsfasen.

Utprøvingsfase

Design av Senshub

Vi ønsket å eksperimentere i praksis med aksjonsforskning. Kunne vi legge til rette for hjelpesituasjoner på en måte som faktisk senket terskelen for å be om støtte, og samtidig gav positive bidrag til konsulenten alene i oppdrag? Vi ønsket at vår prototype av en intervenering skulle adressere flere av de identifiserte barrierene relatert til hjelpesituasjoner. Funnene fra forberedelses fasen fortalte at konsulentene i 'ekspertrollen', som gjerne vil finne ut av utfordringene selv og

nødig vil forstyrre andre, krever ‘et dytt’ for å be om hjelp. Vi erkjente at vi trengte en intervenering som gav et slik dytt.

I utarbeidelsen av design for vår intervensjon hentet vi inspirasjon fra Ed Catmull i Pixar og konseptet Braintrust. Motivert av å strekke seg mot fremragende prestasjoner begrunner Catmull viktigheten av konseptet med en måte å ta bort den menneskelig tendensen for at frykt og selv-preservering blir et hinder for at gruppemedlemmene er oppriktig og direkte med hverandre (Catmull, 2014). I Pixar’s tilfelle er ærlighet i tilbakemeldingene mellom de kreative ressursene hovedbærebjelken for å prestere på et høyt nivå over tid. Fokus for vår studie er rettet mot et annet mellommenneskelig fenomen: å hjelpe hverandre. Vi anser denne aktiviteten som hovedessensen i vår egen higen etter å prestere eksepsjonelt. Tilsvarende som for Pixar rommer også hjelpeaktiviteten menneskelig tendenser som barrierer for å lykkes. I det globale design selskapet IDEO står hjelpe-adferd sentralt hvor dyrking av det prososiale er sterkt i deres organisasjonskultur. I en studie av selskapet og deres kultur omkring å hjelpe hverandre blir det også trukket frem behovet for å aktivt dyrke hjelpeadferd i selskapet siden individer kjenner på motstridende impulser når man gir og mottar hjelp (Amabile, 2024).

I arbeidet med design av vår intervenering i vårt eget selskap ble det nyttig å hente inspirasjon fra Pixar og IDEO for å kunne overkomme de psykologiske barrierene for å gi og motta hjelp på en effektiv måte.

Vårt rasjonale for valg av navn for seansen – *Senshub* - kan knyttes til samme tilnærming som for Pixar og Catmull som veldig bevisst bruker *candor* i motsetning til *honesty*. Catmull mener *honesty* har en del ‘bagasje’ som gjør det til et hinder (Catmull, 2014, s. 85). I vårt tilfelle valgte vi ordet Senshub av flere språklige årsaker. Det indikerer at tiltaket kobler folk sammen, mer enn det er en situasjon hvor folk får hjelp. Vi trekker også på Schein som sier at du er ‘one down’ og sårbar når du er i en situasjon hvor du ber om hjelp (Schein, 2009). Ved å velge en annen tilnærming for navnsettingen hvor begrepet ‘hjelp’ eksempelvis inngår kan man argumentere for at vi forsterker ‘one-down’-situasjonen.

Vi ville ha gjennomføringene fysisk i Sens sine lokaler. Bakgrunnen for valget var å styrke den mentale tilstedeværelsen og opplevd oppmerksomhet fra den som skulle motta hjelp. Vi ønsket også å basere våre designvalg på andres teori og forskning som kunne hjelpe oss på rett vei med første prototyp. Med et slikt utgangspunkt gjorde vi bevisste valg innenfor aspekter ved Senshub ut fra klare hensikter. Nedenfor har vi listet aspektene og beskrevet vårt rasjonale slik at vi senere kan utfordre tankesettet og justere.

Eierskap til tema for hjelpen

Hjelpesøkere fikk selv velge tema for å sikre eierskap og fremme egenrefleksjon. Vi håpet dette ville gi økt bevissthet omkring mulige forbedringsområder i tankesett og løsningsvalg. Formuleringen i invitasjonen ville vi skulle åpne opp handlingsrommet til hjelpe-mottakeren og utløse refleksjonen: 'Hva kan jeg ta med inn i Senshub?'. Når man i møte mellom mennesker utviser tillit gjennom å dele av seg selv og være selv-utleverende (self-disclosure) kan det gi et stort potensial for å styrke relasjoner med andre mennesker (Dutton, 2003). Valgfriheten i tema anså vi derfor som viktig for at hjelpsøkeren gis rom for å utvise tillit til hjelperne.

Frihet til å velge hjelper

Vi vurderte om vi som fasilitatorer og forskere i aksjonsforskningen utpekte hvem som skulle fungerer i rolle som hjelper. Rasjonale var at vi ønsket å kunne styre utvalget slik at flest mulig i selskapet fikk erfare og påvirke Senshub. Det fremstår fortsatt som et relevant argument, men vi valgte å overlate til hjelpesøkeren selv å velge hjelper(e). Et tungtveiende argument er forskning som viser at *tillit til hjelperen,* og i hvilken grad man føler seg komfortabel med å dele tanker og følelser med en hjelper, har større betydning enn kompetansen til hjelperen (Amabile, 2024). Det harmonerer med forskningen til Edmondson som tilsier at grupper er langt mer effektiv når personer føler seg psykologisk trygge på å snakke om feil og problemer med hverandre (A. C. Edmondson, 2019).

Hjelperens forberedelse

I hvilken grad skal vi oppgi tema for samtalen på forhånd og dermed tilrettelegge for at hjelperen forbereder seg? Fordelen var at hjelperen kunne servere mer

gjennomtenkte løsninger. Ulempen er at dette legger et press på hjelperen til å bruke tid på forberedelser. Det vil også kreve mer tid fra hjelpesøkeren i forkant for å gi kontekst. Under vårt dypdykk i forberedelsesfasen ble det trukket frem tilgjengelig *tid* som barriere for å kunne hjelpe kollegaer. Likeledes ble det også uttrykket at man nødig ville forstyrre andre. Med en slik bakgrunn valgte vi å minimere behovet for hjelpernes forberedelser gjennom å ikke dele tema på forhånd.

Prepping til 'hjelpe-tangoen'

Vi ba fokuspersonen, den som skulle motta hjelp, om å velge hvilken rolle hen ønsket hjelperen(e) skulle innta. Dette var med den hensikt å bevisstgjøre formen på hjelpen som var ønsket og forsterke læringen rundt hjelperrollen. Vi hadde tematisert hjelperrollen under fellesworkshop i forberedelsesfasen av prosjektet. Hjelpesituasjonen ble innledet med at hjelpesøkeren oppgav hvordan de ønsket hjelpen gitt (lyttende, sparringspartner, problemløser).

