

KUNDEDREVET INNOVASJON

På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med kundene?

Av
Kjersti Kleven og Laila Ottesen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København
(CBS) og Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus
Universitet (DPU)
for graden

Master of Knowledge Management
(Master i Kunnskapsledelse)
2015



CBS

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN



AARHUS
UNIVERSITET

INSTITUT FOR UDDANNELSE OG PÆDAGOGIK

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Kjersti Kleven og Laila Ottesen

Tittel: På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en
hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med
kundene?

Studieprogram:

Master of Knowledge Management 2015

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens
bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS
Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må
derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 18.08.2015



Kjersti Kleven



Laila Ottesen

Forord

Det ble sagt i den første samlingen på Høgskolen i Nord-Trøndelag på Røstad i januar 2013 at studiet Master i Kunnskapsledelse ikke bare er en reise, men en dannelsesreise. Vi tok et steg inn i en prosess som ville endre vår måte å tenke på, jobbe på og være på til noe mer enn vi var da. De siste to år og nesten ni måneder har vært en reise med opp- og nedturer, med kunnskapstørst, nysgjerrighet, overraskelser, begeistring, latter og inn i mellom en følelse av panikk. Vi har gjennom studiet Master i Kunnskapsledelse lest, lært, og utviklet vår kunnskap. Forhåpentligvis har vi kommet ut i andre enden som litt mer reflekterte praktikere enn vi var når vi startet i 2013.

Samtidig som vår reise gjennom MKL-studiet, skjer livet på alle plan. Nye arbeidsforhold, nye ansvarsområder og store omstillinger i arbeidslivet. Arbeidsoppgavene har ikke blitt mindre omfattende selv om vi har hatt studier ved siden av. Hus har blitt solgt og kjøpt. Fødselsdager, bryllup og begravelser. Sol og regn. Våre kolleger, vår familie og våre kjære har fulgt oss fra sidelinjen. Noen ganger jublende, støttende og dyttende framover, men andre ganger helt sikkert lei av våre studentprioriteringer og klaging over noe vi har valgt helt selv.

Vi er takknemlige for at vi selv, vår familie og våre kolleger har motivert og støttet oss, og gitt oss muligheten til å bli med på denne reisen. Tusen takk til alle dere, og en spesiell takk til *Anne* som sporty tok jobben som prosessveileder i vårt masteroppgave-prosjekt.

Teoretisk er vår dannelsesreise snart over, men som vi vet - kunnskap er i stadig endring og påvirkes av relasjoner og sammenhenger - så reisen fortsetter, selv om vi må ro båten videre selv:-)

Stjørdal og Trondheim, august 2015

Laila Ottesen

Kjersti Kleven

Sammendrag

Temaet for denne avhandlingen er kundedrevet innovasjon. Vi ønsker å se på hvilken måte *kundeverksted* som metode kan bistå til utvikling av dialog mellom tilbyder og kunde, for der igjennom å kunne tilby en bedre tjeneste.

Vi arbeider begge i organisasjoner hvor rådgivning til kunder er en sentral arbeidsoppgave. Vi opplever ofte utfordring med å kommunisere ut til kunden hva vi kan bistå med, spesielt i forhold til små- og mellomstore bedrifter (SMB). En årsak kan være at lederen ofte er en del av den utøvende driften, og ikke opplever å ha ressurser til å nyttiggjøre seg de tjenester som tilbys. Vi ser tilsvarende utfordringer i mange bransjer, som for eksempel forsikring, organisasjonsutvikling og offentlig forvaltning. Vi mener det kan være nyttig for både tilbyder og kunde om man samles i grupper for en felles prosess. En slik samling velger vi å kalle for *kundeverksted*. Bruk av kundeverksted som metode skal være overførbart til flere bransjer. Med bakgrunn i dette har vi valgt følgende problemstilling:

På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med kundene? med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?
2. På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?

Vi har gjort en casestudie ved hjelp av en bedriftshelsetjeneste og noen av deres kunder som empiri. For opplevelse av nytte for kunden som skal bruke tid og ressurser på dette, valgte vi å bruke et relevant fagtema som basis i kundeverkstedet, og som et hjelpeverktøy for utvikling av dialog. I vår case var fagtema systematisk helse, miljø, og sikkerhetsarbeid (HMS). Kundeverkstedet ble gjennomført som to samlinger første halvår 2015, og det er fra tilbyders side planlagt en tredje samling til høsten. Datainnsamlingen ble gjort gjennom innledende intervjuer, observasjoner i kundeverkstedet, og kundenes evaluering av kundeverkstedet. Fire bedrifter deltok i kundeverkstedet med åtte deltakere, i tillegg til en prosessveileder fra tilbydertjenesten. Teoretisk har vi hovedfokus på innovasjon, læring, praksisfellesskap og tilrettelegging av en kunnskapshjelpende kontekst, med samtale og dialog som sentrale elementer.

Våre funn viser at kundeverksted kan være en god metode for utvikling av dialog mellom kunde og tilbyder dersom planlegging, gjennomføring og oppfølging i etterkant av kundeverkstedet kan gjøres på en hensiktsmessig måte. Dersom tilbyder kan anvende dyktige prosessveiledere og gjennomføre kundeverkstedet uten uhensiktsmessig stor ressursbruk, mener vi at kundeverkstedet kan bidra til kundedrevet innovasjon gjennom styrking av dialog.

Abstract

The focus of this thesis is client driven innovation. The goal of the thesis is to investigate *Client workshops* and its developmental effect on the service to the customer through dialog.

We both work in Organizations where counseling clients is an important part. We experience a challenge in communicating exactly what our Service can provide for the Clients. This seems especially challenging with smaller businesses. This might be caused by the leaders tendency to focus on daily tasks, and therefore does not find the resources to take advantage of services offered. We believe similar challenges are common in a variety of services, for example Insurance, Organizational advisers and Public Services. We believe it can be useful for both service provider and client to meet in workshopgroups for a mutual process. Client Workshop as a method is transferable to other services. Considering all this, we have chosen the following hypothesis:

In which way can Client Workshop be a helpful method for development of dialog between service provider and customers? with the following research questions:

1. How can knowledge best be shared between service provider and client in a client workshop?
2. In what way can dialog between service provider and customer best be arranged in a client workshop?

A case study has been performed in coherence with an occupational health service and their customers. To secure benefit for the client, who will spend time and Resources to participate, we chose to use a relevant subject topic as a base in the Client Workshop, which also could act as a tool for development of dialog. HSE (Health, Safety and Environment) was chosen as the topic for the workshops. The Client Workshops were held in two assemblies during the first quarter of 2015. In addition the Service Provider is planning a third assembly in the fall. Interviews, observations in the Client Workshop, and the clients evaluation of the Workshop forms the basis of the Empirical data in this study. Four businesses participated, with a total of eight representatives, and a Process Supervisor from the Occupational Health Service. The theoretical focus is Innovation, learning, Community Knowledge Processes and how to arrange for a knowledge helping context, where conversation and dialog are central elements.

This study argues that Client Workshop can be a valid method for development of dialog between service provider and clients, if the planning, implementation and follow-up is done in an advantageous way. If the Service Provider use skillfull Process Supervisors, and can arrange the Client Workshop without an disadvantageous use of resources, we believe that a Client Workshop can lead to Client driven Innovation through dialog.

Innholdsfortegnelse

1.0 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	9
1.1 En utfordring med dialogen.....	9
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	10
1.3 Bakgrunn for problemstilling	11
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	12
1.4.1 Begrensninger	13
1.4.2 Noen sentrale begrepsavklaringer	14
1.5 Oppgavens oppbygging.....	15
2.0 Teoretisk rammeverk.....	16
2.1 Innovasjon.....	16
2.1.1 Kundedrevet innovasjon	19
2.2 Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?	21
2.2.1 Kunnskap og kunnskapsledelse - utvikling og perspektiver	21
2.2.2 Læring	23
2.2.3 Praksisfellesskap.....	27
2.2.4 Motivasjon	30
2.2.5 Barrierer	32
2.3 På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?.....	33
2.3.1 Å legge til rette for dialog	33
2.3.2 Omsorg i kunnskapsutviklingen	34
2.3.3 Samhandlingsklima	35
2.3.4 Modeller for samhandling og kommunikasjon	37
2.3.5 Aksjonslæring	41
3.0 METODISK TILNÆRMING.....	43
3.1 Vitenskapsteoretiske betraktninger.....	43
3.1.1 Ontologi og epistemologi	44
3.1.2 Metoder	45
3.2 Forskningsdesign	46
3.2.1 Casestudie	46
3.2.2 Kvalitative samtaler/intervju	49
3.2.3 Observasjon	49
3.2.4 Deltakernes evaluering av samlingene	51
3.3 Gjennomføring av datainnsamling	52

Liste over tabeller:

Tabell 1	Perspektiver på kunnskap (Hislop 2013)	..22
Tabell 2	Læringstypologier (Hislop 2013:86)	.23
Tabell 3	Kommunikasjonsklima (Gibb 1961 i flg Rennemo 2006:101)	36
Tabell 4	Sosiale dyder, Modell 1 og Modell 2 (Argyris 1990 i flg Irgens 2010:128)	..38
Tabell 5	Positivistisk og hermeneutisk perspektiv (Nyeng 2010:67)	44
Tabell 6	Faser i kundeverkstedsprosjektet	..48

Liste over figurer:

Figur 1	Dialogmodell Kundedrevet innovasjon	..11
Figur 2	Brukerinnovasjon (Rosted 2008)	20
Figur 3	Dobbeltkretslæring (Argyris 1990 i følge Irgens 2010:123)	24
Figur 4	5-trinnsmodellen (Irgens 2010:49)	.25
Figur 5	Interaksjon i en kunnskapsspiral (Von Krogh et.al. 2011:206)	...29
Figur 6	Lærende kommunikasjonsstil (Torbert 2004 i følge Irgens 2010:130)	...39
Figur 7	Balansen mellom utforskning og framføring (Irgens 2010:133)	..40

1.0 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING

1.1 En utfordring med dialogen

Berit som arbeider i en bedriftshelsetjeneste er på et møte med Erik som driver et byggefirma med 12 ansatte. Hensikten med møtet er å legge en handlingsplan for hva bedriftshelsetjenesten skal bistå Erik og hans firma med i året som kommer. De er blitt enige om noen konkrete avtaler i handlingsplanen, men punktet som omhandler systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet (HMS) gjenstår. Berit har arbeidet med sitt fag i noen år, og Eriks firma er nye kunder og har fått Berit som sin kontaktperson.

Berit: Dere er pålagt i henhold til Arbeidsmiljøloven og Internkontrollforskriften å arbeide systematisk med HMS. Hvilket system har dere i dag?+

Erik: Ja... system og system...Vi vet jo hvordan jobben skal gjøres. Vi har ikke tid til alle disse skjemaene. Vi må tenke drift.+

Berit: Ja, jeg forstår det. Men et HMS-system kan hjelpe dere til å arbeide mer systematisk og effektivt og vil lønne seg på sikt.+

Erik: Det er lett å si. Men det betaler ikke regningen i dag. Men vi vil gjerne ha alt på stell. Kan du ordne dokumentene vi trenger for å følge lovverket?+

Berit: Dessverre. Da blir det ikke deres system, og det vil ikke virke i praksis. Dere må selv lage det som passer for dere. Internkontrollforskriften kan fortelle deg hva du må ha på plass.+

Noen måneder senere møtes Erik og Berit igjen. Statusen for HMS-arbeidet er uendret. Berit merker Eriks motstand når de kommer inn på temaet, men vet ikke hva hun skal si eller gjøre for at han skal forstå det hun selv forstår. Erik vet ikke hvor han skal begynne, hvordan det faktisk kan gjøres eller finne tiden til det. Han opplever at møtet med Berit får han til å føle seg utilstrekkelig.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Mange bransjer som tilbyr rådgivningstjenester har felles utfordringer i forhold til dialogen med kundene sine, uavhengig av at tjenestene som tilbys er svært forskjellige. Eksempler på slike tjenester er blant annet bank, forsikring, advokattjenester, organisasjonsutvikling, bedriftshelsetjeneste og offentlig forvaltning. Det er en utfordring for mange tjenestetilbydere at både eksisterende og potensielle kunder ikke ser verdien i tjenestene som tilbys og dermed ikke drar nytten av den kompetansen som finnes tilgjengelig. Kundene risikerer å nedprioritere tjenester som på forskjellige vis kan bidra til utvikling, vekst og trygghet, og tilbydere risikerer å miste kunder fordi man ikke klarer å kommunisere ut verdien i tjenesten. Mange kunder synes å mangle %bestillerkompetanse+for hva de egentlig har behov for og de mangler fagkunnskap nok til å vurdere kvaliteten på tjenestene som tilbys og hva tjenestene kan innebære av fordeler og ulemper for kunden.

Vi arbeider begge i organisasjoner hvor rådgivning og veiledning ut mot kunder og oppdragsgivere er en stor del av arbeidet: en bedriftshelsetjeneste og et NAV-kontor. Begge tjenester opplever jevnlig utfordring i kommunikasjon ut mot kunden. Det er i noen tilfeller vanskelig å formidle hvilke tjenester vi kan bistå med, og hvorfor det er viktig for kunden å ha et kundeforhold til oss. Enkelte kunder ønsker ikke de tjenestene som tilbys, og ville i utgangspunktet valgt bort kundeforholdet som de av ulike årsaker likevel må forholde seg til. Vår kompetanse og kunnskap ligger ofte skjult for de vi skal tilby den til, og mange av kundene våre vet rett og slett ikke hvordan de kan dra nytte av det som tilbys. Det er grunn til å anta at en del av problemet er at vi ikke er flinke nok til å kommunisere på en måte som gir mening for kunden. Det er lett å ty til fagspråk og ubevisst anta at mottakeren legger samme mening i språket som vi selv gjør. På bakgrunn av alt dette er det betimelig å spørre seg selv på hvilken måte kan man bedre kommunikasjonen, og er det mulig å gjøre dette i samarbeid med kunden?

Bakgrunnen for prosjektet *kundedrevet innovasjon* kan forklares i Figur 1: *Dialogmodell - Kundedrevet innovasjon*. Vi har et ønske om å bedre dialogen (1) med kunden gjennom å igangsette et prosjekt som på sikt kan føre til en bedre praksis (2):

Figur 1. Dialogmodell - kundedrevet innovasjon:



1.3 Bakgrunn for problemstilling

Dersom en skal lykkes med salg av rådgivningstjenester eller andre typer tjenester er en avhengig av god kommunikasjon med både eksisterende og potensielle kunder. Det blir viktig å møte kundene der de er og at dialogen oppfattes som relevant og givende for begge parter. Slik vi ser det må tilbudte tjenester tilpasses kundenes behov og arbeidshverdag. Man kan anta at dersom tilbyder mangler forståelse for kundens behov og arbeidshverdag, vil tjenestene lett kunne treffe på siden av de reelle behov og dermed kan tilbyder posisjonere seg ut av sitt eget marked. Med å ta hensyn til hva kundens reelle behov er, og hva kunden oppfatter som viktige påvirkninger for egen drift, tror vi ulike rådgivningstjenester kan tilby tjenester som oppleves tydelige og meningsfulle for kunden.

De færreste tjenestetilbydere har ressurser til å vente på at kundene skal finne ut hvordan de kan dra nytte av tjenestene som tilbys. Som tilbyder av rådgivningstjenester er det derfor nødvendig å selv ta initiativ til å finne ut hva kunden har behov for, og hvordan man kan møte disse kravene. Erfaring fra egne tjenester tilsier at utfordringen i dialogen med kunden ofte kan være noe større i forhold til bedrifter med mindre enn 20 ansatte. Vi tror at en medvirkende årsak kan være at lederen i mindre bedrifter svært ofte er en del av den utøvende driften, og dermed ikke opplever å ha tid og ressurser til å sette seg inn i hvordan han kan nyttiggjøre seg mange av de eksterne tjenester som tilbys. I større bedrifter er det oftere dedikerte personer innen for eksempel sykefraværsoppfølging eller HMS (helse, miljø og sikkerhet), som i større grad har fagkunnskap rundt det vi tilbyr. Vår erfaring tilsier at kommunikasjonen da skjer på litt andre premisser. Det er grunn til å anta at det i mange

tilfeller vil kunne nyttig for små bedrifter å treffe tilbyder og andre mindre bedrifter i tilsvarende situasjon for læring og erfaringsutveksling. Vi har valgt å kalle slikt treffpunkt for kundeverksted.

Begrepet kundeverksted er utviklet gjennom inspirasjon fra teorier rundt praksisfellesskap og gruppeprosesser. Kundeverksted organiseres som en samling med minst to representanter fra rundt tre til fem bedrifter. Kundeverkstedet kan gjennomføres som prosess gjennom to til tre samlinger, hvor målet er at både tilbyder og kunde skal sitte igjen med kunnskap de kan anvende i arbeidshverdagen. Kunnskapen kobles opp mot relevante tjenester som tilbys av arrangøren (tjenestetilbyderen). Tjenestetilbyder legger til rette for en arena der de selv kan utvikle sine tjenester gjennom direkte dialog og refleksjon sammen med kunden. For kunder hos noen tjenestetilbydere vil deltakelse av en ansatterepresentant sammen med leder i kundeverkstedet være viktig, fordi lederen har en medspiller i det videre arbeidet med for eksempel implementering av en tjeneste i bedriften. For andre tilbydere vil dette kunne være annerledes.

I tillegg til at tilbyder og kunde blir bedre kjent med hverandre, vil kunden få muligheten til å møte andre kunder i samme situasjon, utveksle erfaringer, råd og tips, finne ut av hvordan en kan løse vanskelige oppgaver og unngå en faglig ensomhet. Vi ser på fordelene i å treffe andre i lik situasjon som en selv, som et tilleggsgode man kan få gjennom kundeverkstedet, men det er ikke noe vi skal ha større fokus på i denne oppgaven. Hovedfokuset vil være på utvikling av dialog mellom kunde og tilbyder, og hva tilbyder kan lære av dette.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i dette er vår problemstilling følgende:

På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med kundene?

Vi har følgende forskningsspørsmål for å finne svar på problemstillingen:

1. Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?
2. På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?

I et kunnskapslederperspektiv blir hensikten med prosjektet delt mellom egen læring og forskningsgrunnlag for masteroppgaven på den ene siden, og på den andre siden å få et grunnlag til å vurdere om kundeverksted kan være en relevant metode for utvikling av dialogen med kunden.

I masteroppgaven anvendes en bedriftshelsetjeneste og noen av bedriftskundene til bedriftshelsetjenesten som case og empirisk bakgrunn, men prosjektet *kundedrevet innovasjon* gjennom kundeverksted skal være overførbart til de fleste bransjer. Vi har i oppgaven hovedfokus på rådgivningstjenester og andre tjenestetilbydere, men ser en klar mulighet for at kundeverkstedet kan ha en overføringsverdi til alle bransjer som ser verdien i utvikling av dialog med sine kunder. Dette gjelder også tilbydere som selger fysiske varer.

1.4.1 Begrensninger

For å sikre at vi svarer på problemstillingen og at oppgaven holder seg innen de formelle rammer, må vi gjøre noen begrensninger og klargjøringer for enkelte interessante momenter som vi ikke har rom for å diskutere i denne omgang.

Når begrepet kunde anvendes, omfatter dette også for eksempel oppdragsgivere og brukere av offentlige tjenester. Kunder er i vårt tilfelle i all hovedsak allerede eksisterende kunder. Vi skal ikke se på markedsføring eller kommunikasjon ut mot et marked med potensielle nye kunder, selv om bruk av metoder som kundeverksted kan være en måte å selge sin tjeneste på gjennom å samle potensielle kunder.

I oppgaven vil vi ikke vurdere om gjennomføringen av kundeverkstedet fører til innovasjon for den aktuelle bedriftshelsetjenesten. Det vil påvirkes av hva tjenestetilbyder gjør med kunnskapen man har fått gjennom kundeverkstedet, og innovasjon vil dermed eventuelt skje i etterkant.

Vi vil i oppgaven ikke ha fokus på hvordan kundeverksted eventuelt kan implementeres i våre respektive organisasjoner, men vil komme med noen betraktninger omkring dette i oppsummeringen.

Vi vil heller ikke ha fokus på om kundeverksted vil være en tidsbesparende metode for tjenestetilbydere, siden en treffer flere kunder samtidig.

Det blir likevel viktig i oppsummeringen å gjøre noen refleksjoner rundt hvordan vi kan spre erfaringen og kunnskapen som har utviklet seg gjennom prosjektet til egne organisasjoner. Vårt erfaringsgrunnlag vil kunne danne basis for en vurdering om kundeverksted kan være en metode der tilbyder kan utvikle en forbedret tjeneste gjennom dialog og læringsprosesser mellom tilbyder og kunde, og mellom kundene som deltar i kundeverkstedet.

1.4.2 Noen sentrale begrepsavklaringer

Vi velger kort å redegjøre for enkelte sentrale begreper her i innledningen. Vi vil komme nærmere tilbake til begrepene, og utdype disse videre under teoridelen i neste kapittel. Vi forutsetter ellers at leseren er kjent med de vanligste begreper og tema som anvendes under studiet Master i kunnskapsledelse (MKL).

Begrepet innovasjon anvendes og defineres ulikt av ulike miljøer. OECD (Organisation Economic Co-operation and Development) definerer innovasjon slik:

En innovasjon er implementeringen av et nytt eller et betydelig forbedret produkt (vare eller tjeneste), eller en prosess, en ny salg og markedsførings måte, eller en ny organisasjonsmetode; i forretningspraksis, arbeidsplassorganisering eller eksterne relasjoner (Kallevig 2012).

En annen variant er Lundvall (1992:2) som i følge Westeren (2013:127) definerer innovasjon som en læringsprosess:

The elements and relationships which interact in the production, diffusion and use of new, and economically useful knowledge [...] and are either located within or rooted inside the borders of a nation state.

Vi forstår dette slik at innovasjon omfatter mye mer enn utvikling av nye (fysiske) produkter, og at forbedringer av tjenester, prosesser og andre strategiske eller organisatoriske metoder alene, eller i samarbeid med eksterne aktører også ligger innenfor begrepet.