Teresa Amabile beskriver situasjonen mellom en som gir hjelp og en som mottar hjelp som en tango (Amabile, 2024). Med det mener hun at det krever et samspill mellom de to partene, hvor man for å lykkes, trenger å bygge en felles forståelse av hva slags type hjelp som trengs og hvordan den skal gis. Hun mener det handler om å sette gjensidige forventninger i forkant og være sensitive til hverandre gjennom prosessen. Vi anså det som viktig at hjelperrollen utøves på en slik måte at det oppleves verdifullt for mottakeren av hjelp.

I forberedelsene til en vellykket tango i Senshub forsøkte vi å skape en felles forståelse for utøvelse av hjelp gjennom et kort treningsprogram. Opplegget ble gjennomført i fellesskap og besto av teori, trening og refleksjon. Innholdet hentet inspirasjon fra Edgar Schein's bok '*How to offer, give, and receive help*' (Schein, 2009) for å bevisstgjøre hjelperrollen. Jane Dutton trekker frem effektiv lytting som en av strategien som er med å skape høykvalitetforbindelser (Dutton, 2003). Dutton omtaler en rekke aktive grep som kan gjøres i en samtale som styrker relasjonen og gjøre lyttingen mer effektiv. Vi valgte derfor å vie oppmerksomhet i opplegget til temaene 'aktiv lytting' og 'effektfulle spørsmål' hvor vi hentet inspirasjon fra coaching litteraturen (Gjerde, 2010).

Vi fant det viktig å sette av tid innledningsvis i samtalen til at fokuspersonen beskrev hvilken type hjelp hen ønsket fra hjelperen(e). Siden vi i fellesskap hadde gjennomgått og etablert en felles måte å betegne ulike måter å utøve hjelperrollen på og hva de rommer, kunne man enkelt referere til disse i starten av samtalen.

Senshub i aksjon - en trygg sone for sårbarhet og kollegial støtte

Nå er vi kommet til stedet der handlingen utspiller seg. Konsulentene møtes ansikt til ansikt. Som forskere i denne prosjektoppgaven er vi spent på hvordan alt vårt arbeid så langt med oppgaven vil føre i retning av en utvikling vi kan anse som nyttig og verdifull. Vi vil trekke frem to funn vi gjorde under aksjonsforskningen i utprøvingsfasen, basert på våre observasjoner, som hadde betydning for at vi mener å se positive tendenser for intensjonen med intervensjonen.

Under Senshub-seanse nummer to hvor det er en fokusperson og to hjelpere presenterer fokuspersonen en utfordring knyttet til en demotivert kollega ute hos kunden. Vi er vitne til kollegial støtte i praksis. Vi ser her eksempler på hvordan kollegaer kan bidra til å styrke hverandres evne til å håndtere utfordringer noe Dutton omtaler som oppgavetilrettelegging. I følge Dutton handler det om «de ulike strategiene folk bruker for å fasilitere suksessen til andre» (Dutton, 2003, s. 52) og understreker at dette ikke bare handler om å hjelpe til i øyeblikket, men om å bygge varige relasjoner og utvikle kapasitet.
I seansen ser vi eksempler på hvordan strategiene undervisning og omsorg utspiller seg i praksis. Et sentralt element er undervisning – altså det å dele innsikt, råd eller erfaringer på en måte som gjør den andre bedre rustet til å håndtere sine oppgaver. Under seansen griper hjelperne inn med spørsmål og forslag som hjelper fokuspersonen å reflektere og finne løsninger. Hjelper-1 åpner med å stille følgende utforskende spørsmål:

«Hvilke oppgaver hadde passet ham bedre fra en forretningsrådgivers perspektiv?».

Her gis et eksempel på åpen spørsmålstilling som inviterer kollegaen til refleksjon. Hjelper-2 utfordrer også fokuspersonens perspektiv ved å løfte frem den emosjonelle dimensjonen:

«Er det noen som har tatt ham til side og lagt ord i munnen på ham i forhold til den følelsen han kanskje opplever? Hvis det var meg, så ville jeg kanskje blitt litt skuffet.»

Her hjelper hen fokuspersonen med å se situasjonen fra kollegaens ståsted, noe som Dutton omtaler som *empatisk undervisning* (Dutton, 2003), hvor støtten gis med forståelse for mottakerens emosjonelle kontekst. Videre tilbyr begge konkrete handlingsforslag som gjør utfordringen mer håndterbar. Hjelper-1 foreslår:

«Da kunne du satt deg ned med ham og hatt en samtale hvor du sier: 'Ok, nå er det kun én måned igjen, hva tenker du ville vært best utnyttet av deg da?'»

Dette kan anses som eksempel på praktisk oppgavetilrettelegging, der fokusperson får et spesifikt verktøy hen kan bruke i dialogen med kollegaen. Hjelper-2 følger opp med et lavterskelforslag:

«Om ikke annet, en evalueringssamtale på hvordan han synes dette har gått».

Begge forslagene ser ut til å bidra til å redusere usikkerhet og gir fokusperson en tydelig vei videre. Samtidig ser vi tydelige spor av omsorg i samtalen – Duttons begrep for støtte som fremmer personlig trygghet og utvikling(Dutton, 2003). Når Hjelper-1 og Hjelper-2 lytter aktivt, anerkjenner utfordringen og viser engasjement, skaper de en opplevelse av emosjonell støtte. Dette bekreftes når fokuspersonen etter seansen sier:

«Bare det å sette av en halvtime til å snakke om dette er helt nytt… Jeg kan være mer åpen om det her enn der [hos kunden]».

Her blir det tydelig at verdien av Senshub ikke bare ligger i de konkrete rådene, men i det å bli møtt i et trygt rom hvor man kan dele vanskelige situasjoner uten frykt for negative konsekvenser.
Dutton beskriver hvordan slike handlinger skaper en positiv spiral av relasjonell styrke og økt kapasitet (Dutton, 2003, s. 78). I Senshub skjer dette horisontalt mellom kollegaer, noe som understreker at oppgavetilrettelegging ikke er forbeholdt ledere, men kan være en naturlig del av kollegial samhandling når rammene legger til rette for det sitt arbeid gjennom støtte, sparring eller fjerning av hinder (Dutton, 2003). For at denne typen åpen dialog og støtte skal kunne skje, må det først finnes en grunnleggende trygghet i situasjonen. Edmondson introduserer i sin bok «Teaming» et verb som hun kaller *teaming*. Hun skriver at i dagens komplekse og uforutsigbare arbeidsliv, er det sjelden man opererer i stabile teamstrukturer. Isteden kreves det at ansatte evner å «teame på farten» altså å samarbeide effektivt i midlertidige, skiftende konsultasjoner (A. C. Edmondson, 2012).

Senshub seansen kan sees på som et eksempel på hvordan vi har tilrettelagt for denne typen dynamisk samarbeid. Gjennom Senshub kan konsulentene møtes, dele utfordringer og få støtte selv om de til daglig opererer individuelt. En viktig forutsetning for at dette skal fungere er psykologisk trygghet. Edmondson understreker at «*teaming* blomstrer med psykologisk trygghet og fordufter uten» (A. C. Edmondson, 2012, s. 77). Fokuspersonen uttrykker at hen kan være mer åpen om det her enn hos kunden, og det kan tolkes slik at han opplever større grad av psykologisk trygghet i seansen.
Under den tredje Senshub seansen er vi vitne til det vi anser som et godt eksempel på hvordan Senshub kan være en plass konsulenten kan våge å vise sårbarhet. Fokuspersonen uttrykker:

"Når jeg snakker med folk [hos kunden], så ser det ut som at de egentlig bare detter ut. Det kan være litt frustrerende, for jeg vet ikke om det er på grunn av at de ikke forstår hva jeg sier, eller om at jeg snakker for mye, eller jeg får ikke noe veldig tydelig signal, da [..] jeg føler at kommunikasjonen fra min side er litt dårlig da»

Når *fokuspersonen* uttrykker seg på denne måten setter hen ord på en opplevelse av å ikke bli forstått – og en usikkerhet om hvorvidt det handler om formidlingen, budskapet eller mottakerens evne til å følge med. Hen uttrykker også et visst ansvar for problemet selv, noe som gjør det til en sårbar erkjennelse. Dette sitatet kan på den ene siden tolkes som et uttrykk for at det er større grad av psykologisk trygghet i gruppa. Fokuspersonen er villig til å være åpen om sin frustrasjon og usikkerhet, og viser sårbarhet i møte med kollegaene. Hen formulerer en opplevelse av ikke å lykkes med en sentral del av konsulentrollen, det å kommunisere klart. Utsagnet deles i en gruppe med både sidestilte kolleger og ledere til stede. Dette kan tyde på at Senshub-seansen oppleves som et trygt rom, hvor hen våger å vise noe annet enn kontroll og kompetanse. Samtidig er det ikke gitt at det å vise sårbarhet skyldes trygghet alene. Det kan også forståes som en form for mot. Det å være ærlig om hva som oppleves vanskelig, krever ofte mer enn trygghet alene – det krever en vilje til å vise frem det som er sårbart (A. C. Edmondson, 2019).

I mange profesjonelle sammenhenger – særlig i konsulentrollen, hvor man forventes å «ha kontroll» – kan det oppleves risikabelt å si at man ikke får det helt til. Når fokuspersonen likevel gjør det, kan det tolkes som en aktiv handling i form av en beslutning om å være åpen, fordi hen ønsker hjelp, ikke fordi hen er sikker på å få det. Dette peker mot emosjonelt mot: evnen til å stå i usikkerhet og samtidig invitere andre inn. Brene Brown hevder at sårbarhet er hjørnesteinen i å bygge mot (Brown, 2019). Gjennom Senshub seansen får fokuspersonen både støtte og validering av hjelperne. Hjelperne deler også gjenkjennelige erfaringer og gir konkrete råd, eksempelvis:

«*Sånne tall er jo litt nyttige å vise at det går an å forholde seg til»* og *«Jeg har inntrykk av at folk ofte ikke er så opptatt av å få et veldig nøyaktig estimat»*.

Når fokuspersonen våger å vise sårbarhet og blir møtt med lytting og forståelse fra kollegaene, dannes det forbindelser preget av gjensidighet, respekt og støtte, nettopp slik Dutton definerer respektfull involvering (Dutton, 2003). Det gir ikke bare en opplevelse av å bli sett, men legger også grunnlag for læring og utvikling over tid. Dersom slike interaksjoner skjer jevnlig, kan det også bidra til å bygge en

kultur der sårbarhet og ærlighet blir normalisert som en styrke, snarere enn en risiko. Observasjonene våre kan tyde på at et positivt bidrag kan være at konsulentselskapet i ennå større grad oppleves som et 'trygt hjem' gjennom at det krever mindre emosjonelt arbeid. Emosjonelt arbeid kan sees i sammenheng med det Edmondson kaller å slippe å måtte bruke energi på å bære en maske på jobb (A. C. Edmondson, 2019). En kultur der sårbarhet og ærlighet er normalisert vil kunne gi folk anledning til å være mer emosjonelt ærlig med den følge av man sparer energi og 'lades opp' der.

Justering av Senshub

Vi gjennomførte en overordnet aksjonsevaluering etter hver aksjonssyklus med den hensikt å gjøre justeringer av Senshub. Intensjonen var å gjøre eventuelle små endringer mellom syklusene, slik at vi kunne danne oss et grunnlag for funn på tvers av personer og problemstillinger med ett tilnærmet likt interveneringsdesign. Vi ønsket å vente med større designendringer til vi hadde konkludert i helheten av prosjektet. Underveis og mellom aksjonssyklusene ble våre egne individuelle refleksjoner, brukt som en sentral metode for å bygge forståelse for å høste innsikt og foreta forbedringer.

I den første Senshub-syklusen ble fokuset rettet mot en teknisk løsning hvor én hjelper delte sine tanker om hvordan en mulig løsning kunne se ut. Den potensielle verdien av løsningen var usikker, da den ikke var ferdig utformet, men den ga fokuspersonen innsikt i hvordan løsningen kunne utvikles. Vi innså at det var rom for mer dybde i samtalen. Refleksjonen rundt løsningen var på et mer overfladisk nivå, og vi følte at det hadde vært en styrke å ha flere perspektiver. Forholdet ble også påpekt av den ene hjelperen i den spontane evaluering etter seansen. Dette kunne løses med flere hjelpere, som førte til at vi justerte formatet.

I syklus 2 introduserte vi derfor to hjelpere i stedet for én. Denne endringen kan sees i lys av Design Thinking-perspektivet, hvor det å teste løsninger tidlig og justere dem kontinuerlig basert på erfaring og innsikt er sentralt. I design thinking er det ønskelig å starte med en enkel prototype, evaluere effekten og gjøre forbedringer gjennom iterasjoner (Liedtka, 2018). Dette prinsippet ble anvendt i

vår tilnærming, hvor første syklus fungerte som en pilot for å samle læring om hvordan hjelpesituasjonen kunne struktureres på en mer verdifull måte.
Det førte til en mer dynamisk og refleksiv samtale. Sammenlignet med syklus 1, la vi merke til en større dybde i refleksjonene. Det ble tydelig at problemstillingen i denne syklusen, som dreide seg om relasjonelle utfordringer, krevde mer kompleks og nyansert tenkning. Hjelperne bidro med forskjellige perspektiver som stimulerte til mer utforskende spørsmål, og det ble åpnet for en mer omfattende refleksjon rundt hvordan relasjonelle utfordringer kunne håndteres.