Kundedrevet innovasjon eller brukerdrevet innovasjon kan defineres som å anvende brukernes kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter basert på brukerens reelle behov (Wise og Høgenhaven 2008 ifølge Kallevig 2012). Vi forstår dette som innovasjon utviklet i samarbeid med kunden, for å sikre samsvar mellom det kunden ønsker og har behov for og det tjenestetilbyderen kan tilby. I en slik sammenheng er det også naturlig å se på utvikling av dialog. Vi ønsker å se på hvordan en kan organisere kundene i grupper; kundeverksted, for å få til kundedrevet innovasjon. Vi velger derfor å anvende innovasjonsbegrepet i denne oppgaven som utvikling av en forbedret tjeneste gjennom dialog og læringsprosess mellom tilbyder og kunde, og mellom kunder.

Kundeverksted er et begrep som utviklet seg gjennom en gruppeveiledning under den siste samlingen i MKL-studiet våren 2015, hvor vi reflekterte rundt bruk av ord og begreper. Vi arbeidet med teorier rundt gruppeprosesser og praksisfellesskap, men begrepene passet ikke helt til vår problemstilling og vår intensjon med masteroppgaven. Kundeverkstedet tilrettelegges og prosessveiledes av tjenestetilbyder, men innhold, refleksjon og læring påvirkes i stor grad av kunden gjennom dialog.

Gjennom problemstillingen ønsker vi å se på deling av kunnskap mellom kunde og tilbyder, og hvordan en kan styrke dialogen. Hvilken type kunnskap som deles vil avhenge av bransje

og hensikten med kundeverkstedet. Formålet med å se på dialogen er at tilbyder skal bli bedre kjent med perspektivet til kundene, for deretter å kunne tilby bedre og mer målrettede tjenester.

Små og mellomstore bedrifter (SMB): I Europa regnes bedrifter med under 100 ansatte som SMB. Norge har ingen entydig standard, men følger ofte den europeiske definisjonen. 95 % av alle norske bedrifter har under 20 ansatte (Statistisk Sentralbyrå 2015). Når vi i oppgaven viser til SMB, mener vi i hovedsak bedrifter med under 20 ansatte.

1.5 Oppgavens oppbygging

For å presentere vår tilnærming til problemstillingen og hvordan vi kan svare best mulig på denne, har vi til hensikt å bygge opp besvarelsen på en oversiktlig og logisk måte.

Etter disse innledende sider, vil vi i kapittel 2 redegjøre for det teoretiske utvalget oppgaven bygges på gjennom å først se nærmere på innovasjonsbegrepet som vi anser som relevant basiskunnskap for oppgaven. Videre anvendes forskningsspørsmålene som hovedoverskrifter. Her presenteres litteratur i forhold til blant annet kunnskap og kunnskapsledelse, læring, praksisfellesskap og gruppeprosesser og hvordan skape en kunnskapshjelpende kontekst med tilrettelegging for dialog. Det teoretiske hovedfokuset i oppgaven er på læring, praksisfellesskap og tilrettelegging for samhandling og dialog.

Kapittel 3 omhandler metode. Kapitlet starter med en kort introduksjon av vitenskapsteori, ontologi og epistemologi. Deretter beskrives metode og forskningsdesign, hvor casestudie er valgt som design. Innledende semistrukturerte intervjuer, observasjon og spørreskjema (deltakerevaluering) er hovedmetodene vi har valgt å bruke i vår casestudie. Kapitlet beskriver også gjennomføringen av datainnsamlingen, hvordan man kan analysere kvalitative data og evaluering av kvaliteten i prosjektet.

I kapittel 4 presenteres og analyseres empirien fra vår casestudie fra kundeverkstedet. Funnene fra casestudien drøftes samtidig opp mot det teoretiske grunnlaget.

I kapittel 5 oppsummeres funn fra empirien og problemstillingen besvares. Vi vil se på overføringsverdien for kundeverkstedet, og presentere noen tanker rundt hva våre egne, og andre interesserte organisasjoner kan gjøre videre.

2.0 Teoretisk rammeverk

Hensikten med dette kapittelet er å presentere et relevant utvalg av teori, som kan hjelpe oss med å belyse temaet *kundedrevet innovasjon* og gi et teoretisk grunnlag som sammen med empirien til sist kan bistå til å kunne svare på problemstillingen ***På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med kundene?***

Vi har følgende forskningsspørsmål som sammen med problemstillingen har dannet grunnlaget for valg av teori:

1. Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?
2. På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?

Det finnes store mengder teori rundt temaene dialog og kommunikasjon, kunnskapsdeling og læring. Vi har tatt for oss litteratur vi mener er relevant, og som kan bidra til en bredere forståelse av empirien som presenteres i kapittel 4. Vi starter med noen teoretiske betraktninger rundt innovasjon ettersom vi mener at det danner et viktig bakteppe for oppgaven. Deretter vil vi se på teorier som kan belyse første forskningsspørsmål: Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet? Her presenteres litteratur og perspektiver rundt kunnskapsledelse, kunnskapsdeling, kunnskapsutvikling, læring og praksisfellesskap, motivasjon og barrierer mot kunnskapsdeling. Så vil vi gjennom det andre forskningsspørsmålet: På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for utvikling av dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet, se på teoretiske perspektiver rundt samhandling, modeller for samhandling og hvordan samtale og dialog kan føre til kunnskapsutvikling.

2.1 Innovasjon

Vi mener det er viktig å se nærmere på innovasjonsbegrepet slik at det ligger til bakgrunn for temaet *kundedrevet innovasjon*. Vi starter derfor med en kort redegjørelse for noen perspektiver rundt innovasjonsbegrepet.

Studier av tjenesteinnovasjon er fortsatt i en relativt tidlig utviklingsfase, samtidig må mange aktører i dagens marked tenke nytt for å overleve (Drejer 2004, Roos et.al. 2010). Der konkurransen tilspisser seg, må bedrifter og foretak vurdere å gjøre tiltak som kan beskytte seg fra konkurransekraften. Det er viktig å understreke at dette ikke bare gjelder private aktører, men i høyeste grad også offentlig sektor, som opplever en økende konkurranse fra private aktører, og et økende krav om å yte en best mulig tjeneste på en mest mulig

økonomisk gunstig måte. Dersom et foretak skal kunne lykkes i overgangen fra det konkurransebaserte markedet til et %nytt+marked uten noen reell konkurranse, er innovasjon nøkkelen (Roos et.al. 2010).

Det finnes to vanlige misforståelser om begrepet innovasjon, at det stort sett dreier seg om endring av teknisk art og at produktutvikling fører til innovasjon. Ordet innovasjon ofte blir smalt tolket, mens utforskning har utvidet forståelsen av begrepet (Fjeldstad 2008). Innovasjon handler om å utvikle nye tjenester og produkter, prosesser og systemer og andre framgangsmåter som skaper merverdi. Det handler altså om å anvende kunnskap til å tjene mer gjennom kostnadsreduksjon eller inntektsøkning - eller begge deler. Man kan si at innovasjon er omdannelse av kunnskap til verdier gjennom tilpassing eller iverksetting innen organisasjonen (Roos et.al. 2010).

Innovasjon er en gruppeprosess, og altså ikke noe en enkelt ansatt eller leder kan gjøre alene. Innovasjon krever samhandling (Roos et.al. 2010). Innovasjon krever kompetanse på området det er snakk om og man må være forberedt på at det vil føre til endringer. Innovasjon er en merverdi skapt blant annet gjennom fornyelse og forbedringer. Realiseringen av merverdiene kan gjøres gjennom nye produkter og tjenester, nye produksjonsprosesser, ny organisering, nye forretningsområder, nye markeder eller ny teknologi (Kallevig 2012).

Innovasjon kan settes opp hierarkisk: nederst i hierarkiet er *driftsinnovasjon*. Driftsinnovasjon kan gi effektiviseringsfordeler. Eksempler på dette kan være å spare tid på å treffe flere kunder på et sted, eller bytte ut mennesker med en maskin som ikke blir trett av arbeidet. Neste steg i hierarkiet er *produktinnovasjon* som innebærer utvikling av nye produkter, men nye og suksessfulle produkter kan lett bli kopiert og flere vil raskt følge etter. Så kommer *strategiske innovasjoner* eller *innovative forretningsmodeller* som innebærer nye måter å tenke og å organisere bedriften på. Deretter kommer *innovativ bransjearkitektur*, som for eksempel iTunes, og øverst *ledelsesinnovasjon* som innebærer store endringer i hvordan bedriften arbeider, etablerer strategier, motiverer og organiserer sine ansatte. Bedriftene må bli gode på innovasjon i alle former, og det må være noe som skjer i hele organisasjonen (Roos et.al. 2010). Utvikling og innføring av kundeverksted, og ikke minst det som skjer i selve verkstedet vil teoretisk sett kunne gi grunnlag for innovasjoner i hele hierarkiet. Vi vil i kapittel 4 se nærmere på hvilke typer innovasjon som kan skje gjennom kundeverkstedet.

Det er betydelige forskjeller i hvor stor grad norske bedrifter satser på innovasjon. De største foretakene satser mer på innovasjon enn små foretak. Blant større foretak (over 500 ansatte) er det 45 prosent som utvikler nye produkter eller prosesser. Blant foretak på mellom 10 og 19 ansatte er det 24 prosent, og i bedrifter med mellom 5 til 9 ansatte 22 prosent (Nærings- og handelsdepartementet 2012). Både bedriftshelsetjenesten og de medvirkende kundene tilhører SMB-markedet (små- og mellomstore bedrifter). Vi skal i kapittel 4 se litt nærmere på hva størrelsen på bedriften kan bety for satsing på innovasjon.

Selve begrepet innovasjon anvendes og defineres ulikt av ulike miljøer, og vi har allerede presentert OECD og Lundvall sine definisjoner i begynnelsen av oppgaven. Lundvall (1992) legger ifølge Westernen (2013) vekt på læringsprosessen i innovasjonsbegrepet.

Kombinasjon av allerede eksisterende kunnskap er her et viktig element. I læringsprosessen involveres flere aktører for kunnskapsdeling. Disse aktørene kan være organisasjoner, som bedrifter og offentlige myndigheter. Kombinasjon av eksisterende kunnskap og læring gjennom involvering er relevant å se på i forbindelse med kundeverkstedet.

Josef A. Schumpeter (1883 - 1950) var en samfunnsanalytiker, økonom og matematiker som i løpet av første halvdel av 1900-tallet skrev flere bøker som blir sett på som grunnleggende med tanke på innovasjons-begrepet. Han tar naturlig nok utgangspunkt i industriell produksjon, men har ifølge Westernen (2013) og Drejer (2004) likevel et relativt vidt innovasjonsbegrep. Mange har forsøkt seg på tolkninger, refleksjoner og diskusjoner rundt hva Schumpeter egentlig mente, og hvilke konsekvenser dette kan ha (Westernen 2013). Drejer (2004) sier innovasjon er tett relatert til utvikling i Schumpeters teori om økonomisk utvikling: økonomisk utvikling er drevet av framvoksende nye kombinasjoner (innovasjoner) som er økonomisk mer levedyktig enn den gamle måten å gjøre ting på (Schumpeter 1934 ifølge Drejer 2004). Innovasjon spiller en rolle i det å skape utvikling. Dette kommer til uttrykk gjennom fokusskiftet som skjer gjennom innovasjon. Læring skjer via innovasjon og styrker potensialet for ytterligere innovasjon, men dette betyr ikke at læring er det samme som innovasjon. Flere teoretikere snakker om læring i forbindelse med innovasjon, og også Schumpeter (1934) snakker om utvikling av ny kunnskap i sammenheng med innovasjon, gjennom å si at denne nye kunnskapen er irrelevant dersom innovasjonen ikke gjennomføres i praksis. Dersom læring ikke skjer i sammenheng med tilpassing av en rådgivningstjeneste til en spesifikk kunde, som igjen resulterer i en radikalt endret eller helt nytt produkt, prosess, organisasjonsmåte eller lignende, som representerer en ny forretningsmulighet, så har det ingen spesiell betydning for økonomisk utvikling og er dermed heller ikke en innovasjon (Drejer 2004).

Drejer har følgende forklaringsfaktorer for innovasjon: *Expertise-field innovations*+anvendes for å beskrive innovasjoner som består av å kartlegge nye behov og svare på disse gjennom en prosedyre for akkumulering av kunnskap og ekspertise hos tjenestetilbydere. Disse innovasjonene beskrives som potensialer, hvor den faktiske innovasjon bare kan skje gjennom interaksjon med en kunde. *External relational innovations*+defineres som når en bedrift etablerer et nyskapende forhold med for eksempel kunder og leverandører eller andre eksterne parter. En tredje forklaringsfaktor er *Innovations based on codifying and making explicit knowledge and processes which have to be informal and tacit.*+En slik formalisering omfatter kodifisering og prosesser som muliggjør at uformell og taus kunnskap gjøres eksplisitt. Dette er sjeldent en innovasjon i seg selv, om det ikke kan direkte relateres til nye produkter eller en ny måte å organisere produksjon eller prosess på. Et fjerde og noe kontroversielt konsept dreier seg om *ad hoc innovasjon*, som består av spesifikke, ikke-reproduserbare løsninger til spesifikke problemer. Det er stort sett rådgivningstjenester som gjennomfører ad hoc innovasjoner (Drejer 2004). Med tanke på kundedrevet verksted, vil vi i

kapittel 4 se nærmere på forklaringsfaktorene for innovasjon, med hovedvekt på *expertise-field innovations*, som kan forstås som ekspertiseområde innovasjoner, og *external relational innovations*: eksterne relasjoner og til sist: innovasjoner som kodifiserer og eksplisifiserer taust kunnskap gjennom prosesser.

Roos et.al. (2010) mener bedrifter må utvikle ekspertise på innovasjon i enhver form og avskygning, og at innovasjon må være noe som pågår i hele organisasjonen. De viser til 12 innovasjonsdimensjoner:

- Tilbud: skape/utvikle nye tjenester og produkter.
- Plattform: ta utgangspunkt i vanlige komponenter som utvikles i nye retninger.
- Løsninger: utvikle løsninger for kundens totalbehov.
- Kunder: avdekke behov og kundesegmenter som ikke møtes.
- Kundeerfaringer: utvikle nye former for kundekontakt.
- Verdikapring: omdefinere eller innovere nye måter eller veier for inntjening.
- Prosesser: effektivitetsforbedring og endring i drift.
- Organisering: endre organisasjonsform, funksjon eller aktivitetsområder.
- Leverandørkjede: nye tanker rundt innleie av tjenester og andre samarbeidspartnere.
- Tilstedeværelse: nye distribusjonskanaler, nye arenaer for presentasjon av tjenester.
- Nettverksarbeid: skape nettverksorienterte og tilpassede tilbud.
- Varemerke: flytte et varemerke over på andre områder.

Vi har gjennom kundeverkstedet valgt å se nærmere på dimensjonene *kunder*, *kundeerfaringer* og *nettverksarbeid*.

2.1.1 Kundedrevet innovasjon

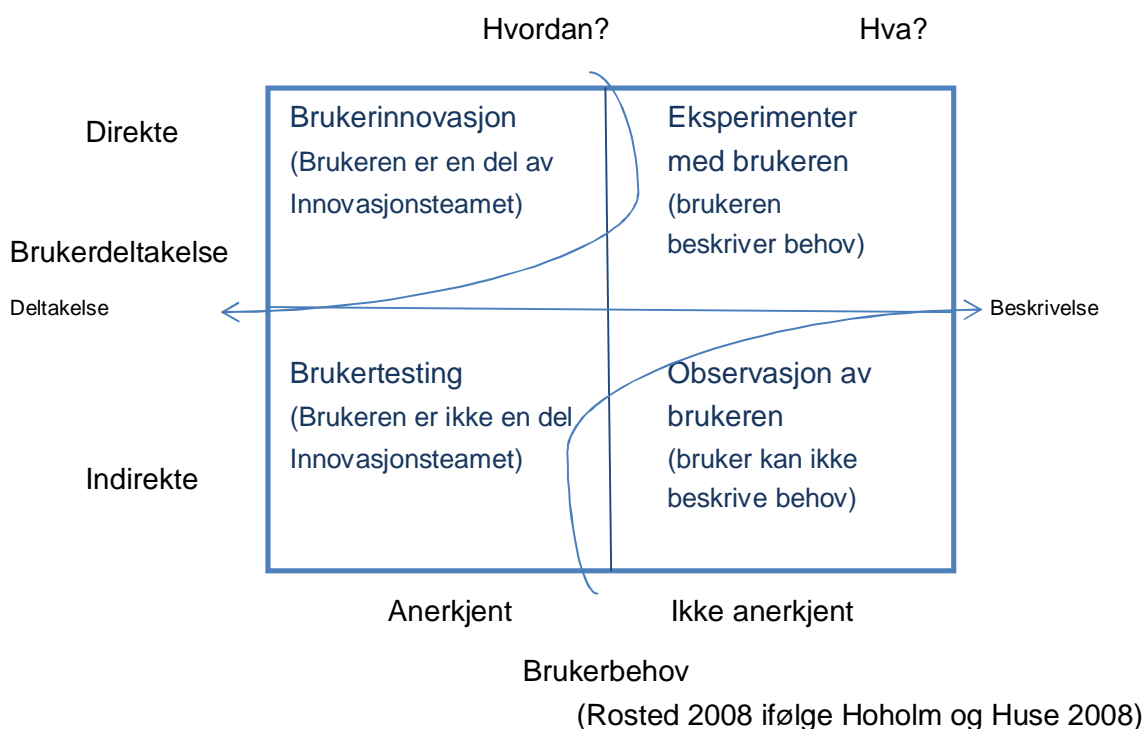
De siste årene har ulike fagfelt sett at brukerinvolvering er vesentlig for å lykkes med innovasjonsprosesser. Siden 80-tallet har det vært gjort en rekke studier av hvordan mennesker former teknologi, og hvordan bruk av teknologi kan forstås som del av en sosial kontekst. Brukerdrevet innovasjon kan defineres som å anvende brukernes eller kundens kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter. Gjennomføring av en slik prosess bør baseres på at man forstår de reelle brukerbehovene, og at brukerne selv

involveres etter en plan (Hoholm og Huse 2008). Vi anvender i oppgaven begrepet kunde i stedet for bruker, men ser at definisjonen passer, selv om vi videre ser at begrepet i akkurat denne teoretiske sammenhengen nok mest er knyttet opp mot utvikling av fysiske produkter.

I bransjer hvor kunnskap er en ressurs må bedriftene være eksperter på forskning og utforskning i samarbeid med kunder og konkurrenter for å utfylle egen verdiskaping (Fjeldstad 2008). Rådgivningsbransjer er i mange tilfeller konkurranseutsatt, og har helt klart kunnskap som sin største ressurs. Derfor blir det viktig å se kundeverkstedet i en slik sammenheng. Innovasjon i offentlig sektor kan være i form av at det utvikles bedre og enklere tjenester for befolkningen, noe som igjen kan føre til sparte utgifter.

Rosted (2008) har ifølge Hoholm og Huse (2008) utviklet en modell for å kartlegge metoder for brukerinvolvering gjennom forskjellige faser av innovasjonsprosessen (figur 2). I *Hva-fasen* vil muligheter identifiseres, datainnsamling og analyse gjennomføres for å finne brukeres behov. Deretter utformes konsepter for å møte disse behovene. I *hvordan-fasen* skal løsningen konseptualiseres i detalj og eventuelle prototyper utvikles. Dernest er man klar for implementering av innovasjonen. Hvilke metoder som anvendes for brukerinvolvering vil ofte være forskjellige i de to fasene. Rosteds modell skiller mellom anerkjente og ikke anerkjente eller skjulte behov. Årsaken er at det ofte er forskjell på hva folk sier de gjør, og hva de faktisk gjør. En spørreundersøkelse vil derfor ikke alltid gi de rette svarene. Det kan være bedre å anvende metoder som observasjon eller direkte involvering. Rosted skiller også mellom indirekte (intervjuer eller observasjon) og direkte involvering.

Figur 2: Brukerinnovasjon :



Observasjon anvendes når brukeren/kunden ikke har tenkt gjennom eller satt ord på sine behov. *Eksperimentfasen* beskriver det å anvende for eksempel intervjuer eller rollespill for å hjelpe brukerne å definere sine behov. *Brukerinnovasjon* anvendes når kunden direkte involveres i utvikling av innovasjonen. Dette vil ofte være kunder med særskilt kompetanse og interesse. *Brukertesting* tas i bruk når kundens behov er veldefinerte. Testingen skjer gjerne uten direkte involvering i selve utviklingsprosessen, men med hjelp av for eksempel fokusgrupper eller forskjellige brukertester (Hoholm og Huse 2008). Vi forstår kundedrevet innovasjon som innovasjon utviklet i samarbeid med kunden. Målet er å sikre samsvar mellom det kunden ønsker og har behov for og det tjenestetilbyderen kan tilby. Det er mange metoder som kan velges for kundedrevet innovasjon, men vi ønsker å se på hvordan en kan organisere kundene i grupper; kundeverksted, for utvikling av dialog som igjen kan føre til kundedrevet innovasjon. Rosteds modell er slik vi ser det ikke optimal med tanke på prosessene i kundeverkstedet, men modellen kan likevel bidra med noen perspektiver i innovasjonsprosessen, og vil diskuteres nærmere i kapittel 4.

2.2 Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?

I dette underkapittelet tar vi utgangspunkt i ovenstående forskningsspørsmål. Med dette som bakgrunn ønsker vi å se på hvilke teoretiske perspektiver som kan trekkes inn for å underbygge en god tilrettelegging for kunnskapsdeling i kundeverkstedet. Først skal vi se på begrepet kunnskap og kunnskapsledelse, og hvilke perspektiver som kan være aktuelle, og klargjøre nærmere hvilke perspektiver vi har. Deretter trekkes det fram noen perspektiver rundt læring og kunnskapsutvikling. Gjennom teori rundt praksisfellesskap og gruppeprosesser vil vi se nærmere på begrepet kundeverksted. Videre presenteres teori rundt motivasjon og barrierer for kunnskapsdeling.

2.2.1 Kunnskap og kunnskapsledelse - utvikling og perspektiver

Kunnskapsledelse ble etablert som eget fagområde innen organisasjonsteori på 1980- tallet. Innen dette nye faget var interessen for *kunnskap i organisasjoner* den samlende faktoren. Hvordan man oppfatter kunnskap og hvordan kunnskap kan identifiseres, ledes, lagres og deles er det mange oppfatninger om. Filosofer og kritiske tenkere har gjennom mange tusener år beskjeftiget seg med slike spørsmål. Aristoteles (384 . 322 fvt.) hevdet at kunnskap som begrep har flere fasetter og kan kategoriseres som *tekne* (en håndverksmessig, oppgaveorientert og praktisk kunnskap), *episteme* (sann kunnskap), og *fronesis* (en praktisk visdom utviklet gjennom erfaring). Descartes (1596 . 1650) utviklet sitt

kunnskapsbegrep som episteme og vektla rasjonell tenkning og logisk metodikk. Vico (1668 . 1744) kritiserte Descartes for å utelate fronesisbegrepet til fordel for episteme og argumenterte for betydningen av en praktisk og folkelig kunnskap (Irgens og Wennes 2011). Debatten mellom Descartes og Vico representerer to ulike perspektiv som i høyeste grad er gjeldende også i dag innen faget kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse. På den ene siden har man det som kalles et objektivistisk eller strukturelt perspektiv, og på den andre siden et praksisbasert eller sosiokulturelt perspektiv. Hvilket perspektiv man har, får ulike konsekvenser for hvor man leter etter kunnskap i organisasjoner, og for hvordan man legger til rette for kunnskapsdeling (Irgens og Wennes 2011).

Oversikten i tabellen nedenfor viser forskjellen på to av hovedperspektivene på kunnskap.

Tabell 1: Perspektiver på kunnskap:

	Strukturperspektiv	Sosiokulturelt perspektiv
	Kunnskap som beholdning	Kunnskap som prosess
Syn på kunnskapsutvikling	Normativt. Viktig å identifisere verdifull kunnskap. Identifisere «beste praksis». Utvikling av metoder og verktøy for kunnskapsoverføring.	Deskriptiv. Avdekke hvordan kunnskapen skapes, artikuleres, spres og blir legitimert i organisasjonen.
Underliggende paradigme	Funksjonalistisk. Kunnskap som en objektiv, identifiserbar enhet i organisasjonene.	Tolkende. Kunnskap som en sosial konstruksjon.
Hvordan spres kunnskap i organisasjonen	Kartlegging, utvikling av databaser, rutiner, planer, mål, kontroll, oppfølging, systemer.	Viktig med ulike metoder, legge til rette for sosial interaksjon, aksjonsorientert.
Analysefokus	Organisasjonen og dens kunnskapsbase.	Individer i sosiale kontekster.

(Hislop 2013)

Det objektivistiske synet på kunnskap er kunnskap som fast, uforanderlig, intellektuell og sann. På den andre side er det praksisbaserte perspektivet, som tar utgangspunkt i at kunnskap er en del av/sitter fast i, utvikles gjennom, og er useparerbar fra mennesker, deres arbeidsplasser, praksis og konteksten. Praksisbasert kunnskap er en meningsfull menneskelig aktivitet som inkluderer både fysiske og kognitive element. Disse kan ikke skilles. Kunnskapsanvendelse og kunnskapsutvikling er derfor et fundamentalt aspekt av den praksisbaserte kunnskapen. Praksisbasert kunnskap er både taus og eksplisitt, individuell og kollektiv og handler om kunnskapsskapende aktivitet (å vite (knowing) og handle (doing)). Kunnskap sitter i kroppen, og kan ikke 100 % artikuleres. Kunnskap er sosialt konstruert og også en del av kulturen. Hva som til sist utgjør kunnskapen er derfor åpent for diskusjon

(Hislop 2013). Irgens skriver at det praksisbaserte eller sosiokulturelle perspektiv er preget av humanistiske idealer hvor den sosiale virkelighet blir konstruert av mennesker i samspill, og kunnskap er subjektivt og i stadig endring som et resultat av menneskers tolkning og retolkning. Målet er ikke å kopiere kunnskap fra andre og finne absolutte svar, men å fortolke og skape (Irgens og Wennes 2011:33). Irgens skriver også at %nøydhet er like begrensende for god praksis, likegyldig hvilket øye man er blind på+. Dersom man skal få en mer komplett forståelse av organisasjon og ledelse må en evne å se ut fra både et struktur og praksisbasert perspektiv (Irgens og Wennes 2011:39). Vi vil i avhandlingen argumentere for at kunnskap og kunnskapsutvikling er sosiokulturelt og praksisbasert, men ser også at enkelte elementer kan være, og bør være av en mer strukturell karakter.

2.2.2 Læring

Når det gjelder læring er fokuset i vår avhandling på hva tilbyder kan lære gjennom utviklingen av dialog i kundeverkstedet. I kundeverkstedet legges det likevel til rette for læring på flere plan og nivåer. Tilbyder kan lære av de deltakende kundene. Kundene kan lære av tilbyder, og kundene kan lære av hverandre. Læringen kan videre overføres til den enkelte organisasjon. Begrepet læring har mange definisjoner og mangler teoretisk konsensus, noe som gjør at en enkelt definisjon blir umulig ifølge Hislop (2013:86). Han viser til en oversikt over noen av de viktigste typologiene.

Tabell 2: Læringstypologier:

Rammer:	Konsept/nivå:	Beskrivelse:
Læremåte:	Kognitiv	Læring som en endring i intellektuell oppfattelse og rammeverk for individ eller gruppe
	Kulturelt	Endring i intersubjektive, gruppebaserte verdier, konsept eller rammer
	Aksjonsbasert	Læring forekommer først og fremst gjennom aksjon som følges av en kritisk refleksjonsprosess
Typer læring:	enkel kretslæring	Endringer innenfor et sammenhengende teoretisk rammeverk
	Dobbeltkretslæring	læring der en stiller spørsmål og reflekterer rundt eksisterende teorier og oppfattelser
	Metalæring	Den høyeste graden av læring som innebærer å stille spørsmål ved både lærings- og refleksjonsprosessen

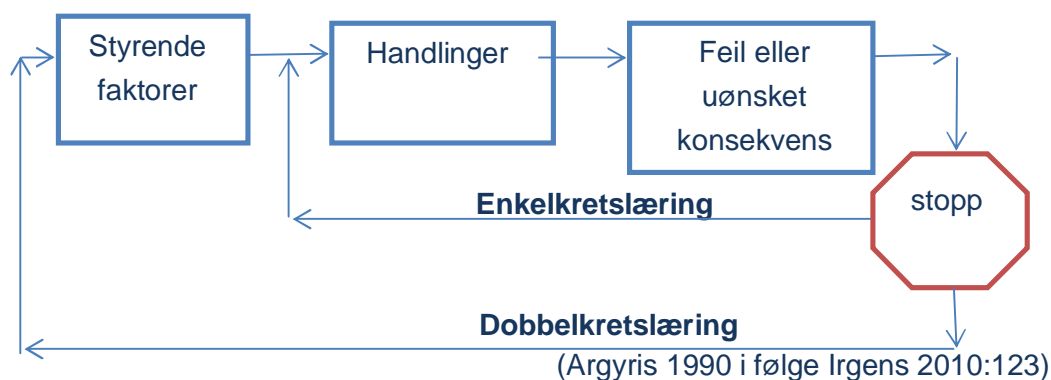
Læringsnivå:	Individ	Endring i atferd eller teorier individuelt
	Gruppe	Endring i delt forståelse og praksis
	Organisasjon	Institusjonalisering på organisasjonsnivå rundt endringer i atferd/teori
	Inter-organisasjonell	Læring på et supra-organisatorisk nivå, for eksempel et nettverk eller en sektor

(Hislop 2013:86)

Gjennom kundeverkstedet ønsker vi å legge til rette for læring med spørsmål og refleksjon rundt etablert praksis. Læringsnivået i kundeverkstedet kan teoretisk sett være på flere plan. I hovedsak vil læringsnivået først og fremst være individrettet, men også til en viss grad intra-organisasjonell da bedriftskunder møter andre bedriftskunder i nettverket. Vi skal se nærmere på læremåte, type læring og læringsnivåer i kundeverkstedet i kapittel 4.

Læring kan også sees på ut fra et strategiperspektiv. I løpet av de siste årene, har overgangen fra kapitalintensive til kunnskapsintensive bransjer skapt fundamentale endringer i konkurransefortrinn. I følge Roos et.al. (2010) kan kun kontinuerlig nyskaping og tilpassingsevne ligge til grunn for varige konkurransefortrinn. Dette er en omfattende omlegging som krever helt nye måter å se sin organisasjon på. De trekker fram Argyris (1977) dobbelkretslæring som en måte å få til dette på (figur 4). Se også dobbelkretslæring som en type læring i overstående tabell 2 Læringsstypologier (Hislop 2013:86).

Figur 3: Dobbeltkretslæring:



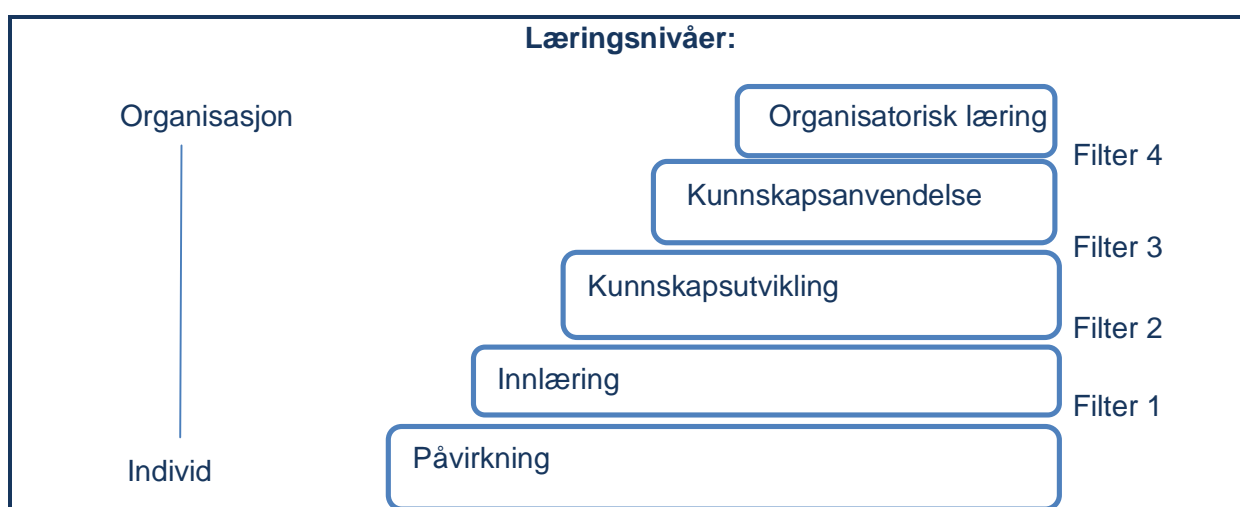
Dobbeltkretslæringen innebærer at man må gå helt tilbake til den styrende variabel for å få til reelle endringer i handlemåte. Dette kan være en svært krevende prosess fordi det utfordrer etablerte verdier og bedriftens identitet, og rører ved vedtatte sannheter og maktfordeling i

organisasjonen (Roos et.al. 2010). Denne styrende variabelen, eller forutsetningene, kan vi dele i tre: *Innramming* er hvordan vi spontant definerer situasjonen vi står i, vår intuitive gjenkjenning av en situasjon. Et eksempel på innramming kan være en låst dør eller en konflikt. Den andre delen er *konteksten*, det vil si de ytre kjennetegn på situasjonen, rommet vi skal være i, rollen vi inntar, de andre som deltar og så videre. Den siste delen av de styrende forutsetningene dreier seg om *handlingsreportoaret*, det vil si de samlede kunnskaper en har for å håndtere situasjonen (Irgens 2010).

Organisasjonslæring kan defineres som innstøping av læring på individ- og gruppenivå i organisasjonens strukturer og prosesser, oppnådd gjennom refleksjon over- og modifisering av normer og verdier som ligger i organisasjonenes prosesser og strukturer (Hislop 2013). I analysen vil vi se på om kundeverkstedet kan legge til rette for dobbelkretslæring for tilbyder. Vi vil ikke ha fokus på hvordan denne kunnskapen kan føre til organisatorisk læring hos tjenestetilbyder, men vi ser det som naturlig å presentere noen tanker omkring temaet i oppsummeringen.

For å få flere perspektiver på læring, trekker vi fram 5-trinnsmodellen som beskriver læringsprosessen fra individuell til organisatorisk læring (Irgens 2010). Irgens viser til at 5-trinnsmodellen bygger på en firetrinnsmodell av Forsberg, Lundmark og Wåglund ved Institut för Personal och Företagsutveckling i Uppsala. Irgens har utvidet denne med et femte trinn for å visualisere prosessen med å overføre kunnskap fra en læringssituasjon, som for eksempel læring gjennom et kurs og overføring til egen bedrift (organisatorisk læring). Modeller framstilles ofte som lineære og sekvensielle for enklere å gi en oversiktlig forståelse for en bit av virkeligheten. I realiteten er det lite i livet som er lineært og sekvensielt, ikke minst når det kommer til læring. Figur 3: 5-trinnsmodellen for læringsprosess er intet unntak (Irgens 2010:49):

Figur 4: 5-trinnsmodellen:



Læring starter med en individuell *påvirkning* gjennom sansene våre. Det kan være noe du ser, hører eller føler i møter, når vi leser eller i helt andre situasjoner der vi opplever noe som utfordrer den forståelsen av virkeligheten vi allerede har. Et eksempel kan være deltakelse på kurs gjennom jobb. Arbeidsgivers mål med å sende en ansatt på kurs, kan være at kunnskapen den ansatte får, skal tilføre noe til organisasjonen og føre til at organisasjonen lærer noe nytt de kan få nytte av. Kurset presenterer for eksempel nye modeller eller begrep som gir oss et annet perspektiv på arbeidet vi skal gjennomføre. Når disse begrepene og modellene huskes av deltakeren, har det skjedd en *innlæring* og man beveger seg fra nivå 1 til nivå 2 i modellen (Irgens 2010).

For å bevege seg oppover i modellens nivåer må filtre passeres. Disse filtrene representerer barrierer mot læring. Slike barrierer er helt naturlige. De er likevel viktige å være klar over når man skal tilrettelegge for læring, slik at man bedre kan bevege seg oppover i læringsnivåene. Filtrene vil i hovedsak være kontekstuelle eller personlige barrierer. Kontekstuelle barrierer rundt lærings situasjonen, kan for eksempel være et støyende miljø som hindrer konsentrasjonen. Individuelle personlige barrierer kan for eksempel være manglende tillit til den som forsøker å lære deg noe. Individuelle og kontekstuelle barrierer må sees i sammenheng, da vi både lærer og hindres i å lære i fellesskaper og i konkrete situasjoner. Vi lærer i relasjon og i samhandling hvor kontekstuelle elementer fremmer eller hemmer læringen. Vi må lære oss å tenke og handle rasjonelt for å endre innøvde handlingsmønstre. Forsvarsmekanismer mot læring er utbredt, og kan for eksempel være en ubevisst reaksjon på at ny kunnskap innebærer at du må innse at det du trodde du kunne faktisk var feil. Slike filtre finnes mellom alle nivåer i modellen. (Irgens 2010).

Innlæring innebærer ikke nødvendigvis kunnskap til å ta i bruk det du har lært. For eksempel kan du lære en formel, uten å vite hvordan den anvendes i praksis. For å ta steget fra innlæring til *kunnskapsutvikling* kreves det at vi klarer å koble vår nye kunnskap med eksisterende handlingsteorier - eller å etablere nye teorier. Kunnskapen skal kunne tas i bruk, også i nye situasjoner, og evne til å reflektere over egen kunnskap blir viktig. Når vi utvikler kunnskap, bearbeider og bygger vi videre på det som er innlært. Også her gjør filter seg gjeldende. Individuelle faktorer som hindrer kunnskapsutvikling kan være for eksempel manglende interesse for modellen vi lærte eller andre personlig relaterte årsaker. Kontekstuelle faktorer kan dreie seg om hvilke muligheter vi har for å teste ut våre handlingsteorier med andre, eller at man møter et miljø som ikke er åpent for ny kunnskap (Irgens 2010).

Fra kunnskapsutvikling til *kunnskapsanvendelse* handler det om å kunne ta i bruk det man har lært i praksis. Også her møtes filtre av individuell og kontekstuell karakter. Her kan den enkeltes evne til å argumentere for sine synspunkter og få gjennomslag for sine idéer være viktige for om kunnskapen tas til anvendelse. Holdninger til endringer, maktforhold og ledelse påvirker de kontekstuelle faktorene. Herunder ligger også kulturen for å ta i bruk ny kunnskap. I noen organisasjoner har man fokus på å legge til rette for dette, mens i andre blir man møtt med manglende interesse. Den som har vært på kurs og kommer inspirert tilbake,

vil raskt miste sin inspirasjon og interesse dersom den ikke møtes på en konstruktiv måte når man er tilbake i arbeidsmiljøet. Det er samtidig viktig å understreke at det ikke nødvendigvis betyr at all ny kunnskap skal føre til endringer og ny praksis. Det viktigste er at man har tilegnet seg en ny handlingskapasitet (Irgens 2010).

Det siste filteret handler om overgangen til organisatorisk læring. Her må anvendelsen av den nye kunnskapen bli uavhengig av enkeltpersoner. *Organisatorisk læring* er mer enn summen av den enkeltes læring. Når hele organisasjonen endrer sine handlingsteorier og blir i bedre stand til å håndtere utfordringer og utføre arbeidsoppgaver, har det skjedd en organisatorisk læring. Læringen må forankres og gjøres uavhengig av enkeltpersoner, for eksempel gjennom å sikre at flere har samme kunnskap. Noe kan nedtegnes i prosedyrer og instruksjoner, andre former for kunnskap læres gjennom samarbeid og dialog (Irgens 2010). Vi vil i kapittel 4 se nærmere på hvordan 5-trinnsmodellen fra påvirkning til innlæring, kunnskapsutvikling, kunnskapsanvendelse og videre til organisatorisk læring kan gjøre seg gjeldende i læringen som foregår i kundeverkstedet. Vi vil også se på hvilke filtre som kan påvirke læring og kunnskapsutvikling.

2.2.3 Praksisfelleskap

Praksisfelleskap er grupper med mennesker som gjerne har et felles engasjement og en felles praksisutøvelse. Praksisfelleskap utspringer ofte fra samme organisasjon eller mellom personer med samme faglige bakgrunn. Praksisfelleskap er ofte sosiale konstruksjoner som varer over tid, men hvor enkeltmedlemmer kan skiftes ut, for eksempel gjennom endringer hvor medlemmer får nye stillinger eller arbeidssteder. Noen går ut, og andre kan komme inn i praksisfelleskapet gjennom for eksempel nyansettelser. Praksisfelleskap blir beskrevet som selve byggesteinen i sosiale læringsystemer hvor kompetanse blir utviklet og lagret, og de blir fram som et resultat av interaksjon mellom kompetanse og personlige erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse (Irgens og Wennes 2011:48). Praksisfelleskap er derfor på enkelte punkt svært forskjellige fra kundeverkstedet, og vil ha en noe annen hensikt, men vi mener at det finnes fellestrekk som vi ønsker å ta opp til diskusjon i kapittel 4. Blant annet vil læring skje på litt andre premisser, og tidsaspektet vil være en annen i kundeverkstedet. Hvordan læring kan kjennetegnes i typisk praksisfelleskap med basis i samme organisasjon har Irgens presentert slik:

1. Hver enkelt medarbeider sitter og jobber med arbeidsoppgaver og utvikler kunnskap gjennom å finne ut hvordan de skal løses.
2. Den enkelte har mulighet til å observere sine kolleger mens de utfører arbeidsoppgavene.
3. Kollegene diskuterer, kommenterer og snakker mye med hverandre om hvordan ulike oppgaver løses.

4. Medarbeiderne praktiserer utførelsen av arbeidsoppgavene sammen med kollegaene.

(Irgens i Irgens og Wennes 2011:48)

Vi vil se nærmere på hvordan utvikling av slike prosesser også kan påvirke kundeverkstedet, med hovedfokus på hvordan dette kan utvikle seg internt hos tilbyder.

Praksisfellesskap på tvers av bedrifter og fagområder (Cross-Community Knowledge Processes) er stadig vanligere (Hislop 2013), og kan nok enklere sammenlignes med kundeverkstedet. Slike grupper på tvers av bedrifter og fagområder har noen utfordringer som tradisjonelle praksisfellesskap (innen en organisasjon eller en faggruppe) ikke har. De kan ha en svak felles identitet, eller forskjellige oppfattelse av identiteten. De mangler ofte felles kunnskap. Taus kunnskap og konteksten den utfolder seg i, kan gjøre den vanskelig å videreformidle. Medlemmene kan også ha grunnleggende forskjellige verdisyn og verdenssyn (Hislop 2013). I kundeverkstedet vil deltakerne stort sett treffes for første gang i første samling. En fellesnevner vil likevel i noen tilfeller kunne være tjenestetilbyderen. Vi ønsker å se nærmere på hvordan manglende felles identitet, manglende felles kunnskap og verdier og hvordan den tause kunnskapen uttrykkes i konteksten, påvirker samhandlingen i kundeverkstedet, og hva tjenestetilbyder som prosessveileder kan gjøre i denne sammenhengen.

Gruppeprosess kan defineres som all interaksjon som forekommer mellom medlemmer av en gruppe på et gitt tidspunkt. Grupper har som oftest en hensikt, og en oppgave som skal løses (Busch et.al. 2012). Busch et.al. mener det er to viktige spørsmål som må stilles, for å vurdere effektiviteten i en gruppe. Det første er om medlemmene har nødvendig kompetanse for å løse oppgaven. Her tenkes det både på faglig kompetanse og kompetanse rundt gruppeprosesser. Det andre spørsmålet er om gruppen har en hensiktsmessig sammensetning. Vanligvis viser det seg at en heterogen gruppe fungerer best. Med det menes grupper hvor deltakerne i utgangspunktet for eksempel har forskjellig erfaring, alder, bakgrunn og utdanning. Slike grupper vil ha en større bredde i kompetanse, innsikt og personlighet enn grupper satt sammen personer som til en stor grad ligner hverandre. For eksempel kan en gruppe bli sittende fast i problemløsningen fordi alle er konfliktsky, eller man kan bli blind for alternative løsninger fordi alle medlemmene av gruppen har arbeidet tett sammen i mange år og utviklet ~~hjemmeblindhet~~. Det er ulikheten blant medlemmene som fører til meningsutveksling og kritiske spørsmål, hvor problemstillingene blir grundigere belyst og som igjen fører til bedre læring (Busch et.al. 2012). I vår casestudie hadde deltakerne ulik kompetanse med tanke på tema, og kom fra ulike arbeidsplasser. Med bakgrunn i sammensetningen av deltakerne i kundeverkstedet, vil vi også se på om ulik grad av kompetanse rundt fagtemaet, og at de representerer ulike yrker kan påvirke kundeverkstedet.