Inn mot syklus 3 valgte vi å fortsette med 2 hjelpere.
En observasjon var at dialogen mellom hjelperne og fokuspersonen fortsatte etter den planlagte tiden, noe som indikerte at samtalen skapte engasjement og at deltakerne var ivrige etter å utforske temaet videre, og satte søkelys på at det kan være viktig å tillate fleksibilitet i tidsrammer. På denne måten tilpasset vi oss 'brukeradferden' og la tredje Senshub på slutten av dagen slik at deltagerne kunne holde på lenger enn avtalt tid om de ønsket. Dette designvalget kan forstås i lys av Design Thinking, hvor det legges vekt på å skape fleksible og brukersentrerte rammer som legger til rette for utforskning og dypere innsikt (Liedtka, 2018). Ved å åpne for uformell forlengelse av samtalen, reduserte vi tidspresset og styrket muligheten for mer refleksjon og relasjonell støtte.

Vår tur gjennom den tredje Senshub-syklusen avdekket en oppdagelse som vi ikke forutså og som ikke var regissert på noe vis. Som tidligere forklart la vi til rette for at hjelpsøkeren selv valgte kollega som hjelper. I innledning til samtalen begrunnet hjelper *hvorfor* hen valgte hjelperen. Det oppsto spontane tilbakemeldinger fra hjelpsøkeren til hjelperne, med utgangspunkt i deres styrker. Det anerkjennende blikket i innledningen av samtalen mener vi har virket positivt på fortsettelsen av samtalen, noe som støttes av Dutton's forskning på høykvalitetsforbindelser. Det forbedrer kvaliteten i relasjoner å aktivt lete etter styrker i andre og sette ord på det (Dutton, 2003). Oppdagelsen resulterte i en videreutvikling av Senshub-designet, der hjelpesøkeren nå oppfordres til å innlede seansen med å begrunne sitt valg av hjelper(e).

Evalueringsfase

Når vi zoomer ut fra utprøvingsfasen og foretar analyser basert på observasjoner, refleksjoner og intervjuer mener vi å oppdage interessante funn innenfor flere områder. Det er en merkbar og utrykt *holdningsendring til hjelperrollen* blant deltakerne. Vi finner at deltakerne praktiserer *utøvelse av refleksjon* sammen under Senshub seansene og det uttrykkes en *økende tro på felleskapet*. Vårt design og utprøving av Senshub omtales som *et konsept å referer til* når man trenger støtte og hjelp. Vi har også trukket funn ut av erfaring med aksjonsforskning og undres på om *aksjonsforskning kan være en bærebjelke for kompetanseutvikling* i organisasjonen. Vi skal gå i dybden og belyse disse funnene med teori.

Holdningsendring til hjelperrollen

I etter-intervjuene av informantene spurte vi om det var noe som overrasket dem i løpet av utviklingsprosessen. Et av svarene som skilte seg ut var hvordan elementene i intervensjonen ikke bare påvirket profesjonell praksis, men også hadde begynt å smitte over på tankesettet i privat livet. En informant sa:

«Men jeg merker også, i det private, at jeg tenker sånn, hvordan rolle har jeg nå? Hvordan er jeg liksom støttende? Er jeg sparrende, eller ... Hva er det jeg driver med? Aktiv lytting, eller sitter jeg bare og tenker på mitt? […] på Kino her om dagen, da jeg satt med en kompis, drev han og snakket om at han søkte en ny jobb, og beskrev litt utfordringer der, valgte jeg å lytte aktivt isteden for å snakke om tilsvarende erfaringer jeg selv har hatt»

Sitatet kan tyde på en fremvoksende holdningsendring. Aktiv lytting handler ikke bare om å høre på noen, men om å være tilstede i øyeblikket, å bekrefte den andres følelser og bidra til et rom for åpent samarbeid (Dutton, 2003). Når informanten bevisst praktiserer aktiv lytting i private samtaler, som i eksemplet med vennen på kino, illustrerer dette hvordan en profesjonell ferdighet blir brukt i andre kontekster. I lys av mestringstro kan denne holdningsendringen også tolkes som et resultat av at konsulenten har fått større tillit til sine egne evner til å hjelpe andre, både i profesjonelle settinger og i personlige forhold (Bandura, 2006). I stedet for å lene seg på å dele egne erfaringer eller å gi løsninger raskt, viser informanten en villighet til å skape rom for andre ved å lytte aktivt.

Funnet viser at det vi gjorde – både kunnskapsdelen i «prepping til 'hjelpe-tangoen'», ferdighetstreningen i Senshub og det vi tolker som en begynnende holdningsendring – samlet har styrket hele kompetansebegrepet: kunnskap, ferdigheter og holdninger. Vi kan anta at en slik holdningsendring med økt bevissthet rundt hjelperrollen også gir positive bidrag til konsulenten der hen er alene i oppdrag. Konsulentens praktisering av aktiv lytting kan gi et positivt bidrag på utviklingen av høykvalitetsforbindelser med andre personer i oppdraget, gjennom økende grad av respektfull involvering med tilhørende fordeler for kundeorganisasjonen.

Dyrking av refleksjonspraksis for kompetanseutvikling

Konsulentens suksess kan tilskrives flere faktorer enn bare den faglige ekspertisen. Ekspertisen må omsettes til løsninger som passer kundens unike kontekst, som påvirkes av relasjonelle og kulturelle forhold. Denne kompleksiteten gjør kritisk refleksjon til en viktig faktor for å utvikle situasjonsforståelse og anvende ekspertise effektivt. Evalueringen viser at Senshub legger til rette for gruppereflekjon, som kan bidra positivt både til individet og kollektivet. En informant i hjelperrollen under Senshub sier:

«*Jeg opplevde problemstillingen til NN som gjenkjennelig. Det var fint å diskutere en sak som ikke bare er teknisk, men som omhandler rollen vi har overfor kundene. Det var også en fin måte å bli litt bedre kjent med oppdraget og oppgavene NN har hos sin kunde*»

Gjenkjennelighet i en hjelpesituasjon kan skape en følelse av fellesskap og felles forståelse mellom personer som deler lignende erfaringer eller utfordringer. Når en konsulent opplever at et problem er gjenkjennelig, enten gjennom egne erfaringer eller gjennom at en kollega bekrefter opplevelsen, kan dette gjøre det lettere å åpne opp for sårbarhet. Dette er i tråd med Dutton's begrep om respektfull involvering, som handler om å anerkjenne og validere den andres erfaringer i en relasjon (Dutton, 2003). Når noen gjenkjenner en utfordring, kan de tilby støtte på en måte som føles relevant og meningsfull, og som bygger på en felles forståelse. Dette kan bidra til å skape en økt følelse av psykologisk trygghet i relasjonen, et fenomen som også understrekes av Edmondson. Når deltakerne i

en gruppe føler seg trygge på at de kan dele sine tanker og usikkerheter uten frykt for negative konsekvenser, fremmer dette en kultur der det er lettere å utforske nye ideer og tilnærminger (A. Edmondson, 1999). En annen informant som mottok hjelp sier:

«*Så synes jeg det som var bra med det [Senshub seansen], at jeg fikk bekreftelse på at andre personer også ser de samme utfordringene som jeg sitter i. Og det synes jeg var ganske nice. Og vi fikk snakke om det på en måte. […] Det var ikke noe jeg ba om, men det var det de ga, og jeg synes det var ganske verdifullt å få høre at de også hadde tilsvarende problem*.»

Dette sitatet reflekterer hvordan det å dele erfaringer med andre kan skape et fellesskap av forståelse. Denne type deling bygger ikke bare respekt mellom deltakerne, men fremmer også høykvalitetsforbindelser som kan bidra til bedre samarbeid og tillit i fremtidige arbeidssituasjoner.
Ett av de sentrale funnene her er at kompetansen konsulentene bringer til oppdragene, ikke bare kan tilskrives teknisk ekspertise, men også evnen til å reflektere kritisk over situasjonen, relasjoner og den konteksten kunden befinner seg i. Dette er et sentralt aspekt ved Schön's teori om refleksjonspraksis (Schön, 1983), som understreker viktigheten av å reflektere både i og *på* handling. Refleksjon *i handling* skjer i sanntid, mens refleksjon *på handling* er en mer etterprøvende prosess som skjer etter situasjonen. Dette er tydelig i de gruppediskusjonene som finner sted under Senshub-seansene, hvor deltakerne ikke bare analyserer hva som har skjedd i et konkret oppdrag, men også vurderer alternative tilnærminger og hvordan de kan endre sin praksis fremover. Dette bidrar til å utvikle både situasjonsforståelse og en mer fleksibel tilnærming til problemene de møter.

En annen teori som kan kobles til dette funnet er Banduras teori om mestringstro (Bandura, 2006). Refleksjon bidrar til å styrke en konsulents mestringstro, da det gir rom for å vurdere og justere egne handlinger og tilnærminger i lys av konkrete utfordringer. Når en informant sier:

«*Det er ikke nødvendigvis forklaringer de er interessert i, eller har grunnlag for å forstå. Men jeg skjønner jo at de, eller av og til tenker de i hvert fall selv at de trenger å skjønne begrunnelsen. Men da må man jo "dumme det ned" så mye som mulig.*»

tolker vi det slik at hen prøver å tilpasse et budskap best mulig slik at de som ikke er like tekniske likevel skal forstå essensen. Dette mener vi kan vise hvordan refleksjon også kan bidra til å styrke mestringstroen i vanskelige situasjoner.

Vi finner det også relevant å trekke paralleller mellom refleksjonspraksis blant eliteutøvere i skisport, som opererer i komplekse og tvetydige omgivelser (Andersen et al., 2015), og konsulenter i prosjektbaserte, selvstendige roller. Eliteutøverne må kontinuerlig reflektere kritisk, ikke bare for å evaluere fortiden, men også for å utfordre egne antakelser og utvikle alternative forklaringer på utfordringer de møter. På samme måte må konsulenter alene i oppdrag evaluere egen innsats og tilnærming, ofte uten jevnlig tilbakemelding. Dette kan føre til at de blir fastlåst i egne perspektiver, noe som kan begrense læring og utvikling.

Refleksjon under Senshub-seansene fungerer som en viktig arena for å bryte denne sirkelen. Når konsulenter deler sine erfaringer og utfordringer i en gruppe, skaper de et rom for kritisk refleksjon, som både fremmer individuell og kollektiv kompetanseutvikling. Våre observasjoner viser at deltakerne praktiserer ulike nivåer av refleksjon, med forskjeller i hvor ofte de uttrykker tvil og utfordrer underliggende antakelser. Dette tyder på at gruppereflekSjon i Senshub ikke bare utvikler et overordnet perspektiv og faglig dømmekraft, men også et felles språk, tillit og erfaringsoverføring, som er nødvendige elementer for å bygge en refleksjonskultur i organisasjonen.

Samlet sett kan Senshub gi konsulenter som står alene i oppdrag en arena for å utvikle situasjonsforståelse og styrke sin mestringstro gjennom erfaringsdeling og bekreftelse fra kolleger. Når utfordringer gjenkjennes og valideres i gruppen, kan det bidra til psykologisk trygghet og høykvalitetsforbindelser. Dette gir konsulenten mulighet til å bearbeide komplekse relasjoner og tilpasse sin praksis i

lys av kollektive erfaringer, noe som vi mener kan styrke både læring og prestasjon.

Troen på fellesskapet – en relasjonell vei til mestring

I en intervjusetting etter en Senshub seanse beskriver en deltager verdien av å kjenne til kollegaenes eksistens, styrket samhold og det å ha rom for å ta opp problemer. Hen sier:

«*Størst av alt så tror jeg at Senshub er, for oss som selskap i Sens Consulting og for oss konsulenter som er alene ute i oppdrag med på å styrke oss som konsulenter. Hvis jeg har et problem, så kan jeg bare ta det til Senshub. Jeg kan ta opp litt spesifikke problemer i et fremtidig eller nåværende oppdrag*. [..] *Verdien jeg fikk ut av Senshub er ikke nødvendigvis at jeg vil løse problemet som jeg kom opp med. Men at det styrka samarbeidet mellom meg og de som hjalp meg»*

Dette utsagnet kan peke i retning av det Bandura kaller kollektiv mestringstro, et begrep som handler om gruppens tro på egen evne til å løse utfordringer sammen (Bandura, 2006). Bandura argumenterer for at kollektiv mestringstro ikke bare er summen av individers mestringstro, men formes i samspillet mellom medlemmer gjennom felles erfaringer, støtte og suksesser. I Senshub-tilfellet ser vi nettopp dette: opplevelsen av å bli sett og støttet av kolleger styrker ikke nødvendigvis evnen til å løse det konkrete problemet alene, men øker tilliten til at problemer kan håndteres i fellesskap altså at "vi får det til sammen".

Samtidig peker utsagnet også i retning av det Forsyth omtaler som sosial støtte. Sosial støtte kan deles inn i flere typer tilhørighet, emosjonell støtte, informasjonsstøtte og instrumentell støtte og mening. Informanten opplever både emosjonell støtte (det å bli tatt imot og lyttet til), informasjonsstøtte (input fra andre), og tilhørighet (et fellesskap av kollegaer). Sosial støtte handler dermed mer om det relasjonelle og affektive – det å føle seg sett, verdsatt og hjulpet enn om troen på gruppens løsningskapasitet (Forsyth, 2019, s. 109). På den ene siden kan vi si at sosial støtte handler om relasjonelle ressurser og den umiddelbare hjelpen eller trøsten man mottar, mens kollektiv mestringstro handler om

fremtidstro og handlingsberedskap: en trygghet i at man sammen kan løse utfordringer. I Senshub ser vi trolig en kombinasjon av begge: opplevelsen av sosial støtte bygger tillit og relasjoner, og dette legger grunnlaget for en sterkere kollektiv mestringstro.