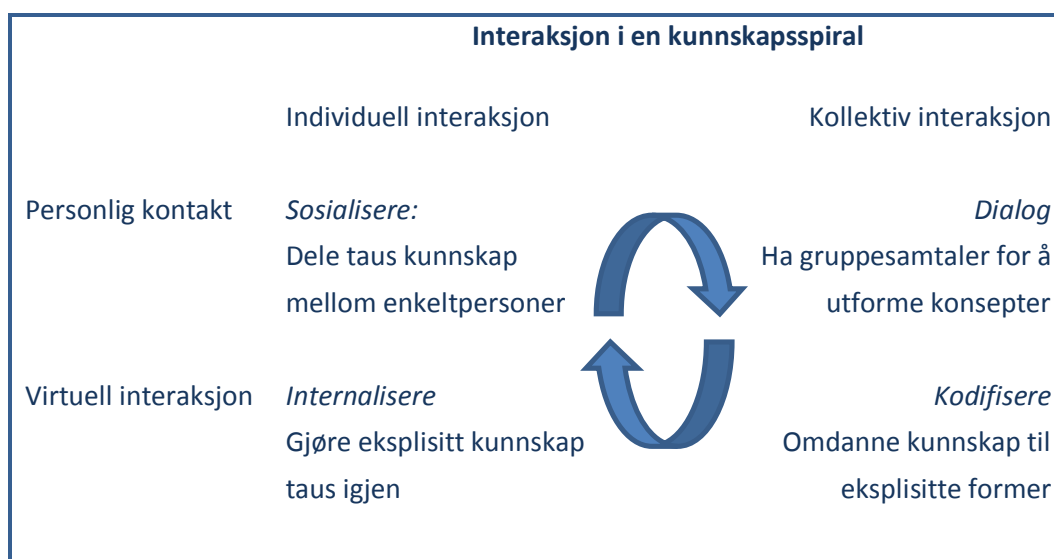
Når det gjelder optimal gruppestørrelse så varierer dette etter kompleksitet og krav til koordinering. Dersom gruppens arbeid går ut på å samle informasjon er omtrent 14 medlemmer optimalt, mens grupper som skal omsette handlinger fungerer best med sju

medlemmer (Busch et.al. 2012). Vi vil i kapittel 4 se nærmere på om gruppestørrelsen kan tenkes å ha påvirket prosessen.

Von Krogh et.al. (2011) anvender det japanske begrepet *Ba* (場所) for å beskrive hva som skal til for å utvikle en kunnskapshjelpende kontekst. Effektiv kunnskapsutvikling er avhengig av en kunnskapshjelpende kontekst, eller felles møtesteder som legger til rette for utvikling av gode relasjoner mellom mennesker. Slike møtesteder kan være både fysiske, mentale eller virtuelle - eller en kombinasjon. En slik kontekst må baseres på personlige relasjoner og omsorg (Von Krogh et.al. 2011). Vi skal se nærmere på hva som ligger i dette omsorgsbegrepet under kapittel 2.3.2: Omsorg i kunnskapsutviklingen.

Fire typer samhandlinger kan bidra til en kunnskapshjelpende kontekst som beskrives i denne modellen.

Figur 5: interaksjon i en kunnskapsspiral:



(Von Krogh et.al. 2011:206)

Sosialisering dreier seg om hvordan enkeltpersoner deler erfaringer og følelser. For overføring av taus kunnskap, kreves det at man møtes ansikt til ansikt. Kommunikasjon er mer enn bare ord, det er kroppsspråk, tonefall, kultur og omgivelser. Deling av taus kunnskap forutsetter mer enn bare det å møtes. Blant annet vil tidsaspektet, grad av tillit og hvordan man arbeider sammen i praksis påvirke deling av taus kunnskap (Von Krogh et.al. 2011), også i kundeverkstedet. Men her, som i andre figurer og modeller, er virkeligheten ikke ordnet i en bestemt rekkefølge, og mye foregår naturlig nok på tvers og i flere lag (Von Krogh et.al. 2011).

Dialog skjer på gruppenivå, og muliggjør at enkeltmennesket kan dele mentale modeller og ferdigheter gjennom samtaler. I følge Von Krogh et.al. forsterker dette omdannelsen fra taus til eksplisitt kunnskap. Det å kunne samtale og anvende et felles språk er viktig. Man analyserer egne mentale modeller, samtidig som andres diskuteres. Dialogen forsterker sammensmeltingen mellom rasjonalitet og intuisjon, og legger dermed til rette for kreativitet. Denne fasen er viktigere enn sosialiseringfasen. Gruppesammensetningen er viktig for best mulig blanding av spesifikke kunnskaper og ferdigheter, og partene må oppleve seg som likeverdige (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet var det fokus på dialog, og vi vil se videre på hvordan samtale, felles språk og gruppesammensetningen kan ha påvirket dialogen.

Kodifisering skjer både kollektivt og individuelt, og omfatter stort sett eksisterende, eksplisitt kunnskap, gjennom for eksempel dokumenttekst (Von Krogh et.al. 2011). Vi skal se nærmere på hvordan kodifisering i kundeverkstedet skjedde gjennom presentasjon av fagtema, og enkle verktøy som kundene kunne ta i bruk etter ønske og behov.

Internalisering er individuell og virtuell, og kan skje for eksempel gjennom kunnskap formidlet i en e-post. I følge Von Krogh et.al. er det et faktum at ny kunnskap starter med enkeltpersoners tause idèer for så til slutt å bli taus igjen. Dette betyr at prosessen ikke bare beveger seg i en retning, og det blir viktig for ledelsen at styrken i den tause kunnskapen anerkjennes slik at forholdene kan tilrettelegges for å ta den i bruk (Von Krogh et.al. 2011). Vi har ikke fokus på hvordan kunnskapen internaliseres hos tilbyder eller kunde etter kundeverkstedet, men vil som tidligere nevnt komme inn på temaet i oppsummeringen.

En kunnskapshjelpende kontekst går ifølge Von Krogh et.al. lengre enn et praksisfellesskap, som de mener begrenser seg til læring av kunnskap som utvikles i fellesskapet, mens en kunnskapshjelpende kontekst hjelper til med å skape ny kunnskap. De viser til at et praksisfellesskap styres av oppgavene, kulturen og historien de har med seg, og har relativt stabile medlemmer, mens en kunnskapshjelpende kontekst avgjøres og kan endres av deltakerne, som vil kunne komme og gå underveis. Det er en her-og-nå-kvalitet som kan sette mer fart i virkelige nyskapinger (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet er kunnskapsdeling en stor del av hensikten. Deltakerne i kundeverkstedet vil være relativt stabile, men over kortere tid enn et tradisjonelt praksisfellesskap. Vi skal senere se nærmere på betydningen av å skape en kunnskapshjelpende kontekst for å kunne lykkes med utvikling av dialog gjennom kundeverkstedet.

2.2.4 Motivasjon

Motivasjon defineres gjerne som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål+ (Kaufmann og Kaufmann 2009:93). I denne sammenhengen rettes motivasjonsbegrepet rundt temaet i oppgaven, læring, utvikling og innovasjon. Vi forstår motivasjon slik at noen

disposisjoner vil være medfødt, og noen vil være miljøpåvirkede omstendigheter. Vi vil se nærmere på i hvor stor grad tilbyder som tilrettelegger av kundeverkstedet kan påvirke deltakernes motivasjon slik at de har lyst til både å delta i kundeverkstedet og også dele kunnskap med resten av gruppen. Hvordan tilbyder kan legge til rette for motivasjon for at ansatte skal kunne ta i bruk kundeverksted som metode, blir en del av en eventuell implementering og vil ikke diskuteres i denne sammenhengen.

Det man vet er at positiv motivasjon for deltakelse påvirker, det vil si at belønning og ros fungerer bedre enn straff og ris. Indre (intrinsic) motivasjon er det som gir den gode følelsen og lyst til deltakelse ut fra for eksempel personlig interesse for faget eller opplevelse av mestring. Indre motivasjon kommer innenfra, og handler om interesse og pasjon for arbeidet det er snakk om. En ser arbeidsoppgaven i seg selv som en motivasjonsfaktor. Ytre (extrinsic) motivasjon er kort forklart straff eller belønning, hvor den vanligste motivasjonen som anvendes er penger, for eksempel i form av lønnsøkning eller bonus (Hislop 2013). Vi vil se nærmere på indre og ytre motivasjon for deltakelse og kunnskapsdeling i kundeverkstedet.

Amabile framhever seks komponenter som kan anvendes for å fremme motivasjon: utfordringer, frihet, ressurser, et kompetent team, ledelsens oppmuntring og støtte fra organisasjonene (Amabile 1998). Livserfaringer og her-og-nå-situasjonen påvirker (Kaufmann og Kaufmann 2009). Amabile mener oppbyggingen av et kompetent team som framhever ønskede kvaliteter er svært viktig for motivasjonen. Hun trekker også fram støtte fra organisasjonen som viktig for vår indre motivasjon (Amabile 1998). Vi vil se nærmere på dette, og blant annet hvordan Amabiles seks komponenter kan ha gjort seg gjeldende når bedriftene skulle bestemme seg for om de takket ja til å være med i prosjektet eller ikke.

Amabile (1998) mener den ytre motivasjonen oftest er roten til kreativitetsproblemer i organisasjoner, og derfor er viktigst i slike sammenhenger. En ytre motivasjonsfaktor kan være ønsket om å ha et godt forhold til de andre deltakerne i kundeverkstedet, med tanke på nettverksbygging. Faglige utfordringer som passer til den enkeltes kvalifikasjoner og som stimulerer kreativiteten er faktor som ifølge Amabile (1998) fremmer indre motivasjon. Dette krever en tilrettelegging av innholdet i kundeverkstedet som, så langt det er mulig, møter deltakernes individuelle behov for faglige utfordringer. Ressurser som tid og penger påvirker også den indre motivasjonen (Amabile 1998). Bedriftenes prioritering og opplevelse av nytte vil påvirke om ressursene er motiverende eller ikke. Alvesson (2011) hevder i sin artikkel på www.magma.no om individuell motivasjon at det fortsatt eksisterer en stor tro på økonomisk insitamenter for individuell motivasjon, altså at for eksempel høyere lønn gir høyere motivasjon for å løse arbeidsoppgavene. Praksis viser oss at dette i mange situasjoner har sterke begrensninger. Det er den indre motivasjonen, altså interessen og opplevelse av mening med oppgavene, som er den positive drivkraften.

Coaching og rådgivning/veiledning antas også å være et viktig moment for tilrettelegging for kunnskapsdeling. Coaching og rådgivning er ofte basert på kunnskapsdeling mellom en mer erfaren person og en med mindre erfaring. Det er mange ulike metoder for gjennomføring, og

mange forskjeller på hvordan coaching og rådgivning/veiledning foregår, blant annet med tanke på tidsrammer og fokus. Coaching og rådgivning/veiledning kan organiseres både på gruppe- og individnivå, og bidrar til utvikling av tillit og kunnskapsdeling (Hislop 2013). I kundeverkstedet vil det være i hovedsak prosessveilederen som inntar rollen som coach eller veileder, men som vi skal se i kapittel 4, kan slike roller også tas av de andre deltakerne i kundeverkstedet.

Man kan anta at kunder til tjenestetilbydere ønsker tilgang til kunnskap de kan bruke som utgangspunkt for egne handlinger. Dette vil kunne motivere til læring og kunnskapsutvikling. For at denne kunnskapen skal ha nytteverdi for kunden, må de ha en forståelse for hvordan det kan anvendes i sine egne organisasjoner, hvordan de kan legge opp forretningsstrategien i forhold til dette, hvordan de selv kan skape en kunnskapshjelpende kontekst, og hvordan kunnskapen kan gjenskapes, internaliseres og brukes i praksis. Ofte er det viktigere at tilbyderer kommuniserer sin innsikt i hvordan kunnskapen kan anvendes i praksis, i stedet for selve kunnskapsinnholdet. Utveksling av denne kunnskapen krever sin egen kunnskapshjelpende kontekst, som inneholder mer enn ord i en rapport. For konsulentfirmaer vil fylde og bredden i kunnskapen de tilbyr, samt effektiviteten i prosessen som skaper og utvikler kunnskap være mest betydningsfull (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet i vår case anvendes kunnskap som kunden kan bruke i egne organisasjoner som motivasjonsfaktor for deltakelse og kunnskapsdeling. Man kan spørre seg selv om kommunikasjon av hvordan kunnskap kan anvendes i praksis kan legge mer til rette for dialog i kundeverkstedet enn selve kunnskapsinnholdet.

2.2.5 Barrierer

Det finnes mange individuelle og organisatoriske årsaker til barrierer for kunnskapsdeling. Det er viktig å være klar over barrierene, men vi ønsker i dette underkapittelet ikke å prioritere utfyllende teori rundt dette, også fordi forskjellige barrierer naturlig nok kommer fram i sammenheng med annen teori, som for eksempel filtrene i Irgens 5-trinnsmodell (2010) eller modell-1-atferden som beskrives i Tabell 3: Sosiale dyder (Argyris 1990 ifølge Irgens 2010:128) i kapittel 2.3.4 Modeller for samhandling og kommunikasjon. Det er likevel viktig å understreke at nøkkelen for å skape en kunnskapshjelpende kontekst er å rive ned individuelle og organisasjonsmessige barrierer for kunnskapsdeling (Von Krogh et.al. 2011). Mange av disse barrierene er helt naturlige, og ofte noe vi ikke reflekterer over, jf. Irgens 5-trinnsmodell (2010).

Makten til å kunne utvikle kunnskap ligger i interaksjonen som personen har med andre og med omgivelsene. Maktbegrepet i kunnskapsutvikling dreier seg om at enkeltmennesker kan velge om de ønsker å dele kunnskap med andre, eller om de ønsker å holde det de kan for seg selv. Begge deler vil kunne gi noen relative fordeler, men det er viktig å være klar over at

gjennom kunnskapsdeling vil kunnskapen forsterkes. Med andre ord, så er kunnskapsdeling nødvendig for kunnskapsutvikling (Von Krogh et.al. 2011).

I følge Roos et.al. vil det ofte være interne forhold i bedriften som skaper den største utfordringen ledelsen står ovenfor når man skal innføre endringer, som for eksempel en ny strategi. Det er viktig å sette fokus på disse områdene for å kunne håndtere de på en god måte. Peter Lorange (1982), setter ifølge Roos et.al. (2010:188) fokus på fem viktige interne barrierer: manglende fleksibilitet, foreldet ledelse, sneversyn, verdier/stil/tradisjoner og makt. I tillegg kan mangel på kunnskap og rett kompetanse være en barriere for mange (Roos et.al. 2010). Slike forhold vil ha stor betydning dersom tilbyder bestemmer seg for å innføre kundeverksted som metode. Som sagt, er ikke dette et hovedtema i avhandlingen, men det vil være naturlig å se på slike barrierer i sammenheng med hva som må ligge til rette dersom metoden skal innføres.

2.3 På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?

Barrierer til tross - det er mye som kan gjøres for å legge til rette for en god utvikling av gruppeprosesser og fellesskap. Overskriften på dette delkapittelet er det andre forskningsspørsmålet vi anvender for å belyse problemstillingen. Her vil vi trekke fram teori som kan hjelpe oss med å få en dypere forståelse for hvordan man kan legge til rette for utviklingen av dialog i kundeverkstedet. Her vil vi presentere litteratur om både praktisk og klimatisk tilrettelegging, inkludert modeller som kan hjelpe oss til bedre forståelse av hvordan man kan fremme en kunnskapsutviklende kommunikasjon. Vi vil også her se på aksjonslæring, med fokus på spørsmålsstillingens betydning for refleksjon og utvikling av dialog.

2.3.1 Å legge til rette for dialog

Det er viktig med et fokus på dialogen i en gruppeprosess med snakk, lytting, bekreftelse og toleranse ovenfor forskjellige identiteter. Dette kan ifølge Hislop (2013) gjøres på to måter: man kan arbeide med sosiale forhold i gruppen eller man kan utvikle eksisterende områder som overlapper gjennom grenseobjekter (boundary objects). Det er mulig å velge en eller begge strategier, alt etter hva behovet er i den aktuelle gruppen. For utvikling av det sosiale forholdet, er det to nøkkelroller som vil være viktig for gruppens funksjon: en megler og en oversetter. Megleren er spesielt viktig dersom det er områder som overlapper hverandre blant deltakerne. Megleren er noen som kjenner begge/alle kulturer/sider, og som bruker kunnskapen og forståelse til å tilrettelegge for utvikling av felles forståelse. Oversetteren er

spesielt viktig dersom det ikke er områder med overlappende kunnskap. Oversetteren må da ha kunnskap om begge sider, samt tilliten som kreves for en slik rolle. Dette er en kompleks og vanskelig rolle å legge til rette for. Gjensidig forståelse kan også utvikles gjennom ren sosial interaksjon og/eller tilbringe tid på den andres arbeidsplass (Hislop 2013). Vi vil komme tilbake til hvilke roller som kom fram i vårt kundeverksted under presentasjon av empiri og drøfting i kapittel 4.

Grenseobjekter er enheter som er felles for flere av deltakerne. Det kan være både et fysisk objekt eller av mer språklig/symbolsk karakter. Et eksempel på et fysisk objekt er et felles datasystem som gir alle den samme informasjon og arbeidsmetodikk (Hislop 2013). For kundeverksted kan et grenseobjekt være for eksempel en mal for et HMS-system. Vi spør oss selv om bruk av slike objekter kan påvirke dialogen og være et nyttig verktøy for både tilbyder og kunde?

2.3.2 Omsorg i kunnskapsutviklingen

Von Krogh et.al. (2011) skriver at kunnskapsutvikling stiller krav til relasjonene i en organisasjon. Dersom en skal dele og utveksle kunnskap så må en stole på hverandre og være åpen for hverandres ideer. Det er lettere for folk å dele sin forståelse og oppfatning når en opplever gjensidig tillit og omsorg av de andre i organisasjonen. Omsorg i forbindelse med kunnskapsutvikling i organisasjoner blir delt inn i fem dimensjoner. Vi ønsker å se nærmere på om disse fem dimensjonene kan gjøre seg gjeldende, både i tilbyders organisasjon, men også i kundeverkstedet på tvers av organisasjoner.

Gjensidig tillit innebærer å etablere gjensidig tillit og det å opptre konsistent over tid som fører til et fundament for omsorg. Det vil alltid ta lang tid å forstå andre erfaringer, men du vil aldri kunne hjelpe folk hvis du ikke stoler på at de vil bruke rådene på den best mulige måten (Von Krogh et.al. 2011). For mange tilbydere vil denne tilliten mellom tilbyder eller prosessveileder og kunde allerede være tilstede før et kundeverksted. Tilliten mellom deltakerne som ikke kjenner hverandre fra tidligere er ikke like grunnleggende. Vi vil se nærmere på om det kan være mulig å legge til rette for gjensidig tillit i kundeverkstedet hvor tidsaspektet er knapt.

Aktiv empati innebærer blant annet aktiv lytting som gjør det mulig å få adgang til å forstå hva den andre virkelig trenger og at en forsøker å forstå den andre gjennom aktiv spørsmålsstilling og årvåken observasjon. Det er viktig å innta en spørrende holdning for å forstå behovene til den andre, og berede grunnen for en hjelpende måte å opptre på (Von Krogh et.al. 2011). Prosessveileder i kundeverkstedet må ha evne til og erfaring nok til være i stand til å lytte til deltakerne for deretter å kunne stille de rette spørsmål for å undersøke en dypere mening bak det kundene forteller, noe vi skal se nærmere på i kapittel 4. Gjennom aktiv empati fra prosessveileder vil det være anledning til å uttrykke de behov den enkelte kunde har, og tilbyder kan følge opp dette.

Adgang til hjelp betyr muligheter til reell og håndfast hjelp. Et hjelpemiddel kan være å etablere to ansvarsområder som bør vokse proporsjonalt: kunnskapen som de bør tilegne seg og tilgjengelighet/deling av kunnskap (Von Krogh et.al. 2011). Vi skal se på hvordan tilbydere kan legge til rette for adgang til hjelp under planlegging og gjennomføring av kundeverkstedet.

Ingen fordømmelse betyr at det bør være en holdning hvor ingen blir møtte med fordømmelse og blir gitt faktiske muligheter til å eksperimentere (Von Krogh et.al. 2011). Mangel på fordømmelse, henger sammen med tillit og trygghet. Vi tenker at dette er svært viktig for å få til en god dialog i kundeverkstedet.

Pågangsmot deles inn i tre områder. Mot til å eksperimentere, mot til å bli utsatt for granskning og vurdering, og mot til å si hva en mener eller å gi tilbakemelding som hjelper andre til å vokse (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet er det mest naturlig å se på det andre punktet som gjelder modighet til at HMS rutinene i egen bedrift blir utsatt for vurdering fra de andre i plenum, samtidig som det er muligheten til å få innspill som fører til forbedring.

2.3.3 Samhandlingsklima

Samtaler er ifølge Von Krogh et.al. (2011) det viktigste verktøyet man har for kunnskapsutvikling, herunder deling av taus kunnskap. En interessant diskusjon kan av og til utviske skillet mellom individ og gruppe, og gruppen kan utvikle en ny felles forståelse. I forretningslivet er samtaler en arena hvor man kan skape sosial kunnskap, gjennom å koordinere individuelle handlinger og utvikle forståelse. Hvilke veivalg skal man ta, endringer i målsetting og visjoner kan springe ut fra samtaler. Alt handler om å snakke med andre. Slike samtaler fungerer også som speil, der uakseptabel atferd ofte møtes gjennom kroppsspråk og korrigerende kommunikasjon. Gruppen utvikler egen etikette og ofte uuttalte regler for samspill. Gode samtaler forutsetter rett tempo og etikette, dersom en gjensidig innsikt skal fremhjelpes. Gode samtaler krever åpenhet, tålmodighet og mot. Det krever også evne til å lytte, høflighet og god formulering av argumenter (Von Krogh et.al. 2011). Rennemo viser til at Jack Gibb så tidlig som i 1961 skrev en artikkel som tar opp forskjellene mellom støttende og forvarsskapende samtaler. Gibb kom fram til seks par med støttende versus forvarsskapende måter å kommunisere på som er presentert i denne modellen om kommunikasjonsklima:

Tabell 3: Kommunikasjonsklima:

Støttende	Forsvarsskapende
<ul style="list-style-type: none"> - beskrivende - problemorienterende - spontan ærlighet - nærhet/innlevelse - jevnbyrdighet - prøvende/ undrende 	<ul style="list-style-type: none"> - vurderende - kontrollerende - beregnende/manipulerende - distanse/ nøytralitet - overlegenhet - skråsikkerhet

(Gibb (1961) ifølge Rennemo 2006:101)

Atferd som står til høyre kan igangsette forsvarsmekanismer hos den andre personen, mens atferd som står til venstre oppleves som støttende og bidrar til å bygge opp samtalen på en god måte (Gibb 1961 ifølge Rennemo 2006). Vi ønsker å se nærmere på hvordan samhandlingsklimaet i kundeverkstedet kan tilrettelegges på en støttende måte, der man unngår at deltakerne eller tilbyder går i forsvar.