Dette kan i tillegg utdypes gjennom Dutton's teori om høykvalitetsforbindelser, og særlig begrepet oppgavetilrettelegging. Dutton beskriver oppgavetilrettelegging som handlinger som gjør andre i stand til å utføre sitt arbeid bedre – for eksempel gjennom deling av kunnskap, hjelp til problemløsning eller det å dekke for hverandre (Dutton, 2003). Når kolleger i Senshub bidrar til å løse hverandres utfordringer, bidrar de ikke bare til prestasjonen her og nå, men også til relasjonell trygghet og profesjonell vekst. Dette er det Dutton omtaler som *usynlig lederskap* – hvor aktører på alle nivåer muliggjør hverandres utvikling og bygger en kultur for læring og støtte (Dutton, 2003).
Opplevelsen av fellesskap og sosial støtte i Senshub vil trolig styrke konsulentens tro på at utfordringer kan løses i fellesskap, og bygger relasjonell trygghet og kollektiv mestringstro.

Senshub - ett konsept 'å referere til' når man trenger hjelp

Et eksempel på hvordan Senshub blir begrunnet som nyttig, er verdien som ligger i å ha et felles konsept for å be om en hjelpesituasjon. En informant forteller:

«Jeg synes jo det [Senshub] var veldig nyttig. Hvis jeg skal i oppdrag i en ny type situasjon der jeg kan snakke om problemet, så tror jeg at jeg kunne ha klart å spørre direkte om hjelp fra noen – ved å referere til konseptet»

Videre sier en annen informant:

"Hvis flere hadde gjort det her, så kunne jeg liksom ha sagt til en av dem plutselig 'kan vi ta en Senshub på en halvtime på dette problemet her' og at da andre hadde vært klar over hva å gjøre […] ok, det betyr at jeg skal innta en rolle som den andre vil at jeg skal ha, og vet hva som forventes av meg […] at jeg ikke trenger å gjøre en stor innsats i forkant, man skjønner at når det er en sånn

setting, så er det de og de premissene som gjelder. Så det blir sånt felles stammespråk»

Begge sitater understreker hvordan Senshub kan fungere som et felles ritual som skaper en felles forståelse for hva som skjer i en hjelpesituasjon. Her beskrives det hvordan den andre personen kan innta en bestemt rolle, fordi det er en del av det felles 'stammespråket' i gruppen. Ved å bruke Senshub, etableres en forventning om hva som skjer når man ber om hjelp, og dette reduserer usikkerheten om hva som forventes av begge parter. Ozenc og Hagen argumenterer for at ritualer gir forutsigbarhet i samarbeid og skaper et sosialt lim i teamet (Ozenc, 2019). Dette sitatet illustrerer nettopp dette – når flere i teamet bruker Senshub, er det et felles språk som gjør at handlingene blir mer forutsigbare og lettere å gjennomføre. Ritualene gir en ramme for samhandling, der teammedlemmer ikke trenger å bruke mye energi på å forklare roller eller prosedyrer, fordi disse allerede er etablert gjennom ritualet.

Dette knytter seg også til psykologisk trygghet, som handler om å kunne handle uten frykt for negative konsekvenser. Når det er klart for alle i gruppen hva Senshub innebærer og hvordan man skal innta de rette rollene i en hjelpesituasjon, reduseres frykten for å gjøre feil. Alle er klare over de underliggende forventningene og prosessene, og det gjør det lettere å samarbeide og be om hjelp uten å føle seg usikker (A. C. Edmondson, 2012).
Vi mener å se at Senshub kan fungere som et felles språk og ritual for hjelpesituasjoner, som skaper forutsigbarhet, reduserer usikkerhet og senker terskelen for å be om hjelp for konsulenter alene i oppdrag.

Aksjonsforskning som bærebjelke for kompetanseutvikling

I tilfeller hvor aksjonsforskning gjøres som en del av en akademisk oppgave er det sentralt å høste læring ved å gjennomføre en aksjonsforskningssyklus omkring aksjonsforskningssyklusen. Eller sagt på en enklere måte: læring av læringsprosessen (Coghlan & Brannick, 2009). Vi gjorde en kritisk refleksjon omkring vår gjennomføring av aksjonsforskningen med den hensikt å skape kunnskap som vi og andre kan høste av ved planlegging og gjennomføring av fremtidig aksjonsforskning. En sentral del av vår søken i vårt arbeid med å

besvare problemstillingen har vært å skape en struktur omkring at det oppstår hjelpesituasjoner. For å skape en slik systematikk og struktur har vi lent oss på aksjonsforskning. Vi har undret oss underveis på om aksjonsforskning egentlig bare kan kalles aktiv utprøving? Det er et skille mellom disse. Aksjonsforskning har en større grad av systematikk og bærer i seg en større grad av ambisjon om å utvikle både praksis og kunnskap, og har mer vitenskapelig forankring (Coghlan & Brannick, 2009). Aktiv utprøving er mer ensidig praksisorientert og mindre akademisk. Det kan sies at aksjonsforskning kan romme aktive utprøvinger, og at aksjonsforskningen tilfører et lag som i større grad bidrar til å skape kunnskap som kan gjenbrukes også utenfor konteksten av selskapet. Aksjonsforskningen sikter på å gjøre innsikten som skapes mer generisk slik at den i større grad lar seg gjenbruke.

Fra vår egen loggbok under andre aksjonssyklus:
Vi observerer at NN1 gir eksempler og historier fra eget oppdrag. NN2 gir eksempler på hvordan han tilnærmer seg det når noen spør om estimater. Vi tolker det dithen at de deler strategier de selv bruker for å formidle og forklare. Kan vi løfte den spesifikke problemstillingen til en generisk utfordring, med tilhørende diskusjon/refleksjon og mulige løsningsstrategier. Kan det være interessant å ta med noe fra disse Senshub seansene om hvordan hjelperne går frem for å hjelpe? Kan vi løfte dette inn i KUP [Konsulentutviklingsprogrammet]

Disse refleksjonene førte frem til at vi startet på beskrivelsen av en generisk utfordring som man kan møte på som konsulent. Tema omhandlet dilemmaet omkring å formidle kompliserte løsninger til kunde og andre interessenter. Vi beskrev problemstillingen på en slik måte at den er gjenkjennbar selv når den fremstår i en annen kontekstuell drakt. Vi beskrev ulike betraktninger man kan innta når man står i en slik problemstilling, og startet å trekke inn relevant teori for å belyse problemstillingen. Ikke for å gi fasit, men for å tilby et utvidet tolknings repertoar for konsulentene i slike situasjoner. Dette utgjør nå grunnlag for en ny modul i vårt eksisterende konsulentutviklingsprogram (KUP). Den generiske innsikten danner et kunnskapsbasert grunnlag for modulen, som gir et bra fundament for fellesrefleksjoner under gjennomføring av modulen.

Det viste seg svært nyttig å oppdage hvordan aksjonsforskning kan brukes til å løfte frem det generelle fra det spesifikke, og på den måten skape gjenbrukbar kunnskap som styrker både praksis og kompetanseutvikling i konsulentrollen.

5. Oppsummering og konklusjon

Studien har utforsket hvordan en strukturert arena for hjelpesituasjoner innad i Sens Consulting kan bidra positivt for konsulenter som jobber alene i oppdrag. Gjennom pilotintervjuer og en workshop identifiserte vi flere barrierer som hindrer konsulenter i å be om hjelp, selv når behovet er der. Mange kvier seg av flere grunner: Det å be om hjelp kan true selvbildet som ekspert, de vil ikke bry kollegaer, eller de vil helst løse oppgaven selv for å lære. For å imøtegå disse utfordringene designet vi en strukturert intervensjon kalt Senshub. Denne intervensjonen ble testet og justert i tre runder med aksjonsforskning. Funnene tyder på at en slik struktur kan bidra positivt både for den enkelte konsulent og for organisasjonen som helhet. De indikerer at det å ha en trygg arene som Senshub kan styrke mestringstroen til den enkelte konsulent, da de får bekreftet at de ikke er alene om utfordringene. Vi observerte en holdningsendring og en større bevissthet i hjelperrollen.
Vi så at følelsen av å stå alene ble redusert når man visste at kollegaene sto klare til å bidra. Som en deltaker selv uttrykte det:

«Verdien jeg fikk ut av Senshub er ikke nødvendigvis at jeg vil løse problemet som jeg kom opp med, men at det styrka samarbeidet mellom meg og de som hjalp meg.»

Dette understreker at gevinsten ikke bare ligger i konkrete løsninger, men i styrkede relasjoner og kollektiv mestringstro. Studien vår bidrar til å belyse hvordan man kan fremme en kultur for hjelp og læring i kunnskapsbedrifter. Teoretisk sett bekrefter funnene viktigheten av psykologisk trygghet. Når konsulenter føler seg trygge på at de ikke blir dømt for å vise usikkerhet, våger de å være åpne om utfordringer. Vi ser også hvordan kollektiv mestringstro kan styrkes; troen på at vi sammen kan håndtere problemer vokste gjennom Senshub-erfaringene. Dette henger tett sammen med sosiale støttestrukturer og

høykvalitetsforbindelser mellom kolleger. I praksis har prosjektet gitt oss et konkret verktøy: Senshub har blitt en arena der konsulenter kan del erfaringer og utvikle seg faglig, samtidig som de bygger tillit og samhold. Vi erfarte også at aksjonsforskning var en nyttig tilnærming for å utvikle ny praksis og samtidig generere overførbar kunnskap.

Selv om vi ser lovende tendenser, erkjenner vi studiens begrensninger. Intervensjonen ble gjennomført i én organisasjon med et begrenset utvalg frivillige deltakere, noe som kan bety at de mest motiverte konsulentene preget resultatene. Vår doble rolle som både forskere og ledere kan også ha påvirket prosess og tolkninger, selv om vi søkte å være objektive. Disse faktorene gjør at funnene må generaliseres med varsomhet. Likevel mener vi at prinsippene bak Senshub, det å skape en trygg arena for sårbarhet, deling og kollegial støtte, har relevans langt utover vår egen bedrift. Avslutningsvis sitter vi igjen med en styrket tro på at ensomme ulver ikke behøver å være ensomme: med de rette tiltakene kan de nyttiggjøre seg flokkens kollektive kompetanse til beste for både læring og prestasjon.

6. Litteraturliste

Amabile, T. (2024). IDEO's culture of helping. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/281745474_IDEO's_culture_of_helping

Bandura, A. (1971). Social learning theory. *New York: General Learning Press*. https://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf

Bandura, A. (2006). Self-efficacy. *Encyclopedia*, 1397–1400.

Brown, B. (2019). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Ebury Digital.

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, *54*(1), 32–57. https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32

Carlsen, A., Lervik, J. E., & Mortensen, T. F. (2025). *Teaming*. Cappelen Damm Akademisk.

Catmull, E. E. (med Wallace, A.). (2014). *Creativity, Inc: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. Bantam Press.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2009). *Doing action research in your own organization* (3rd ed). SAGE.

DePaulo, B. M., & Fisher, J. D. (1980). The Costs of Asking for Help. *Basic and Applied Social Psychology*, *1*(1), 23–35. https://doi.org/10.1207/s15324834basp0101_3

Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace*. Jossey-Bass.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.

Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (Seventh edition). Cengage.

Gjerde, S. (2010). *Coaching: Hva - hvorfor - hvordan* (2. utg.). Fagbokforl.

Hvidsten, A., Rai, R. S., & By, R. T. (2023). Design(erly) Thinking: Supporting Organizational Change and Leadership. *Journal of Change Management*, *23*(1), 1–11. https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2172762

Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, *96.5*, 72–79.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press. https://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=1913330

Ozenc, K. (med Hagan, M.). (2019). *Rituals for Work: 50 Ways to Create Engagement, Shared Purpose, and a Culture of Bottom-Up Innovation*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. Berrett-Koehler. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=290818

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

7. Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide – for-intervjuer

1. Kan du fortelle om noen tilfeller hvor du har *gitt* støtte og hjelp til andre i Sens?
2. Kan du fortelle om noen av de tilfeller hvor du har *fått* hjelp og støtte fra andre i Sens?
3. Hvordan oppsøker du støtte og hjelp innad i Sens i dag?
4. Hva er det som hindrer deg fra å be om hjelp fra andre i Sens? – kom gjerne med eksempler
5. Innenfor hvilke områder og temaer er det relevant for deg å spørre om hjelp fra andre i Sens?
6. Når andre i Sens spør deg om hjelp - hvordan tilnærmer du deg det?
7. Hva er det som evnt hindrer deg fra å hjelpe andre i Sens?

Vedlegg 2 – Invitasjon til å være fokusperson

Hei [NN]

I forbindelse med vår prosjektoppgave - og i forlengelse av workshop vi hadde på strategisamling ønsker vi å gjennomføre en sesjon hvor vi legger til rette for en økt med formål om å hjelpe / sparre rundt noe i ditt oppdrag. Hvis det ikke er noe spesielt du ønsker sparring på, kan det også være noe du er nysgjerrig på.

For at vi skal kunne ordne det slik at det vil passe deg best ønsker vi derfor at du tenker på følgende tre spørsmål

1. *Tenk på en utfordring / problemstilling / undring (nysgjerrighet) du har i oppdraget ditt*
2. *Hva slags type hjelperrolle ønsker du*
    1. *Lyttende*
    2. *Sparring*
    3. *Problemløser*
3. *Gitt utfordringen i punkt 1; Hvem kunne du tenke deg å sparre med (en eller to)*

Vi ønsker å gjennomføre en økt med deg (og den / de) du ønsker å sparre med ila neste uke.