Samtaler kan ledes med to formål: bekreftelse på kunnskap og utvikling av kunnskap. Samtalene kan foregå ansikt til ansikt, men man kan også benytte informasjonsteknologi. Von Krogh et.al. mener ledere generelt er gode på å bekrefte kunnskap, men må arbeide mer med samtaler rundt utvikling av kunnskap. Det er fire prinsipper for samtaler som understøtter kunnskapsutvikling: aktiv oppmuntring til deltakelse, utforming av en etikette for samtalen, redigere samtalene og deretter å skape et nytt språk. Samtalene kan foregå mellom enkeltpersoner eller i større eller mindre grupper (Von Krogh et.al. 2011).

Prinsipp om aktiv oppmuntring til deltakelse: Det er viktig at hensikten med kunnskapsutviklingen klargjøres i starten, og for eksempel møteregler eller andre inngangsritualer settes. Møteregele kan omhandle mye eller lite: hvem kan snakke når, og hva gjøres dersom enkelte deltakere ikke sier noe. Det er viktig at reglene er kjente for alle, da en nykommer ellers kan gjøre feil - som for eksempel fortelle en upassende vits - som bidrar til at man utestenges eller velger å trekke seg bort fra meningsutvekslingen. Gruppen i seg selv vil også i enkelte tilfeller kunne ekskludere eller inkludere nytilkomne av for eksempel faglige eller sosiale årsaker (Von Krogh et.al. 2011). Erfaringsmessig behøver enkelte tid til å tenke før de snakker, mens andre ikke har behov for ettertenksomhet. Dette kan i noen tilfeller føre til at noen dominerer samtalen, og ikke alle kommer til ordet. Vi skal se nærmere på hvordan det ble lagt til rette for deltakelse i kundeverkstedet.

Prinsippet om utforming av etikette dreier seg ikke om annet enn vanlig høflighet. Hva dette innebærer vil være forskjellig i forskjellige arbeidskulturer. Der noen trives med kaos, vil andre ha orden og ordstyring. Hvor man lander, beror på deltakerne, men det er klart at en for stor grad av kaos i grupperelasjoner ikke er positivt. Målet om skaping av ny kunnskap

må i det minste være felles (Von Krogh et.al. 2011). Språkfilosofen Paul Grice (1975) foreslår følgende regler: unngå unødvendig tvetydighet, unngå trusler, unngå å utøve autoritet. Unngå å avslutte samtalen for tidlig, vær kort - gi andre tid og vær grundig, koble sammen det som blir sagt på en måte som gir sammenheng. Hjelp de andre til å være dristige. Åpne for frihet og modighet i samtalen og ikke si noe som du vet er usant (Grice 1975 ifølge Von Krogh et.al. 2011).






Prinsipp om redigering av samtalen dreier seg om å gripe fatt og rydde i kjernebegreper, slik at gruppen kommer til enighet og/eller en felles forståelse for hva det er snakk om. Dette kan i seg selv være en lang prosess. I følge Von Krogh et.al. (2011) dreier samtaler om utvikling av kunnskap seg om forming av taus kunnskap. Formingen skjer når deltakerne gir den tause kunnskapen nye uttrykksformer eller etablerer nye tema som fører fram til nye konsepter. Prosessen medfører ofte at deltakerne anvender svært forskjellige begreper omkring den samme tingen når de artikulere sin tause kunnskap (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet gjennomførte prosessveilederen flere oppsummeringer i plenum etter gruppediskusjoner. Vi skal se på om dette kan ha bidratt til en økt felles forståelse mellom tilbyder og kunde, og mellom kundene som deltok.

Det fjerde prinsippet handler om å *oppmuntre til nyskapende språk*. Dette innebærer å legge til rette for assosiasjoner og andre metoder for lek med ord og uttrykk, og en kultur for at det er lov å si ~~feil~~+eller stille ~~bul~~umme+spørsmål (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet foregikk samtaler både mellom to individ, i små grupper eller i plenum. Vi vil i kapittel 4 se om de fire prinsipper for kunnskapsutvikling møtes og hvilke regler for samtale som var gjeldende.

2.3.4 Modeller for samhandling og kommunikasjon

Når vi samhandler med andre, tar vi lett i bruk forsvarsmekanismer fordi vi styres av verdier og sosiale dyder. Argyris (1990) beskriver disse forsvarsmekanismene i sin Modell 1, men mener vi må trene på å ta i bruk modell 2-atferd som er mer egnet til å utvikle et lærende arbeidsmiljø. Vi har valgt å ta inn denne modellen her, i stedet for i underkapittelet om barrierer, fordi vi ønsker og ha fokus på hva som skal til for å nærme seg modell 2-atferd, og ikke barrierene i modell 1.

Tabell 4: Sosiale dyder, modell 1 og modell 2:

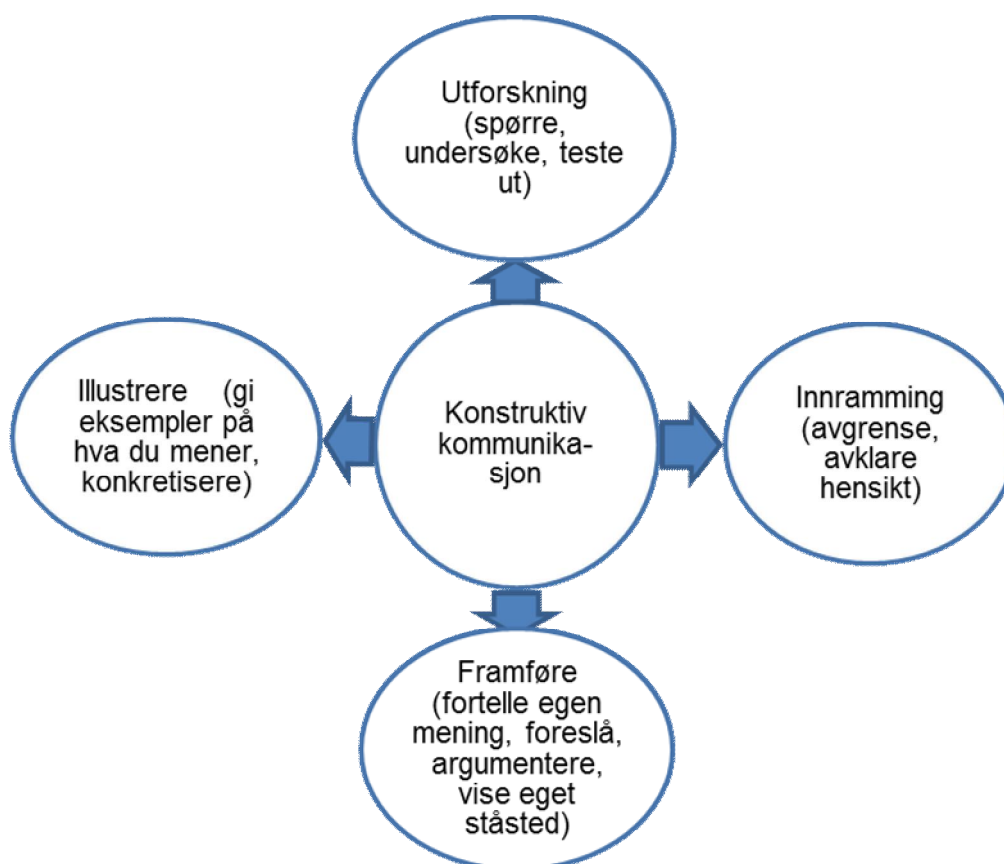
Modell 1		Modell 2
Ros andre, fortell det du tror vil få dem til å føle seg vel. Hold med, ikke konfronter/ikke still spørsmålstegn ved synspunkter og resonnementer.	HJELP /STØTTE 	Øk andres evne til å bli konfrontert med egne skjulte antakelser, resonnementer og frykt. Inviter andre til å undersøke dine resonnementer.
Overlat ansvaret til andre	RESPEKT 	Avdekk hvordan du ivaretar eget ansvar. Hjelp andre til å ta ansvar uten å ta det fra dem.
Forsvar egen posisjon. Følelse av sårbarhet er et tegn på svakhet.	STYRKE 	Forsvar din posisjon og foren den med undersøkelse og selvrefleksjon. Følelse av sårbarhet kombinert med oppmuntring til vurdering er tegn på styrke.
Ikke fortell hva du føler og tenker.	ÆRLIGHET 	Forsøk å oppmuntre deg selv og andre til å si det de vet, men likevel frykter å si.
Hold deg til dine prinsipper, dine verdier og din tro.	INTEGRITET 	Forvar dine prinsipper, dine verdier og din tro slik at du oppmuntrer til vurdering av dem.

(Argyris 1990 ifølge Irgens 2010:128)

Å bevege seg fra Modell 1 til Modell 2 krever selvinnsikt og treningsinnsats, fordi Modell 1-dydene ofte er ubevisste, spesielt i situasjoner hvor man opplever usikkerhet (Irgens 2010). Det er ikke mulig å utvikle et lærende arbeidsmiljø uten at vi også utvikler vår egen evne til kommunikasjon. Argyris og Schön (1978) peker ifølge Irgens (2010) på at mennesker har et sterkt behov for å sikre det de kaller ensidig kontroll, spesielt i situasjoner hvor vi er usikre og presset. Da anvendes bruksteorier som har til hensikt å sikre egen kontroll. Slike bruksteorier har vi gjerne trent på hele livet, og de er vanskelige å endre uten trening. Slike teorier er ofte framtreddende, selv om en selv ikke ser det. Det er altså forskjell på hva vi mener er våre uttalte verdier og hva vi faktisk gjør (Irgens 2010). I kapittel 4 vil vi se nærmere på om det er mulig å tilrettelegge for modell 2-atferd i kundeverkstedet.

En måte å utvikle en lærende kommunikasjonsstil er ifølge Bill Torbert (2004) å ramme inn, framføre, illustrere og teste ut:

Figur 6: Lærende kommunikasjonsstil:



(Torbert 2004 ifølge Irgens 2010:130)

Innramming innebærer å skape et felles utgangspunkt for samtalen eller møtet, eller å etablere en felles plattform for et tema som skal tas opp. En felles ramme kan forebygge at man snakker forbi hverandre, og har ulike hensikter for møtet (Torbert 2004 ifølge Irgens 2010).

I *framføringen* beskrives eget ståsted, slik at det blir lettere for deltakerne å ta stilling til saken. Her deles relevant informasjon som klargjør framførerens eget standpunkt (Torbert 2004 ifølge Irgens 2010).

Når man *illustrerer*, gis eksempler slik at det man diskuterer blir relevant og konkret. Dersom man ikke gjør dette, kan temaet oppfattes abstrakt og vanskelig å forholde seg til. Illustrering gjør det også enklere for deltakerne å vite om de er enige eller ikke (Torbert 2004 ifølge Irgens 2010).

Utforskning betyr at man tester ut om det man framlegger er forstått og oppfattes som greit. Her kan en også stille spørsmål ved andres argumentasjon, be om utdypning eller sjekke ut om man har forstått det slik det var ment (Torbert 2004 ifølge Irgens 2010). I kundeverkstedet vil det være viktig for arrangøren (tilbyderen) å legge til rette for en lærende kommunikasjon, hvor alle fire punkter er aktuelle. Under kapittel 4 vil vi komme tilbake til hvordan dette ble gjort i praksis.

Det viktig å holde en balanse mellom utforsking og framføring. Dette kan illustreres i følgende modell:

Figur 7: Balansen mellom utforsking og framføring:

UTFORSKE: Teste ut, undersøke, spørre, slippe andre til	Høy	3 Du får den andre til å snakke, men holder tilbake hva du selv mener	4 Du balanserer undersøkelse og framføring for å komme frem til et best mulig resultat
	Lav	1 Du melder deg ut, holder tilbake og overlater initiativet til den andre	2 Du selger dine argumenter og presser dem på den andre, uten å interessere deg for den andres synspunkter
		Lav	Høy

FREMFØRE: beskrive, argumentere, selge

(Irgens 2010:133)

Her beskrives fire mulige ytterpunkter, alt etter hvor balansert utforsking og framføring er. Dersom både utforsking og framføring skjer i lav grad, vil man ikke delta aktivt i kommunikasjonen. Dersom utforsking er høy og framføring lav, holder man tilbake egne meninger, men lar andre komme til ordet. Om utforskingen er lav og framføring høy, vil man legge vekt på egne argumenter og overtale andre uten å ta hensyn til hva de synes. Den beste balansen i kommunikasjonen skjer dersom både utforsking og framføring skjer på et høyt nivå, noe som vil kunne skape det beste resultatet i kommunikasjonen (Irgens 2010). I kapittel 4 skal vi se nærmere på om kommunikasjonen i kundeverkstedet bar preg av en lærende kommunikasjonsstil, og om balansen mellom utforsking og framføring var konstruktiv. Både kommunikasjonsstil og balanse blir selvsagt spesielt viktig for prosessveilederen.

2.3.5 Aksjonslæring

Aksjonslæring som begrep har vokst fram de siste 30 årene og har fått betydning for blant annet praksisorientert utviklingsarbeid. I idrettsverden er det et åpenbart og nødvendig fokus på at trening har betydning for gode prestasjoner. I resultatorienterte organisasjoner er det sjelden at det trenes. Resultatorienterte organisasjoner konkurrerer daglig både internt og utad mot markedet og ofte er det flere parallelle prosesser som pågår, I tillegg er det gjerne et krav om konstant tilgjengelighet. Tiden til refleksjon er minimal, og blir sjeldent prioritert som et viktig verktøy for læring og utvikling. Aksjonsbasert utvikling handler om å lære gjennom resultatorienterte handlinger (Rennemo 2006).

Refleksjon betyr direkte oversatt tilbakekasting eller tilbakeføring. I aksjonslæringssammenheng er refleksjon er prosess som gjør det mulig å betrakte konkrete erfaringer på avstand for dermed å skape forståelse for hva disse erfaringene egentlig betydde og medførte av konsekvenser, slik at planlegging av nye og bedre aksjoner kan være mulig.

(Kolb 1984, Coghlan og Brannick 2005 ifølge Rennemo 2006:95-96)

Det er deltakernes forståelse av egen virkelighet og ønsket om forbedring av sider ved denne virkeligheten som er utgangspunktet for læringssituasjonen. Refleksjonen rundt egen praksis og erkjennelsen av utviklingsbehov vil generere spørsmål som krever søking etter eller utvikling av ny teori eller ny kunnskap.

(Rennemo 2006:90)

En kan reflektere på to måter og det det skilles mellom %reflection on action+- refleksjon over handling og %reflection in action+- refleksjon i handling. (Coghlan og Brannick 2005). I det første eksemplet foregår refleksjonen i etterkant av hendelsen, man tenker tilbake på det som har skjedd. Ved å gjenskape hendelser og situasjoner er det mulig å reflektere over hva som for eksempel førte til at ikke gikk som planlagt, eller hva som gjorde situasjonen ekstra vellykket. Det er på den måten mulig ved refleksjon å lære av det som skjedde slik at handlingene kan forandres i senere lignende situasjoner. Den andre måten å reflektere på er å kombinere refleksjon med handling i sann tid: %reflection in action+. Det betyr at man er i stand til å reflektere over, og kanskje endre eget handlingsmønster mens man fortsatt er i situasjonen og kan påvirke hva som videre vil skje. I vårt kundeverksted er det mer naturlig å lære for ettertiden, altså refleksjon over handling. I analysen vil vi komme tilbake til hvordan og i hvor stor grad det ble lagt til rette for refleksjon i kundeverkstedet.

Den tid man burde anvende til refleksjon, blir ofte spist opp av andre tilsynelatende viktigere saker, når arbeidsdagene fylles med praktiske, konkrete aktiviteter. Det betyr at refleksjon fortsatt ikke anerkjennes som viktig nok til å prioriteres i arbeidshverdagen (Rennemo 2006). Å stille åpne spørsmål som ikke forsøker å styre svaret i bestemte retninger, kan være en metode for å invitere til refleksjon og ettertanke. Det kan skilles mellom:

- Generelle spørsmål: %ørtell omø +, %va skjer nårø +
- Søkende åpne spørsmål: %va er din oppfatning omø ?+%dvilke opplevelser får du nårø ?+
- Inviterende spørsmål: %leg ser det slik atø . Hva mener du?+%leg liker å gjøre det slikø Hva er dine tanker rundt det?+

Lukkede spørsmål som kan svares med ja eller nei, bør dermed unngås, men det kan være hensiktsmessig å spørre lukkede spørsmål når man for eksempel ønsker å sjekke ut om man har forstått vedkommende rett. Det kan også være oppklarende å stille spørsmål som konkretiserer generaliseringer som når noen sier: %Nå har de bestemt atø +, kan du spørre: %dvem er de?+Når noen sier %Det ordner seg nok+- Spør: %Då hvilken måte ordner det seg+ Dersom noen påstår: +Det finnes for liten medvirkning blant våre ansatte+- Spør: %dvem vil ikke medvirke?+Ved utsagn som: %Alle sier atø +Spør: %dvem er alle?+(Rennemo 2006). I kundeverkstedet har tilbyder fokus på spørsmålsstilling, og vi vil i kapittel 4 se nærmere på hvilken måte prosessveilederen anvendte forskjellige typer spørsmål for å fremme diskusjoner og refleksjoner i gruppen.

Med fokus på aksjonslæring gjennom dialog, velger vi her å avslutte det teoretiske kapittelet i vår avhandling. Vi har i dette kapittelet trukket fram litteratur vi mener er relevant for å belyse vår problemstilling nærmere. Som et tematisk grunnmur har vi sett nærmere på innovasjonsbegrepet. Videre har vi referert til teorier som kan belyse våre forskningsspørsmål. I hovedsak har dette vært teori om kunnskap og kunnskapsledelse, læring, praksisfellesskap og gruppeprosesser og hvordan skape en kunnskapshjelpende kontekst med tilrettelegging for dialog. Det teoretiske hovedfokus er på læring, praksisfellesskap og tilrettelegging for samhandling og dialog.

Vi skal videre i oppgaven se på metode, før vi presenterer, analyserer og drøfter empirien opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel 4. I kapittel 5 oppsummeres funn fra empirien og problemstillingen besvares. Vi vil se på overføringsverdien for kundeverkstedet, og presentere noen tanker rundt hva våre egne, og andre interesserte organisasjoner kan gjøre videre.

3.0 METODISK TILNÆRMING

Valg av metode handler om å finne måter for å få svar på det man lurer på (Jacobsen 2005). Våre metodiske valg og vår metodiske tilnærming bærer nok preg av at vi ikke hadde klart for oss hvilken vei arbeidet med masteroppgaven ville ta, og at tema og problemstilling har endret seg noe underveis. Før vi hadde siktet oss inn på riktig retning, var prosessen startet. Vi landet til sist på vår tidligere presenterte problemstilling:

På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med kundene?

For å holde riktig kurs og rett fokus mot problemstillingen, valgte vi to forskningsspørsmål som skal bygge opp under det vi søker svar på:

1. Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?
2. På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?

Vår avhandling er basert på en casestudie av et kundeverksted i samarbeid med en bedriftshelsetjeneste. Kapitlet starter med å redegjøre for de ulike vitenskapsteoretiske retningene for så å presentere vårt perspektiv. Deretter begrunnes valg av casestudie som forskningsdesign. Videre presenteres våre metoder for innsamling av data: prosessen med utvalg av informanter, planlegging og gjennomføring av kundeverkstedet. Deretter beskriver vi hvordan kvalitative data kan analyseres. Til slutt gjøres en vurdering av kvaliteten i prosjektet, etiske betraktninger og vår egen rolle.

3.1 Vitenskapsteoretiske betraktninger

Klatret menneske som tar livet på alvor, slipper unna spørsmål om hvordan vi skaffer til veie og begrunner kunnskap i og om det samfunnet vi er en del av+(Nyeng 2010:7).

Hvilken retning skal man ta? Hva er viktig for oss i denne sammenhengen, hvilke verdier ligger bak det vi velger? Hvordan finner vi fram til kunnskapen vi behøver, og hvordan begrunner vi våre valg? Det er mange spørsmål som melder seg under arbeidet, og det er ikke alltid at de melder seg i rett rekkefølge. Noen ganger endres kursen underveis, men vårt vitenskapsteoretiske grunnsyn vil som regel fortsatt være en veiviser i kaoset.

3.1.1 Ontologi og epistemologi

Begrepet ontologi er av gresk opprinnelse og betyr «lik ting faktisk er». Ontologi er altså læren om hvordan virkeligheten ser ut. Det finnes som nevnt ikke én forståelse for hvordan virkeligheten kan eller skal oppfattes. Jacobsen (2005) presenterer positivismen og hermeneutikken som to ytterligheter med tanke på hvordan virkeligheten kan forstås. Posivismen har som antagelse at det finnes noen lovmessigheter i alle systemer. Med det menes at alt som eksisterer kan observeres og avdekkes gjennom analyser av virkeligheten, og at sannheten er objektiv og målbar. Hermeneutikken på den andre siden handler om fortolkning av sosiale fenomener og det hermeneutiske perspektivet er at virkeligheten er sosialt konstruert. Det betyr at en er mer opptatt av å se det spesielle og unike, og at det finnes ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen 2005, Nyeng 2010). Det innebærer at forståelsen av virkeligheten er kontekstavhengig og må tolkes i sin sammenheng. Det strides om det positivistiske ståstedet kan brukes til å studere sosiale systemer og menneskets atferd på samme måte som en studerer fysikk. Kunnskap om mennesker er mindre generell, mer tidsavgrenset og mer avhengig av kontekst (Jacobsen 2005). Hovedforskjellene mellom positivistisk og hermeneutisk perspektiv kan forklares slik:

Tabell 5: Positivistisk og hermeneutisk perspektiv:

	Positivistisk	Hermeneutisk
Virkelighetssyn	Objektiv/håndgripelig/én	Sosialt konstruert
Menneskesyn	Behavioristisk/kognitivistisk	Meningsbærende
Forskningsspørsmål	Lovmessige forklaringer, predikasjon	Forståelse
Kunnskap	Kumulativ, ikke tidsbunden	Kontekstavhengig/foreløpig
Syn på kausalitet	Virkelig(e) årsak(er)	Manglende formende hendelser
Forskningssituasjonen	Objektivitet; skille mellom forsker og objekt	Interaktivitet; forsker som en del av den helhet som studeres

(Nyeng 2010:67)

Epistemologi kan oversettes til læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse (Nyeng 2010:209). Hvordan og i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg kunnskap er avhengig av hvilket kunnskapssyn en har og hva en skal studere. Vårt utgangspunkt er at det ikke finnes én objektiv forståelse av virkeligheten. Vår epistemologi, det vil si hvordan vi kan vite noe om virkeligheten baseres på en fortolkningsbasert tilnærming. I det legger vi at verden er sosialt konstruert og samhandling med andre er både uunngåelig og påvirker kunnskap og kunnskapsutvikling. Man må sette seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i sosiale fenomener i datainnsamlingen (Jacobsen 2005). Med vår problemstilling som

bakteppe har vi stilt oss spørsmål om det er mulig å finne lovmessigheter og en objektiv sannhet, eller om funnene må ses i en sammenheng og sine fenomener. Vi arbeider begge i bransjer hvor vi gir råd til andre mennesker og dette arbeidet påvirkes i stor grad av relasjon og kontekst. Våre erfaringer bygger på at virkeligheten blir til og skapes i relasjoner mellom mennesker, mer enn at virkeligheten bare er noe. Med dette som bakgrunn så inntar vi et hermeneutisk perspektiv hvor en ser på hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Jacobsen 2005). Vi er derfor klar over at vi som forskere har med oss denne erfaringsbakgrunnen inn arbeidet vi står overfor. Det vil prege hvordan vi velger å se på temaet, metodiske valg, synet på validitet og reliabilitet og overførbarhet til andre organisasjoner.

3.1.2 Metoder

Metode er en måte å gå fram for å samle inn empiri, eller data om virkeligheten+ (Jacobsen 2005:24).

Valg av metode må gjøres med tanke på hvilken metode vil være relevant for det som vi ønsker å finne ut av. Som nevnt var vi i starten av arbeidet med masteroppgaven ikke sikre på hva vi faktisk ønsket å finne ut av. Vi hadde et ønske om å gjøre noe i praksis som kunne lære oss noe, og samtidig være til nytte for og gi noe+til våre respektive organisasjoner. Vi ble enige om å bruke en bedriftshelsetjeneste og noen av deres kunder som case i en casestudie. Siden kundene skulle trekkes inn, ble det ekstra viktig for oss at de opplevde å få noe igjen for å bidra. Vår videre vei i oppgaven var utover dette noe uklar. Sommeren 2014 kjente vi litt på presset om å komme i gang, og vi bestemte oss for å ha et åpent sinn i forhold til hvilken vei masteroppgaven ville ta og hvilken endelig utforming problemstillingen ville få, og bare sette i gang med prosjektet.

Med utgangspunkt i vår hermeneutiske tilnærming har vi i hovedsak benyttet kvalitative metoder for å finne svar på vår problemstilling. En smule forenklet kan man si at en kvalitativ undersøkelse vil gi svar og empiri i form av ord, og kvantitativ undersøkelse gir svar og empiri i form av tall (Jacobsen 2005). Vi mener at virkeligheten skapes av et sett av perspektiver, mer enn en sannhet. Vi har ikke vært på utkikk etter noen form for lovmessighet, men mer en bevissthet rundt at alt må forstås som en del av en kontekst og spesifikke sammenheng (som for eksempel mellom små bedrifter). Det ontologiske ståstedet vil påvirkes epistemologien som igjen har innvirkning på metodevalget. Perspektivet vi har på virkeligheten, påvirker hva vi mener om læring og kunnskapsutvikling. Dette igjen vil være veivisende for hvilke metoder vi benytter for å finne ut hva virkeligheten+ kan være.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign og metode gjøres ut fra hvor hensiktsmessig man vurderer designet og metodene er for å få svar på det man lurer på. Forskningsdesignet er en plan eller skisse for hvordan undersøkelsen kan legges opp, og sier noe om *hva* undersøkelsens fokus er, *hvem* som kan være mulige informanter, *hvor* undersøkelsen skal gjøres, og *hvordan* den skal utføres (Thagaard 2011). Vi visste at fokus i prosessen vi satte i gang ville være på relasjon mellom tilbyder og kunder (her: bedriftshelsetjenesten og mindre kundebedrifter). Kundene og bedriftshelsetjenesten var da naturlige informanter. Undersøkelsen skulle gjøres i nærheten av/ i lokalene til tilbyder med allerede eksisterende kunder og skulle gjennomføres gjennom samlinger med et utvalg av disse kundene. Vi undret oss over hvordan en slik samling kunne gjennomføres og på hvilken måte dette kunne gagne både tilbyder og kunder. Casestudier er sannsynligvis er en god strategi når man spør seg *hvordan* og *hvorfor*, når forskeren har mindre kontroll over hendelser og når fokuset er på et kontemporært fenomen i en reell (real-life) kontekst (Yin 1994 ifølge Simons 2012). Vår forskningsdesign ble da en casestudie.

Vi har som nevnt ikke som mål å oppdage noe revolusjonerende nytt eller å komme fram til ny forskning ved å etablere kundeverksted. Vi var i starten av arbeidet med masteroppgaven innom flere tema og tok utgangspunkt i temaet motivasjon når vi utformet invitasjonen til kundene (se vedlegg 1), men fant relativt raskt ut at det ikke var veien vi ønsket å gå. Hensikt og mål ble for uklart, og vi hadde problemer med å formulere en fornuftig problemstilling. Gjennom diskusjoner og refleksjoner, og med fokus på at vi ønsket å sikre oss at prosjektet var overførbart til andre tilbydere enn bedriftshelsetjenesten, endret vi kurs uten at det fikk negative konsekvenser for kundene som allerede hadde sagt ja til å delta. Vi ønsket å finne ut hvordan vi kan forsterke og videreutvikle dialogen mellom kunde og tilbyder av tjenester gjennom bruk av kundeverksted. Det var derfor naturlig for oss å ta utgangspunkt i kvalitative metoder.

For å undersøke hvordan kundeverksted kan brukes som metode for å utvikle dialogen med kundene, anvendes casestudie som forskningsdesign (Simons 2012). Metodikken vi har valgt inkluderer litteraturstudier, semi-strukturerte åpne innledende intervjuer med fra kundene som skulle delta, observasjon under kundeverkstedsamlinger og spørreskjema for evaluering. Funn i intervjuene har lagt føring for hvordan vi har forsøkt å legge til rette for læring og utvikling for både kunder og tilbyder i kundeverkstedet.

3.2.1 Casestudie

Hensikten med å bruke casestudie er å undersøke det bestemte, det unike ved en enkelt case - å få en forståelse av akkurat denne casen. Likevel er det ingen *ett*-måte å bruke casestudie på, og det er ingen bestemt metodikk som er styrende. Det er viktig for forskeren å være åpen i forhold til hva som passer henne og det som skal forskes på, også fordi det er

et subjektivt element i forskningen som det er viktig å være bevisst. Forskeren er den som samler inn og tolker data (Simons 2012). Casestudie-forskning er prosessen med å utføre systematisk og kritisk undersøkelse av et valgt fenomen og generere forståelse som kan bidra til økt kunnskap om emnet. Definisjonen av hva casestudier egentlig er varierer, og det finnes mange syn på hva det innebærer. Vi velger i denne oppgaven og forholde oss til Helen Simons definisjon:

Case study is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, programme or system in a real life-context. It is research-based, inclusive of different methods and is evidence-led. The primary purpose is to generate in-depth understanding of a specific topic (as in a thesis), programme, policy, institution or system to generate knowledge and/or inform policy development, professional practice and civil or community action (Simons 2012:21).

Definisjonen er ganske omfattende, og vi synes den godt beskriver bredden i hva en casestudie kan være, med fokus på utforskning for å få en dypere forståelse av fenomener. Simons viser også til Stake (1995) som definerer tre typer casestudier. Den første typen casestudie kalles intrinsic (eng. = iboende eller indre), hvor casen i seg selv har noe som er spesielt interessant å studere. Den andre typen er instrumentell casestudie. Det er når man velger en case for å undersøke en sak eller har et forskningsspørsmål. Casen velges for å oppnå innsikt eller forståelse for noe. Den tredje og siste typen casestudie er kollektivt casestudie, hvor flere case studeres for å forme en kollektiv forståelse for temaet eller spørsmålet. I følge Simons mener Stake at hovedpoenget med denne oppdelingen, er at metodevalget vil være forskjellig avhengig av om det er det man undersøker har en iboende, eller en instrumentell karakter (Stake 1995 ifølge Simons 2012). I denne masteroppgaven vil vår casestudie ut fra denne definisjonen derfor være instrumentell, fordi vi skal undersøke en sak - om bruk av kundeverksted kan være en metode for utvikling av dialog mellom kunder og tilbydere, og vi har forskningsspørsmål som vi i den sammenhengen søker svar på.

Målet med casestudien er altså å få svar på om bruk av kundeverksted i vårt aktuelle case bidrar til utvikling av dialogen med kundene. Ut fra vårt vitenskapsteoretiske ståsted, ser vi at resultatet kan bli helt annerledes i et annet kundeverksted med andre deltakere og andre metoder for dialog, fordi kunnskap skapes og endres gjennom kontekst og relasjoner. Vi valgte å bruke en bedriftshelsetjeneste og noen av deres eksisterende kunder som case, men det er som sagt viktig for oss at resultatet av prosjektet kundedrevet innovasjon er overførbart til andre organisasjoner. Fagtemaet for kundeverkstedet kundene ble invitert til, var i dette prosjektet systematisk HMS-arbeid, fordi bedriftshelsetjenesten har erfaring med at mange små bedrifter opplever en del vanskeligheter knyttet til å få dette arbeidet inn som en del av driften, og at de skulle få kunnskap om noe som de kunne dra nytte av som motivasjon til å delta i prosjektet. Prosjektet bestod av flere faser:

Tabell 6: Faser i kundeverkstedsprosjektet

Fase:	Tidspunkt:	Aktivitet:
Fase 1	Juli - august 2014	Søke godkjenning NSD, opprette kontakt og lage avtaler med kunder som ville være villige til å delta i prosjektet (Vedlegg 1, 10)
Fase 2	November 2014	Skriftlig informasjon om prosjektet sammen med gjennomføring av forberedende intervjuer med leder og verneombud samlet, for gjennom dette å spisse fagtema for 1. samling kundeverksted (Vedlegg 2 og 3)
Fase 3	Januar 2015	Forberede og gjennomføre 1. samling kundeverksted (Vedlegg 4, 5 og 6)
Fase 4	Februar 2015	Forberede og gjennomføre 2. samling kundeverksted (Vedlegg 5, 7 og 8)
Fase 5	Februar 2015	Deltakerne evaluerer kundeverkstedet (Vedlegg 9)

Fase 1 og 2: Som tidligere nevnt var det viktig for oss å invitere kundene til noe som ville gi de opplevelse av nytte og kanskje noen praktiske verktøy. Vi forsøkte derfor å formulere invitasjonen på en positiv, inviterende og motiverende måte. Hensikten med intervjuene var å få et grunnlag for å tilpasse faginnholdet i samlingene til kundens behov gjennom å få kjennskap til hvordan bedriftene opplever HMS-arbeidet, samt finne ut hva de har behov for av bedriftshelsetjenesten når det gjelder bistand i HMS-arbeidet.

Fase 3 og 4 omhandler selve kundeverkstedet og vil bli nærmere presentert i kapittel 4. Der vil vi komme nærmere inn på hvordan selve kundeverkstedet blir lagt opp og hvilke funn vi gjorde.

Fase 5 omhandler deltakernes evaluering av kundeverkstedet, og vil også presenteres, diskuteres og analyseres i kapittel 4.

Datainnsamlingen til masteroppgaven ble avsluttet etter fase 5, men bedriftshelsetjenesten vil ha en oppfølgingssamling med deltakerbedriftene høsten 2015 for evaluering og for å sikre det videre arbeid internt i bedriftshelsetjenesten og ute i bedriftene. Som et supplement i samlingene og for å sikre videre oppfølging, deltok en HMS-rådgiver fra bedriftshelsetjenesten. Samlingene ble planlagt delvis i samarbeid med HMS-rådgiveren som også fungerte som prosessveileder og var den som gjennomførte samlingene, slik at vi som forskere stod friere til deltakende observasjon. HMS-rådgiveren har i oppgaven fått det fiktive navnet *Anne*, og vil også omtales som prosessveileder der det passer.

3.2.2 Kvalitative samtaler/intervju

Gjennom problemstillingen vår ønsker vi å finne ut hvordan en som tilbyder kan forsterke og videreutvikle dialogen med kundene. Da intervjuene ble planlagt, hadde vi ikke kommet fram til den endelige problemstillingen, men hadde behov for å vite mer om hva kundene opplevde behov for i forhold til fagtemaet HMS. Det var derfor naturlig å starte opp med intervju med bedriftene for å kartlegge deres ståsted i forhold til fagtemaet som en forberedelse til kundeverkstedet. Hva tenkte de rundt fagtemaet? Hva opplevdes som utfordrende, og hva ville de be om dersom de kunne bestille hva som helst fra bedriftshelsetjenesten? Wennes skriver at det handler om å høre etter under et intervju. Gjennom et åpent intervju får vi anledning til å bli kjent med intervjuobjektets språk, forståelse, meninger, tolkninger og om hendelser rundt et bestemt tema (Wennes 2006). Et forskningsintervju kan utformes på flere ulike måter, men Thagaard viser i hovedsak tre ulike tilnærminger. Den ene formen er preget av lite struktur og er mer å regne som en samtale mellom forsker og informant. Det betyr at det er like gjerne informanten som kan bringe inn nye tema under samtalen/intervjuet. En slik tilnærming kan være gunstig i begynnelsen av en forskning når en er usikker på hva informantene er opptatt av og at de kan komme opp med problemstillinger som forskeren ikke har tenkt på. Den andre varianten er en strukturert tilnærming hvor en på forhånd har forberedt spørsmål. Informantene får da de samme spørsmålene og som forsker kan en sammenligne svarene. Den tredje varianten som også er mest vanlige, er semi-strukturerte intervju hvor en tar med seg kvalitetene fra de to foregående tilnærmingene. Gjennom denne kombinasjonen kan en holde seg til tema som er forberedt, men også kunne ha fokus på tema som bringes inn underveis i samtalen (Thagaard 2011). Vi fant det mest naturlig å benytte oss av semi-strukturert intervju. I vedlagte intervjuguide hadde vi på forhånd forberedt spørsmål. Noen spørsmål var formulert på en slik måte at vi kunne ta del i bedriftenes refleksjoner. Vi var også åpne for muligheten til å stille spørsmål som måtte dukke opp underveis, og var dermed ikke helt bundet av intervjuguiden.

Prosjektet ble meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) ettersom vi brukte lydopptak under intervjuene og at personene gjennom disse kunne identifiseres. Godkjenningen er vedlagt oppgaven (vedlegg 10).

3.2.3 Observasjon

I første del av planleggingsfasen hadde vi til hensikt å gjennomføre kundeverkstedet på egen hånd, men underveis i planleggingen ble det tydelig for oss at det ville kunne by på utfordringer for det vi selv ønsket å observere. Observasjon gir forskeren direkte tilgang til det som skal undersøkes, og passer godt når for eksempel samhandling mellom mennesker er i fokus. Hvordan oppstår sosiale fenomener, og hvordan kan de tolkes, er spørsmål som gjerne stilles (Johannessen et.al. 2011). Metoden egner seg godt for å registrere hva mennesker faktisk gjør og ikke hva de sier de gjør. Det vil si at det er atferden som

observeres. Det er enklest å registrere atferd i en viss kontekst, det vil si at man gjør en avgrensning for tidsrom og kontekst observasjonen skal pågå i. Konteksten kan være naturlig eller kunstig (Jacobsen 2005). Det sier seg selv at det kan bli utfordrende å gjøre observasjoner dersom man samtidig skal være både prosessveileder og foredragsholder. Vi ser at det vil være vanskelig å observere godt når man er konsentrert om en annen oppgave samtidig. Det ville også være en reell fare i å kunne styre prosessen for mye, slik at man finner det en leter etter - men ikke mye annet. Er det for eksempel mulig å observere sin egen rolle i gruppen på en god nok måte?

I henhold til Johannessen et.al. må forskeren på et tidspunkt spørre seg selv om den settingen som er valgt, vil gi den data man behøver, og om dette er eneste måten å få disse dataene på (2011). Observasjonens begrensning er at vi ser kun hva de ulike deltakerne gjør, ikke hva de subjektivt opplever eller mener, selv om vi kan registrere i hvilket tonefall det sies i. Ut fra denne begrensningen er det naturlig å koble observasjon med intervju (Jacobsen 2005). Settingen i kundeverkstedet var en naturlig plass for observasjoner. Vi gjennomførte forberedende intervjuer i forkant av observasjonen, og ser at vi nok hadde hatt et annet fokus dersom intervjuene hadde vært i etterkant av observasjonene i kundeverkstedet. Intervjuet ville da hatt en annen hensikt, og vi må ta høyde for at det kunne gitt oss en annen og dypere innsikt i det som ble observert enn vi har pr i dag. Det er også tenkelig at observasjonene kunne hatt et noe annerledes fokus dersom vi hadde ventet med gjennomføringen av kundeverkstedet til et senere tidspunkt, men det ville igjen trolig ha påvirket prosessarbeidet rundt den endelige problemstillingen.

Det er flere måter å dokumentere det man observerer på: film, bilder, lydopptak og notater. Manuelle notater er vanlige ved ustrukturert observasjon, og observatøren må både observere og registrere (Johannessen et.al. 2011). I dette masterprosjektet har vi valgt å dokumentere observasjonene ved hjelp at notater vi gjorde underveis i kundeverkstedsamlingene. Dette er flere årsaker til dette. Vi fikk bistand fra HMS-rådgiver og prosessveileder Anne fra bedriftshelsetjenesten til å ta ansvar for gjennomføring av samlingene, slik at vi som masterstudenter ble frigjort til observasjon. Vi antar at dersom vi skulle ønske å observere på en annen måte, for eksempel ved bruk av film, ville det kreve tilvenning for deltakerne. Å bruke tid på en slik tilvenning, var ikke noe vi hadde ressurser til i denne omgang. Bruk av notater kan også på en positiv måte ta oppmerksomheten litt bort fra observatørene fordi de gjør noe+, ikke bare stirrer og lytter. Det kan være en fordel å bruke en notatbok eller perm, hvor man til venstre noterer observasjoner, og noterer observatørens egne tolkninger på arket til høyre (Johannessen et.al. 2011). Vi valgte å anvende en observasjonsguide (se vedlegg 6) hvor vi hadde skrevet ned noen hovedpunkter som vi ønsket å se etter underveis. Observasjonsguiden ble så brukt for å notere ned det vi så etter, men også andre interessante momenter som dukket opp under gjennomføringen av kundeverkstedet. Vi valgte å bruke samme observasjonsguide i begge samlingene for å kunne sammenligne eventuelle endringer fra første til andre samling.

Deltakende observasjon betyr at den som observerer deltar på lik linje som de som observeres (Jacobsen 2005). Å være deltakende observatører var mest aktuelt ettersom vi ønsket å se hva som skjer i gruppa på nært hold. Vi anså at å være deltakende observatører ville påvirke stemningen i gruppen mindre enn dersom vi skulle ha valgt å sitte på utsiden av gruppen, bakerst i lokalet og ikke si noe. Svakheten med deltakende observasjon som metode er at vi som undersøger påvirker resultatet og det som skjer underveis, slik at påliteligheten synker. Det viste seg også å være vanskelig å styre unna deltakelse og meningsutveksling i diskusjonene, spesielt når det var snakk om tema som engasjerte oss. Det var også flere direkte henvendelser fra de andre deltakerne som ville ha vår mening eller svar på forskjellige saker det var mer naturlig å spørre oss enn prosessveilederen om.

3.2.4 Deltakernes evaluering av samlingene

Siste del av andre kundeverkstedsamling var satt av til deltakernes evaluering av de to første samlingene og oppgaven de skulle løse mellom samling 1 og samling 2. I tillegg til en åpen runde med refleksjoner i plenum, ønsket vi en skriftlig anonymisert evaluering for å sikre en bredde i evalueringen, og for at det ville være enklere å komme med eventuelle negative tilbakemeldinger anonymt. Det skal understrekes at for deltakerne kan anonymiteten ha blitt oppfattet som relativ. De fylte ut skjemaet i det samme relativt lille og oversiktlige rommet og leverte skjemaet til oss etterhvert som de forlot lokalet etter at kundeverkstedet var avsluttet. Dette kunne vi gjort på annet vis, for eksempel ved gå ut av rommet mens de fylte ut evalueringen, og samle inn skjemaene ved å legge en konvolutt ved utgangsdøren.

Vi valgte i evalueringen å utforme et semistrukturert spørreskjema som bestod av både åpne og lukkede spørsmål (se vedlegg 9). Gjennom dette spørreskjemaet beveger vi oss inn i delvis kvantitativ innsamling av data. Gjennom å nå alle deltakerne ønsket vi å få tak i en felles oppfatning om kundeverkstedet. Dette skal gi oss muligheten til å trekke slutninger i vår forskning (Thagaard 2011). Johannesen et.al. presenterer følgende grunner for å bruke spørreskjema: *Standardisering* med faste spørsmål og svaralternativ, *generalisering* ut fra standardisering og *meninger og svar fra mange* individer på *kort* tid. De lukkede spørsmålene kan gjøre det enklere for respondenten å svare, og det er enklere for forskeren å sammenfatte/telle svar som kan sammenlignes. Ulempen kan være at du ikke får fanget opp mer enn det du spør om, og det er ikke sikkert at respondenten opplever at svaralternativene passer. Her kan åpne spørsmål dekke opp for områder som man ikke har klare lukkede alternativer til, eller man ønsker utdypende svar fra respondenten. Åpne spørsmål kan være vanskeligere å tolke, og kan ikke sammenlignes i like stor grad som spørsmål som kan telles. Det er heller ikke alle respondenter som opplever trygghet i forhold til å kunne uttrykke seg skriftlig (Johannesen et.al. 2011). Vi skal se nærmere på evalueringen fra kundene sammen med empirien og analysen, og har vedlagt oppsummeringen av svarene i vedlegg 9.