For at vi skal finne en tid som passer både for deg og din hjelper (pluss oss) håper vi at du kan svare på spørsmålene innen slutten av denne uken.

Du trenger ikke å oppgi punkt 1 i mail til oss, men gi oss punkt 2 og 3.

Marianne og Jørn Kristian blir med som fasilitator og observatør

Vennlig hilsen Marianne & Jørn

Vedlegg 3 - Invitasjon til ønsket hjelper

Følgende epost ble sendt til den som ble ønsket som hjelper.

Hei [NN-hjelper], [NN-hjelpesøker] ønsker å invitere deg til å bli med i Senshub – en møteplass for å gi og motta støtte. Senshub er en arena der vi sammen utvikler hvordan vi best kan hjelpe hverandre innad i Sens, og hvordan kollektivet kan styrke den enkelte. I denne sammenhengen ønsker [NN-hjelpesøker] at du deltar i rollen som sparringspartner rundt en problemstilling han har i oppdraget sitt. Du trenger ikke gjøre noen forberedelser, men møte opp og bidra med dine perspektiver og erfaringer. Jørn og Marianne blir med som observatør / fasilitator.
Vi møtes fysisk i O2 [Sens kontoret].
Har du lyst til å være med?
Vennlig hilsen Marianne & Jørn

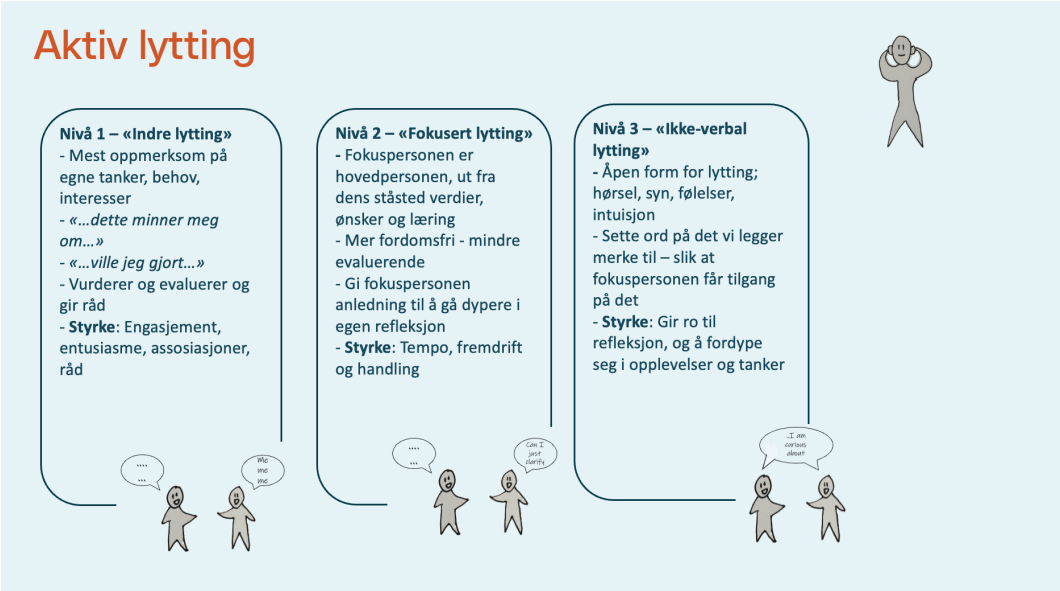
Vedlegg 4 Intervjuguide – etter-intervjuer

Innledning: Vi har gjennomført en utviklingsprosess omkring det å få og gi støtte innad i Sens. Vi har tematisert det på fredagsmøtet, hatt workshop rundt det på strategissamlingen på Breivold Gard og gjennomført Senshub konseptet hvor vi har lagt til rette for å ta med seg utfordring/sparringsbehov/undring for å kunne samtale med utvalgte kollegaer om det.

1. Hvordan har denne prosessen påvirket din måte å se på hjelp og støtte innad i Sens?
2. Hvordan opplevde du Senshub, der du fikk mulighet til å legge frem en sak og motta hjelp fra kolleger?
    1. Hva gjorde hjelperne som gjorde at seansen ble som den ble?
3. På hvilken måte påvirket andres perspektiver og råd din motivasjon til å gå videre i utfordringen?
4. Hvordan vil du beskrive stemningen i gruppen?
5. Er det interessant for deg å bringe inn nye problemstillinger senere i Senshub? - Fortell
6. På hvilken måte påvirket denne seansen lysten din til å jobbe videre med det du står i?

7. Hvordan har erfaringen fra senshub påvirket din tro på å håndtere ulike oppdrag?
8. Har Senshub påvirket din oppfatning av Sens som et fellesskap hvor man kan få og gi støtte? - Fortell - gi eksempler
9. Hvordan vil du beskrive villigheten din til å be om eller tilby innspill neste gang noen står overfor en utfordring?
10. Hva overrasket deg med Senshub seansen og utviklingsprosessen?

Vedlegg 5 – Power point slides aktiv lytting og effektfulle spørsmål





Effektfulle spørsmål

Tankesett og holdninger
Dette er et verktøy for nysgjerrighet.
En lyttende og nysgjerrig innstilling er viktigere enn noen metode eller teknikk.
Målet er å skape en opplevelse av oppmerksomhet og ansvar hos den som blir stilt spørsmål.
Still spørsmål som inviterer til utforsking, refleksjon og oppdagelse.





Effektfulle spørsmål- teknikker



Enkle, åpne korte spørsmål	**Åpne spørsmål** ✗ «Synes du dette er viktig?» ✓ «Hva er viktig?»
Et spørsmål om gangen	**Unngå å fylle stillheten**: Vent og lytt. La spørsmålene synke inn, og la fokuspersonen høre seg selv svare..
Spørreord	**Hva, Når, Hvordan, Hvor, Hvem**
Oppfølgingsspørsmål	Bygg videre på ordene og uttrykkene fra det siste svaret.
Ikke-ledende	**Unngå å la dine egne antakelser prege spørsmålet** ✗ «Hva er det med målene dine som gjør at du ikke fullfører i tide?» ✓ «Hva forhindrer deg i å fullføre i tide?»
Hyptotetisk spørsmål	«Hvis du ser for deg at situasjonen er løst, hva ville være de første tegnene på det? Hvordan ville du legge merke til det? Hva ville være annerledes?»
Unntaksspørsmål	«Man ser etter unntak fra problemet: Når var problemet mindre alvorlig eller helt borte? Hva gjorde du annerledes da? Hvordan legger andre merke til at det du gjorde var klokt? I hvilke situasjoner klarer du å få til nettopp dette?»