3.3 Gjennomføring av datainnsamling

Vi har tidligere i metodekapitlet presentert fasene i vår forskning, og vil her kort presentere hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen.

Fase 1: Invitasjon til deltakelse: Vi var spente på responsen fra bedriftene ved utsendelse av invitasjon sommeren 2014, da vi vet at mange opplever at det er vanskelig å sette av ressurser til dette. Dette synes å gjelde spesielt små bedrifter fra 1 til 20 ansatte. Det var derfor viktig for oss å invitere kundene til noe som ville gi de opplevelse av nytte og kanskje noen praktiske verktøy så vi forsøkte å formulere invitasjonen på en positiv måte (vedlegg 1). Vi inviterte leder og verneombud fra hver bedrift. Det var ingen av de forespurte som hadde svart innen fristen, men etter oppfølgende telefonsamtaler, takket totalt 4 av 10 bedrifter ja til deltakelse.

Fase 2: Forberedende intervjuer: Det ble satt av omtrent to timer pr intervju, men de fleste ble gjennomført på under en time. Av praktiske årsaker ble det gjennomført totalt fem intervjuer i november 2014. Intervjuene ble gjennomført der det passet kunden best, i egen bedrift eller i bedriftshelsetjenestens lokaler. Svarene fra intervjuene danner grunnlaget for temavalget for den faglige delen i kundeverkstedet og det var på forhånd utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 3). Det var planlagt at vi begge skulle delta på alle intervjuene, både for å sikre at begge blir bedre kjent med bedriftene, og for å ha fire øyne og to inntrykk av situasjonen. Vi var på forhånd enige om å dele på hvem som intervjuet og hvem som noterte. Intervjumøtene startet med informasjon om hvem vi er, prosjektet, mål og hensikt. Leder og verneombud (informantene) ble informert om taushetsplikt med tanke på eventuelle bedriftsstrategier, samt at de anonymiseres i oppgaven dersom ikke annet avtales. I tillegg ble det gitt informasjon om at de kan trekke seg på hvilket som helst tidspunkt uten nærmere begrunnelse. All informasjon ble også delt ut skriftlig på samme møte (vedlegg 2). Informantene ble spurt om intervjuene kunne tas opptak av for å sikre at eventuelle viktige momenter ikke skulle forsvinne fordi det ikke er mulig å notere alt. De ble informert om at ingen andre enn oss skulle få tilgang, og at intervjuene ville bli slettet så snart relevante momenter ble skrevet ned. Ingen informanter hadde motforestillinger mot dette. Intervjuene ble i etterkant ikke transkribert i sin helhet, men lyttet gjennom av oss begge, hvor viktige poeng samt helhetsinntrykk ble notert ned. Intervjuet ble deretter slettet. Vi skrev ned sitat og i analysen av intervjuene valgte vi ut fellestrekk.

I tre av fire bedrifter ble ikke intervjuene gjennomført med deltakere slik opprinnelig planlagt, da andre enn leder og verneombud deltok. I to tilfeller var vi informert om endringene på forhånd. Fra en bedrift møtte leder og nestleder. I en annen bedrift kom lederen med på slutten av intervjuet, mens kontoransvarlig, verneombud og HMS-ansvarlig hadde fått oppgaven med å delta i intervjuet. I en tredje bedrift ble leder og verneombud intervjuet hver for seg på grunn av uforutsette omstendigheter. I den fjerde bedriften var informantene HR-ansvarlig og verneombud. Vi mener at dette sier noe om hverdagen til små bedrifter. Det er

ikke alltid det er leder og verneombud som i praksis jobber med HMS, og personlig interesse for HMS og samarbeid mellom kolleger kan bety mer enn offisielle roller. I tillegg må de være fleksible for å få hverdagen med drift og administrasjon til å gå rundt, og det er ikke alltid like tydelig hvilken rolle HMS-arbeidet kan ha i dette. Inntrykket er at mange opplever HMS-arbeidet som et eget område, og ikke alltid ser sammenhengen med drift og administrasjon. Vi kan heller ikke se bort fra at manglende deltakelse fra leder kan være et tegn på at HMS-arbeidet ikke ansees å være noe en som leder selv ønsker å bruke tid på. Faglig sett er det et dårlig utgangspunkt dersom HMS-arbeidet ute i bedriftene mangler forankring i ledelsen, men dette er ikke et tema for oppgaven.

Fase 3 og 4: planlegging og gjennomføring av kundeverksted: Det var stort sett de samme deltakere som møtte til kundeverksted, som de som ble intervjuet, men en av bedriftene sendte en annen deltaker enn daglig leder og et verneombud kunne ikke møte grunnet sykdom. Vi tror ikke disse endringene påvirket utfallet av kundeverkstedet i nevneverdig grad, men vi kan ikke se bort fra at svak representasjon av ledere vil kunne være til hinder for enkelte effekter i framtidig samarbeid når de ikke var deltakende i utviklingen av dialog. Under kundeverkstedet benyttet vi oss av en observasjonsguide (vedlegg 6) hvor vi på forhånd hadde avtalt hva vi skulle se etter. Ettersom vi satt rundt samme bord under kundeverkstedet opplevde vi å være deltakende i prosessen ettersom en blir delaktig i det som blir diskutert. I etterkant av kundeverkstedet gikk vi gjennom observasjonsnotatene sammen, reflekterte over funn og diskuterte hvordan vi opplevde stemning og hendelser. Hadde vi begge observert det samme, eller var det forskjell i hva vi observert ut fra om vi hadde kjennskap til deltakerne eller ikke? Vi skrev også ut mer detaljert rett i etterkant av samlingene hva vi hadde observert. Hovedanalysen av observasjonene skjedde dermed fortløpende etter samlingene. Det var i all hovedsak sammenfall mellom våre observasjoner.

Vi tror ikke nødvendigvis at selv om vi inviterte daglig leder og verneombud - og det var andre representanter fra bedriften som møtte både til intervju og i kundeverkstedet, at resultatet ville blitt stort annerledes. Vi tror ikke at dette ikke var av avgjørende betydning for planlegging og gjennomføringen av kundeverkstedet, men det er klart at det ikke er like enkelt å få gjennomført eventuelle endringer i egen bedrift uten en tydelig forankring fra leder, og at dette er enklest dersom leder deltar. Vi kan heller ikke se bort fra at leder kunne hatt andre innspill og ønsker for hva de opplever at bedriftshelsetjenesten bør levere av tjenester, og at dialogen kunne utviklet seg annerledes. Men for innsamling av data til oppgaven, og som læring til tilbyder fungerte det bra med de som møtte.

Fase 5: Evaluering: Evaluering ble gjennomført på to måter for å sikre at vi fikk samlet inn en størst mulig bredde av synspunkter. Først ble det gjort en muntlig refleksjonsrunde i plenum, hvor de som ønsket fikk komme til ordet. Deretter fylte alle ut et evalueringsskjema. Evalueringsskjemaet ble delt ut på slutten av kundeverkstedsamling 2 og kundene som deltok fikk god tid til å fylle ut skjema. Alle ble oppmuntret til å fylle ut alle punkter. Enkelte deltagere brukte fritekstfeltet i større grad enn andre.

3.3.1 Utvalg

Bedriftene som deltok i kundeverkstedet ble valgt etter følgende prinsipper: Tilbudet om deltakelse gikk ut pr epost til et utvalg av eksisterende kunder hos den aktuelle bedriftshelsetjenesten. De som fikk tilbud om deltakelse var bedrifter med mellom 10 og 20 ansatte. Årsaken til nedre grense på 10 ansatte er at bedrifter som har 10 ansatte eller mer er pålagt gjennom arbeidsmiljøloven å ha et verneombud (LOV-2005-06-17-62: § 6-1). Vi hadde en antakelse om at i bedrifter med verneombud vil lederen ha en støttespiller å diskutere med underveis, samt i å videreformidle det de måtte oppleve som relevant i egen bedrift. Utvalget av bedrifter ble også gjort med tanke på at deltakerne skulle komme fra forskjellige bransjer. Dette med en antakelse om at det vil kunne oppleves enklere å ha en åpen dialog i gruppen dersom de ikke er konkurrenter i det samme markedet. E-posten med invitasjon ble fulgt opp av telefon med spørsmål om deltakelse. Fire av ti forespurte bedrifter takket ja til invitasjon med skissert opplegg.

Antallet bedrifter som deltok kan gi oss et begrenset empirisk grunnlag. Dette kan være en svakhet i vår casestudie. Samtidig mener vi at de bedriftene som deltok i kundeverkstedet kan gi et svar på vår problemstilling, selv om grunnlaget ikke har bredde nok til å kunne generalisere og trekke samme konklusjon for alle kundeverksteder. Vi kan også anta at de som takket ja, vil ha vært positivt påvirket av fagtemaet og allerede ha en interesse for det. Det er også mulig å tenke seg at de som kunne ha mest behov for utvikling av dialog sammen med tilbyder, ikke takket ja til å delta.

3.3.2 Hvordan analysere kvalitative data?

Så, hvordan skal vi gripe an analysen, og hva kan dataene fortelle oss? Kan vi virkelig mene noe på bakgrunn av det vi har gjort? I følge Simons (2012) er analyse og tolkning av casestudier de to aspektene det er skrevet minst om. Hun mener det er tre trolige årsaker til dette. For det første: kvalitative casestudier avhenger av undersøkerens tolkningsferdigheter, og er dermed personlige og intuitive og vil variere fra forsker til forsker. For det andre er det ikke enkelt å etablere retningslinjer for analyser som passer til alle framgangsmåter og situasjoner. For det tredje pågår det fortsatt et arbeid med å formulere måter for analyse, som er noe mer enn forsøk på å legge til analyseverktøy som er mer anvendelig for andre måter å gjøre undersøkelser på. Analyser hjelper med organisering av data på en måte som gir mening og funn, samt en overordnet forståelse for casen. Det er en induktiv prosess for nedbrytning av data til segmenter som kan kategoriseres, systematiseres og undersøkes for sammenhenger, mønstre og forslag som kan forklare funnene. Tolkning er den forståelse og innsikt som kan trekkes ut fra et mer holistisk, intuitivt grep på dataene og innsiktene de avslører (Simons 2012).

Innsamlet data snakker ikke for seg selv. Hva man velger å fokusere på, hva som observeres, hva som spørres om og alle andre valg påvirker resultatet. Forskeren må velge

ut data, og fortelle historien basert på disse valgene. Analysene og tolkningen bør starte tidlig. Hvordan dette gjøres i praksis, avhenger av forskerens perspektiv. Simons beskriver flere mulige innfallsvinkler som alle involverer sortering, bearbeiding, fortolkning, analyse av notater og finne tema blant innsamlet data. Metodene bak spenner fra mer formelle metoder med induktive analyser til mer direkte fortolkning og intuitiv prosessering (Simons 2012). Vår metode for analyse og tolking heller mot det hermeneutiske og intuitive. Vi søker forståelse gjennom beskrivelse av hva som hender, og vi har beskrevet og reflektert over dataene etter hvert som vi har fått de inn. Vi analyserer funnene sett opp mot litteratur og egen forståelse, og vi tolker hvordan virkeligheten kan se ut fra vårt perspektiv.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi stadig gått tilbake til svarene i evalueringsskjemaene og våre observasjonsnotater. Vi har gjennom denne arbeidsmåten benyttet en hermeneutisk metode og vekslet mellom å se på de enkelte delene og helheten. Målet med dette har vært å se etter mønstre og årsaker. I analysen har vi fokusert på våre og kundenes erfaringer i kundeverkstedet. Vi har gått i dybden på observasjoner og sitater ved å anvende teori slik at vi har sett hva dette kan tyde på. Under drøfting og analyse blir dette synliggjort ved ordbruk som for eksempel: *..kan være.., vi antar.. og ..vil avhenge av...* Gjennom dette får vi fram vårt ståsted - kunnskap er perspektivavhengig. Teori er forenklinger av virkeligheten og avhengig av kontekst.

3.3.3 Kommentarer til eget arbeid og etiske betraktninger

Vi har opplevd oppturer og nedturen i denne prosessen, og veien har vært lang og kronglete - slik den også skal være i arbeidet med en masteroppgave. Vi sprang ivrig i vei fra start, snublet litt i egne føtter og i små utfordringer medstudenter, veiledere og kolleger la i veien for oss. Der og da opplevdes starten svært frustrerende, men vi ser at snubling og utfordringer i veien har ført til refleksjoner som har hjulpet oss inn på den rette, men smale sti. Målet med denne oppgaven har vært todelt: egen læring og forskningsmateriale til denne oppgaven, og se om etablering for kundeverksted kan bidra til å styrke dialogen med kundene. Vi brukte intervjuene som grunnlag i analysen for hva som skulle være i fokus under kundeverkstedene og vi hadde derfor plukket ut spørsmål som dreier seg om fag som er bindeleddet mellom bedriftene og bedriftshelsetjenesten. En av årsakene til dette var at vi endret fokus fra HMS til motivasjon og videre til dialog, men vi ser i ettertid at faginnholdet førte til læring både for kundene, og ikke minst for tilbyder. Vi mener også at faginnholdet bidro til at deltakerne var motiverte til å takke ja, og til å gjennomføre, fordi dette er noe de ønsket mer kunnskap om. Vi ser også at annet faginnhold eller fokus trolig ville ført til at andre deltakere ville ha takket ja til å være med i prosjektet.

Problemstillingen vår har som mål å finne ut om kundeverkstedet kan styrke dialogen mellom kunde og tilbyder, og vi ser i etterkant at vi kunne hatt fokus på kundeverkstedet som metode allerede i intervjurunden med bedriftene, og kanskje kartlagt styrker og svakheter i

samarbeidet og dialogen med bedriftshelsetjenesten bedre. På den ene siden er det alltid ting som kunne vært gjort annerledes i de aller fleste undersøkelser. Man kunne hatt en annen vinkel eller andre fokus. Samtidig ser vi at vurderingene ble gjort ut fra der vi var da, og det er lett å være etterpåkløkt.

Thagaard (2011) mener at dersom forskeren har en posisjon i det miljøet som skal studeres, vil dette gi et større grunnlag for forståelse av de fenomener man ser på. Kjennskapen kan være både en styrke og en svakhet. På den ene siden vil tolkningen utvikles i relasjon til egne erfaringer, og på den andre siden kan dette føre til at forskeren overser momenter som ikke passer inn i erfaringsgrunnlaget. Når forskeren ikke kjenner miljøet på forhånd, vil første utgangspunkt være å skaffe seg forståelse for informantenes virkelighet (Thagaard 2011). I dette masterprosjektet har vi en balanse, hvor den ene er ukjent med miljøet, og den andre kjenner miljøet og enkelte informanter godt som leder for den gjeldende bedriftshelsetjenesten. Det må tas med i vurderingen i hvor stor grad svarene fra eksisterende kunder kan påvirkes av dette. Samtidig tror vi at det kan være en fordel i intervjuet at en av intervjuerne kjenner bedriftene og har inngående kjennskap til fagtemaet som skulle motivere kundene til deltakelse. Det er viktig at bedriftene opplever tillit til at de sier ikke vil ha noen negative konsekvenser for kundeforholdet med bedriftshelsetjenesten.

Når engasjement er koblet til organisasjonens hovedmål vil det være en fordel, i dette tilfellet for bedriftshelsetjenesten som tilbyder. Fordelen er at en kjenner språket, arbeidsplassen og gjennom dette har et sterkt engasjement i sin egen arbeidsplass. Begrensninger kan være at en for tett på de lokale forhold slik at en tar med seg rådende forklaringer på organisasjonsproblemer. Dette kan komme igjen når en skal tolke dataene ettersom det er vanskelig å la seg påvirke av forutinntatte meninger enten det er bevisst eller ubevisst. (Nielsen og Repstad 2006). Dette blir viktig for oss å ha i tankene, når vi skal drøfte og analysere funnene fra kundeverkstedet. Nielsen og Repstad skriver at det er viktig at en forteller leseren om seg selv og sitt forhold til den organisasjonen man analyserer. Desto viktigere er det og å klarlegge sine egne forutfattede meninger og fordommer om organisasjonen og de problemområdene en ønsker å behandle+ (Nielsen og Repstad 2006). I denne oppgaven så har vi vært inne på en av studentens tilknytning til bedriftshelsetjenesten . caseorganisasjonen. Samtidig er det ikke bedriftshelsetjenesten vi skal studere, men gjennom erfaringene til bedriftshelsetjenesten kan vi gjøre funn som kan være relevante for mange tilbydere. Disse tankene blir presentert sammen med empirien.

Det er gjennom kundene til bedriftshelsetjenesten det kommer innspill og tilbakemeldinger om hvordan samarbeidet og kommunikasjon kan forbedres. Det blir viktig at disse innspillene tas med tilbake til bedriftshelsetjenesten slik at de kan vurdere å sette i gang tiltak for forbedring av tjenesten. Anne deltok som prosessveileder, og sitter derfor med verdifulle erfaringer. Bedriftshelsetjenesten bør også vurdere å ta i bruk Annes erfaring i det eventuelt videre arbeidet. Det er metoden kundeverksted som er hovedtema i denne avhandlingen og ikke hvordan bedriftshelsetjenesten kan endre sin praksis. Det vil være et etterarbeid som

ikke omtales i stor grad i denne oppgaven, men vi ønsker å komme inn på bedriftshelsetjenestens og andre tilbyderes handlingsmuligheter i oppsummeringen. I følge Nielsen og Repstad vil rådene være mer realistisk når man i neste omgang skal være med å følge dem+ (Nielsen og Repstad 2006). Gjennom studiet lærer vi å bli reflekterte praktikere som evner å se oss selv utenfra for deretter å kunne ta med seg denne kunnskapen inn i egen organisasjon og utføre eventuelle endringer i etterkant.

3.4 Kvalitet i prosjektet - reliabilitet og validitet

Hva betyr våre funn? Kan funnene brukes til noe? Med tanke på alle timene vi har anvendt på dette prosjektet, så er det klart at det ville være flott dersom det var til nytte for noen. For å si noe om forskningen legitimitet, anvendes begrepene reliabilitet og validitet.

Reliabilitet dreier seg om forskningens pålitelighet. Ofte vil påliteligheten vurderes ut fra om en annen forsker vil komme fram til samme resultat ved å anvende de samme metoder. Dette er i utgangspunktet et kriterium som er utarbeidet på bakgrunn av et objektivistisk syn på forskningen, og det er uenigheter rundt hvor relevant dette er i forhold til kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning må forskeren argumentere for reliabiliteten ved å gjøre rede for hvordan data innsamles og utvikler seg i løpet av prosessen. Dette krever at forskeren har et kritisk syn på seg selv og sine data. Gjennomsiktighet og åpenhet rundt metodikken og hvilket teoretisk ståsted forskeren har er viktig (Thagaard 2011). Det har vært viktig for oss å beskrive endringene som har skjedd underveis i prosessen. Læring og kunnskap har utviklet og endret seg gjennom arbeidet med kundeverkstedet. Datainnsamling har skjedd i kontekst og relasjoner mellom kunder, prosessveileder og oss. Fortolkningen av innsamlet data påvirkes av oss som forskere, spesielt når det gjelder kvalitative data. Vår casestudie tar utgangspunkt i de bedriftene som takket ja til å være med i prosjektet, og de antas å ha en interesse for temaet som er noe over gjennomsnittet. Casestudier i seg selv kan ikke generaliseres, og vi antar at andre forskere, andre kontekster og relasjoner vil kunne ha ført til andre konklusjoner.

Validitet knyttes til spørsmålet om forskningens gyldighet, og handler om gyldigheten av tolkningene som forskeren har kommet fram til. Enkelt sagt, kan validiteten vurderes ved å se på om resultatet av undersøkelsene representerer den virkeligheten vi har studert. Thagaard mener begrepet overførbarhet har en mer direkte tilknytning til hvordan vi argumenterer for at de tolkningene vi har kommet frem til i et prosjekt, også kan ha gyldighet i andre sammenhenger. Også i denne sammenhengen er begrepet gjennomsiktighet relevant, der forskeren må tydeliggjøre grunnlaget for fortolkningene ved å forklare hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner som er fremkommet. Validiteten styrkes ved forskerens kritiske gjennomgang av analyseprosessen (Thagaard 2011). Hvilke kriterier som skal vurderes når en casestudie eller andre kvalitative undersøkelser skal evalueres kan diskuteres. Simons (2012) fremhever metodetriangulering som en mulighet for validering av

kvalitative undersøkelser. Metodetriangulering vil ikke sikre validiteten, men kan bidra til å styrke den. Forskerens evne til refleksjon og hvor passende metodevalget er for å forstå det man undersøker bør blant annet også vurderes. Metodetriangulering er en måte å dobbeltsjekke relevansen og signifikansen gjennom å undersøke samme sak med forskjellige metoder slik at man ser fenomenet fra forskjellige sider. En vanlig type metodetriangulering når det gjelder casestudier er å kombinere observasjon med intervju (Simons 2012). I vår undersøkelse ser vi evalueringsskjemaet på slutten av andre samling, som mer relevant metodetriangulering sammen med observasjon, enn de innledende intervjuene vi gjorde i forkant. Årsaken er at observasjonene under kundeverkstedet hadde fokus på samspillet og samhandlingen i gruppen og evalueringen hadde fokus på hvordan deltakerne hadde opplevd kundeverkstedet, altså to sider av samme sak. Observasjonene påvirkes av vår evne til oppfattelse og fortolkning, men i evalueringen kommer kundens syn fram. De forberedende intervjuene hadde mer fokus på selve fagtemaet, og dermed en mer indirekte påvirkning av samhandlingen og kunnskapsdelingen i gruppen slik vi ser det. Observasjonene ble gjennomført av to observatører som brukte den samme observasjonsguiden i begge kundeverkstedssamlingene. I etterkant av gjennomførte observasjoner i kundeverkstedene sammenlignet vi våre funn og skrev de mer detaljert ut. Det var i all hovedsak sammenfall mellom det som ble observert. Et eksempel på motstridende observasjon, var at en av oss opplevde en kundedeltaker som vanskelig å lese og tilbakeholden i begynnelsen av den første samlingen. Den andre observatøren hadde ikke samme oppfattelse. Vi mener denne forskjellen ikke er relevant i analysen. Likevel kan vi være kritiske til likheten av det vi observerte. Vi er klar over at det å ha samme oppfattelse, også kan innebære at viktige momenter forsvinner. Når man er uenige, eller har forskjellig oppfattelse av fenomener, kommer mer interessante diskusjoner fram, som kan føre til vekst og framgang i det man holder på med. Likevel kan sammenfallet med svarene i den skriftlige evalueringen bygge opp under at observasjonene hadde validitet.

Vi involverte heller ikke prosessveileder Anne i gjennomgangen av observasjonene, annet som en kort debriefing mens vi ryddet opp etter kundeverkstedet. Dette mener vi sett i etterkant kan være en svakhet med studiet. Anne hadde en annen rolle enn oss, og kunne tilført observasjonene dybde og perspektiv. Samtidig må vi være klare på at det også kunne gitt problemer med validiteten sett ut fra Annes rolle. Man kan tenke seg at det kunne være vanskelig for henne å være objektiv som prosessveileder, samtidig som det kunne bli etisk vanskeligere for oss å se prosessveilederens rolle utenfra.

Den skriftlige evalueringen fra deltakerne understøttet våre observasjoner, men det kom fram noen flere momenter, som for eksempel at en deltaker etterlyste tilsvarende samling for bedrifter som har kommet lengre i HMS-arbeidet. Det var sammenfall mellom det at vi opplevde at kundene fikk nytte av samlingene og observerte at de delte kunnskap med hverandre, og at de i evalueringen svarte det samme. Vi observerte at stemningen og engasjementet i kundeverkstedet var størst i den første samlingen med mest fokus på gruppearbeid og samtaler, noe som også ble bekreftet i evalueringen gjennom at de var noe mer fornøyd med den første samlingen og oppgavene som ble gitt underveis. Det var også et

positivt sammenfall mellom at det i observasjonene var tydelig at kundene satte pris på kunnskapsdelingen mellom deltakerne, og at de i evalueringen gav tilbakemelding på at samhandlingen med andre bedrifter hadde vært noe viktigere i kundeverkstedet enn møtepunktet med bedriftshelsetjenesten.

Den skriftlige evalueringen bestod av både lukkede og åpne spørsmål, hvor de åpne spørsmålene var satt inn for å utdype eller forklare svarene av de lukkede spørsmålene. Evalueringen ble utformet på bakgrunn av erfaring og ut fra det vi mente vi ønsket svar på. Vi vet at det er vanskelig å stille gode, entydige spørsmål, og det er ofte vanskelig å vite på forhånd hva man egentlig ønsker svar på. Vi kunne vurdert å teste skjemaet ut på en pilotgruppe på forhånd for å fange opp eventuelle tvetydigheter og andre innspill, i stedet ble det lest gjennom av en enkelt ansatt i bedriftshelsetjenesten i tillegg til oss selv. Det kan diskuteres om det var tilstrekkelig.

Vi ser noen tydelige svakheter i vår casestudie ved at prosessveileder ikke ble tilstrekkelig involvert i gjennomgangen av observasjonene og at den skriftlige evalueringen burde vært kvalitetssikret. I tillegg kunne vi på en bedre måte kvalitetssikret at vi samlet riktig data fra forskjellige vinkler og perspektiv ved å sikre at observasjonsguide og evalueringsskjema var sammenfallende. Dette kunne vi ha gjort ved å trekke inn en tredjeperson som kunne sett kritisk på dette sammen med oss.

Vi mener våre metodevalg var passende, selv om noe av innholdet i de innledende intervjuene antagelig ville vært annerledes dersom de ble gjort senere i prosessen. Utfordringen var nok heller at vi startet prosessen før vi visste hvilken vei det bar, men det er ikke sikkert at det ville være mulig å lande på før vi var underveis. I observasjon og analyse er forskerens refleksjonsevne viktig (Simons 2012). Var vår evne til refleksjon kritisk nok? Klarte vi å se det som var rett foran oss fra flere enn et perspektiv? Hovedtyngden av refleksjonene våre kommer fram i det neste kapittelet. Det er gjennom bearbeiding av funn og analyse sett opp mot teori som har fått fram de mest kritiske refleksjonene. Det mener vi at vi har klart greit. Tross noen svakheter, mener vi at undersøkelsen er tilstrekkelig valid gjennom funnene vi har gjort, og at funnene underbygger hverandre i de metodene vi har anvendt. Som casestudie er funnene unike i seg selv, det ligger i sakens natur, men det innebærer likevel at de kan ha betydning i den store sammenhengen.

4.0 Empiri, analyse og drøfting

Stemningen er spent blant oss som skal arrangere kundeverksted for første gang. Den siste timen før oppstart er hektisk, men praten går ivrig og optimistisk. Hva tror dere deltakerne egentlig forventer seg? Vil de oppleve at det er nyttig å tilbringe denne tiden sammen med bedriftshelsetjenesten og andre kunder? Vil vi klare å formidle det vi har til hensikt, og vil vi samle inn relevant data? Kommer deltakerne i det hele tatt til å møte opp? Hvordan går det med deg, Anne? Så utrolig bra at du tok på deg oppgaven med å lede samlingen!+Bord og stoler plasseres. Skal de sitte på rekke eller rundt et bord? De må sitte samlet rundt bordet så alle ser hverandre. Hva med oss som er observatører? Skal vi sitte sammen med de andre, eller utenfor gruppen? Vi må sitte sammen med dem, det skaper en mer naturlig ramme, selv om det blir trangt rundt bordet. Kaffe traktes, kopper, glass, frukt, yoghurt og kjeks settes på bordet. Et par telys tennes. Det er viktig at de opplever seg velkomne, og kanskje har ikke alle rukket å spise lunsj? Teknisk utstyr får en siste sjekk, papir og pinner til alle på plass. En kjapp gjennomgang av kjøreplan og en siste motivasjonsnakk oss imellom, vi kjører på, dette blir knallbra!+Så plinger det i døren og de første deltakerne kommer inn. Vi møtes midtveis i korridoren med utstrakt hånd: Hei hei og velkommen til oss!+Smil og håndtrykk. Puh, da er vi endelig i gang!

Å sette i gang med et slikt prosjekt har vært svært spennende og utfordrende, og vi har mange ganger i løpet av det siste året lurt på om vi hadde tatt på oss for mye. Det var mange involverte personer som skulle få en god opplevelse gjennom kundeverkstedet, noe vi absolutt opplevde et ansvar for. Likevel, vi har en praktisk problemstilling som krever praktiske tiltak, så andre tilnærminger til datainnsamling enn gjennomføring av et kundeverksted i praksis var aldri aktuelt. Med andre ord, vi ser en verdi i empirien i seg selv. Det har hele tiden vært viktig for oss at vår undersøkelse skal være rik på empiri. Dette har gitt oss muligheter til læring gjennom refleksjoner rundt kundeverkstedet.

Vi ønsker å finne svar på problemstillingen:

På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med kundene? og har i den forbindelse gjennomført en casestudie for å samle inn relevant data.

I casen har vi anvendt en bedriftshelsetjeneste og noen av deres etablerte kunder, men kundeverksted som metode for utvikling av dialog skal være anvendbart og overførbart til andre tjenestetilbydere.

Vi har følgende forskningsspørsmål som vi søker å svare på i dette kapittelet:

1. Hvordan kan man legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?
2. På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for utvikling av dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?

Oppgavens hensikt er altså å finne ut om kundeverksted kan bidra til å styrke dialogen med kunden. Vi ser en mulighet for at rådgivningstjenester og andre tilbydere gjennom dialog i kundeverksted kan utvikle sine tjenester og måten å formidle sine tjenester på. Kanskje kan kundeverkstedet også øke kundens forståelse og kunnskap om tjenestene og hvilken verdi disse tjenestene kan ha for kunden? Vi viser til figur 1 (s. 10) i denne avhandlingen som skal illustrere tanken bak kundeverkstedet. Tilbyder, i denne casen bedriftshelsetjenesten, søker å bli kjent med kundens syn, samt øke sin egen forståelse av kunden og kundens behov. For å få til dette, må dialogen styrkes. Tilbyder må finne ut av hvordan man kan tilby en bedre tjeneste, gjennom dialog med kunden. Vi vil se på om kundeverksted kan være en relevant metode for å få til utvikling av dialog.

For å svare på problemstillingen vil vi etter en kort innledning om starten av prosjektet, presentere vår case studie sett opp mot det teoretiske rammeverket vi har presentert i kapittel 2. Empirien analyseres og drøftes etter hvert som den presenteres. Vi vil også vurdere styrker og svakheter ved selv opplegget rundt kundeverksted, kvaliteten ved det og hvilke anvendelsesområder som kan være aktuelle. For kontinuitet i oppgaven, og for bedre leservennlighet, vil vi følge tilnærmet samme oppsett som i teorikapittelet, hvor forskningsspørsmålene er med på å presentere casen gjennom analyse og drøfting. I kundeverkstedet fikk vi bistand til gjennomføringen ved en HMS-rådgiver som prosessveileder og i oppgaven har vi valgt å kalle henne for *Anne*.

Som tidligere presentert bestod datainnsamlingsfasen i casestudieprosjektet av fem faser fra oppstart og planlegging til gjennomføring og evaluering. Ved starten av prosjektet var det stor usikkerhet i forhold til om vi ville få med oss bedrifter på prosessen vi planla. Erfaring tilsier at ledere og ansatte i SMB (små og mellomstore bedrifter) ikke har store ressurser med tanke på tid og penger. Vi antok at det ville være viktig for de som ble invitert, at de opplevde å få noe igjen for deltakelsen. Det er ikke sannsynlig at mange SMB har mulighet til å bidra i slike prosesser bare for å gjøre tilbyder en tjeneste, og kanskje selv dra nytte av det på sikt. Det måtte være nyttig for kunden selv å si ja til deltakelse i prosjektet, og det var ønskelig at nytten skulle oppleves ganske umiddelbart. Opplevelsen av nytte vil påvirke hvordan bedriftene prioriterer og om ressursene de bruker og har tilgjengelige vil høyne motivasjonen eller ikke (Amabile 1998). Derfor ville vi planlegge samlingene med et fagtema som kunne gi bedriftene verktøyer til å komme et steg videre.

Bedriftshelsetjenesten har erfaring med at mange SMB har utfordringer med å få igangsatt og å drive det systematiske helse-, miljø og sikkerhetsarbeidet (HMS) de er pålagt å gjøre. Det synes å være en stor andel som har utfordringer med å få HMS-systematikken inn som en del av drifts-hverdagen. Derfor anså vi HMS for å være et relevant fagtema. Samtidig vet vi at HMS i utgangspunktet ikke er like motiverende for alle, og at fagtemaet i seg selv kunne være en årsak til at noen bedrifter rett og slett ikke ville ha lyst til å bruke tid på dette. Vi ble også advart av andre utenforstående om at vi kunne få problemer med å rekruttere SMB av samme årsak. Det er ikke alltid at ren nytte motiverer, det må kanskje også være et element av interesse. Vi kjenner nok alle på at det er enklere å gripe fatt i oppgaver som oppleves

interessante, og nytte i seg selv vil ikke alltid være tilstrekkelig. Det kan enkelt sammenlignes med at vi vet at svømming er bra for kroppen vår, men det er ikke alltid vi er like interessert i å svømme. Noen ganger vil vi heller ta en dans, eller lukte på en blomst. Det som er interessant vinner ofte over det som er nyttig. Vi kommer nærmere inn på motivasjon og planleggingen senere i dette kapittelet.

På grunn av usikkerhet i forhold til hvilken vei masterprosjektet ville ta, var det viktig for oss å stille oss selv åpne for hvilke veivalg som ville dukke opp. Likevel hadde vi allerede lovet noe til deltakerne, og det ble svært viktig for oss at bedriftene skulle oppleve at de fikk igjen det de forventet når de takket ja til deltakelse. Derfor ble mye av fokuset i de innledende intervjuene knyttet opp mot fagtemaet. Wennes (2006) understreker at i intervjusituasjoner handler det om å høre etter. De innledende intervjuene hadde med vårt utgangspunkt til hensikt å bli kjent med bedriftenes tanker rundt fagtemaet, slik at kundeverkstedet kunne legge til rette for forventet kunnskap om HMS. Uten å reflektere så mye over det selv, så antok vi på forhånd at informantene ikke hadde store forventninger til kundeverkstedet som metode i seg selv, men heller mot bistand i HMS-arbeidet og en tettere kontakt med bedriftshelsetjenesten. I etterpå-klokskapens lys ser vi at det innledende intervjuet med fordel kunne vært vinklet mer over på arbeidsmetoden kundeverksted, og mindre på fagtemaet. Samtidig var vi på daværende tidspunkt heller ikke selv klare på hvilken vei prosjektet ville ta, og gikk åpent ut med tanke på tilpassing etter deltakernes ønsker. Dette på sin side, kunne også bidra til å gi deltakerne faglige utfordringer som var tilpasset dem, og som dermed kunne stimulere kreativitet som fremmer indre motivasjon (Amabile 1998). Vi mener dette ikke ville vært mulig uten fokus på fagtemaet og deltakernes behov.

4.1 Innovasjonsaspektet i prosjekt kundeverksted

Noen av de ansatte diskuterer sitt forhold til kundene i et uformelt møte foran kaffemaskinen. En ansatt forteller at hun har utfordringer i oppfølgingen av noen av sine kunder. Hun kan ikke se hva hun skal gjøre for å komme videre. Hun forteller at hun har forsøkt å formidle hva hun kan hjelpe de med, men at det virker som om mange ikke vil høre. Hun sier %~~eg~~ tror noen ikke helt ser konsekvensen av det+. En kollega forteller at noen kunder har det så travelt at de avlyser avtaler som er gjort og tar ikke kontakt igjen som avtalt. Han vil gjerne være på tilbudssiden, men sier at planleggingen blir vanskelig fordi noen kunder ikke forstår hvor vanskelig det er å finne tid på en allerede full timeplan. %~~eg~~ sitter jo ikke akkurat her og tvinner tommeltotter+, forteller han. En tredje kollega opplever at dette ofte gjelder små bedrifter med få ansatte. Han sier: %~~selv~~ om de er få - så skal de jo ha den samme oppfølgingen, og en liten bedrift krever ofte like mye administrasjon som større bedrifter. Kan vi jobbe smartere både for kunden og oss selv?+

Fortellingen over er satt sammen av diskusjoner i bedriftshelsetjenesten, men trolig gjenkjennelig for mange tjenestetilbydere. Utfordringene er sammensatt: kommunikasjon og

dialog med kunden, prioritering, tid og ressurser og ønske om å levere en god tjeneste. Kan vi kommunisere bedre, og kan vi lytte til kundens behov på en annen måte enn vi gjør i dag? Kan vi jobbe annerledes gjennom å organisere tjenesten på et annet vis, slik at ressurser utnyttes på en bedre måte?

Temaet for denne oppgaven er kundedrevet innovasjon. Bakgrunnen for oppgaven er behovet for å tilpasse seg et marked i stadig endring, noe som gjelder de fleste tjenestetilbydere. For å øke egen konkurransekraft eller å åpne for nye segmenter i markedet, er innovasjon nøkkelen. Innovasjon handler om å anvende kunnskap til å skape merverdi gjennom kostnadsreduksjon eller inntektsøkning eller begge deler (Roos et.al. 2010). Gjennom utvikling av nye tjeneste eller prosesser kan tilbydertjenester skape en merverdi. Tanken bak kundeverkstedet er i første omgang inntektsøkning, hvor potensialet kan være å bli bedre til å kommunisere hva man kan tilby (innsalg) og utvikling av tjenester som kundene ønsker å benytte seg av. En kostnadsreduksjon gjennom å møte flere kunder på samme tid, kan være et potensiale på sikt, men det er ikke hovedhensikten med kundeverkstedet.

Innovasjon krever kompetanse på området det er snakk om og man må være forberedt på at det vil føre til endringer (Kallevig 2012). Slik vi ser det blir det derfor essensielt at ledelsen i tilbydertjenester innehar innovasjonskompetanse. Innovasjon innebærer endring, og kan innebære store organisasjonsendringer (Kallevig 2012). Det er lett å tenke seg at det kreves en spesiell interesse for å kunne prioritere å bruke ressurser på innovasjon, kanskje spesielt i mindre bedrifter. Dersom tilbyder skal utvikle innovative prosesser eller tjenester, må dette skje i samarbeid. Innovasjon er en gruppeprosess og krever samhandling og kompetanse (Kallevig 2012, Roos et.al. 2010). Har bedriftshelsetjenesten og andre tilbydere kompetansen som kreves for innovasjon, og er det endringsvilje nok til at det skjer innovasjon i praksis? Mange rådgivningstjenester og offentlig forvaltning har svært høy kompetanse innen sine fagfelt. Mye av denne kompetansen bygger på år med erfaring og kunnskapsutvikling i tillegg til formalkompetanse gjennom utdanningsforløp. Det er et kjent fenomen at motstand mot endring kommer til uttrykk gjennom utsagn som: «Men vi har jo alltid gjort det slik». Roos et.al. (2010) understreker at innovasjon er omdannelse av kunnskap til verdier gjennom tilpasning eller iverksetting innen organisasjonen. Innovasjon er en gruppeprosess, og altså ikke noe en enkelt ansatt eller leder kan gjøre alene. Kan det være slik at høy kompetanse og lang erfaring kan føre til at tilbyderen selv ikke så lett ser mulighetene som ligger utenfor trygge og velkjente prosessmetoder? Da er det lett å tenke seg at man går glipp av mange muligheter for innovasjon, rett og slett fordi vi ikke ser det selv.

I kundeverkstedet kan man argumentere for at innovasjon kan tas i bruk på flere plan: for det første kan man anta at når det er gjennomført en hel rekke kundeverksteder, slik at tilbyder har fått opparbeidet seg god kompetanse på planlegging og gjennomføring slik at dette tar mindre tid og ressurser, vil man kunne si at en driftsinnovasjon er oppnådd. Driftsinnovasjon (Roos et.al. 2010) vil teoretisk sett kunne gi effektiviseringsfordeler som det å møte flere

kunder, og gjennomføre tjenesten på en mer effektiv måte for begge parter. På den andre siden, er det ikke sikkert at man sparer tid og ressurser selv om man gjennomfører mange kundeverksteder. Selv om resultatet kan bli bra, og kvaliteten på tjenesten bedres er det ikke sikkert at det blir en driftsinnovasjon ut av det.

Kundeverkstedet vil også kunne ansees å være en produktinnovasjon, som lett kan kopieres (Roos et.al. 2010). Men bare til en viss grad ettersom gjennomføring og innhold i stor grad avhenger av enkeltmennesker og relasjonelle forhold. Produktet+kundeverksted kan beskrives i prosedyrer og manualer, men det betyr ikke at gjennomføringen, opplevelsen og dialogen blir av lik kvalitet uavhengig av hvem som arrangerer, gjennomfører og deltar.

Kanskje er kundeverksted mer en strategisk innovasjon (Roos et.al. 2010), og en metode som kan endre tilbyders forhold til sine kunder som konkurrenter ikke så lett kan kopiere? Metoden kundeverksted kan være en positiv strategi, hvor kvalitet og relasjoner bygges opp for å skape et samarbeidsklima som fører til lojale kunder og et positivt omdømme, som igjen fører til økt kundemasse. På den andre siden, kan fallhøyden bli stor dersom tilbyder ikke evner å ha fokus på strategien og mister innholdet i kundeverkstedet.

Til sist vil det kunne føre til ledelsesinnovasjon (Roos et.al. 2010), der kundeverkstedet danner en ny basis for bedriftshelsetjenesten, eller andre tjenestetilbyderes måte å tilby sine tjenester på. Alle innovasjoner, men kanskje spesielt ledelsesinnovasjoner vil ha stor innvirkning på alle ansatte i tilbydertjenesten (Roos et.al. 2010). Vi tror det vil være viktig at dette i tilfelle gjøres på en ordentlig måte, og etter grundig overveiing og refleksjoner rundt konsekvensene for både tilbyder og kunder.

Mindre foretak satser mindre på innovasjon enn større foretak (Nærings- og handelsdepartementet 2012). På den ene siden kan det at det er få norske SMBer som satser på innovasjon, gjøre at det kan være mye å hente for de som gjør det, da også med tanke på at bedriftshelsetjenesten i casen selv er en SMB. Man kan tenke seg at det da er enklere å finne sin egen nisje+når mange ikke prioriterer det samme som konkurrentene. På den andre siden vet man at det ofte er tid og ressurser som er til hinder i en travel hverdag. SMBer har ikke egne innovasjons- og utviklingsavdelinger. Alt+skal følges opp av daglig leder, og det kan være at arbeidet med innovasjon koster mer enn det smaker.

Mange tjenestetilbydere, som blant annet bedriftshelsetjenesten, bygger opp sine produkter rundt medarbeidernes kompetanse. For å motivere til innovasjon, kan det derfor synes som en god idé å fokusere på læringsprosessen i innovasjonsbegrepet. Kundeverkstedet vil være en arena for læring mellom tilbyder og kunde. I Schumpeters teori om økonomisk utvikling viser han til at utviklingen gir framvekst av mer økonomisk levedyktige løsninger (Schumpeter 1934 ifølge Drejer 2004). Den nye kunnskapen betyr ingenting, og vil ikke føre til en bedre økonomisk utvikling dersom tilbyderen ikke følger opp det som utvikles gjennom kundeverkstedet. Ved oppfølging, derimot, kan den økonomiske utviklingen skje gjennom fornøyde og lojale kunder som opplever seg sett og hørt, som lærer seg å dra nytte av det

som tilbys slik at man skaper vekst og utvikling i kundens egen bedrift, og som bidrar til å skape et godt omdømme for tilbyder, og som til sist fører til flere kunder for begge parter.

Begrepet *expertise-field innovation* (Drejer 2004) kan brukes til å beskrive kundeverkstedet. Her skal nye behov kartlegges og tjenestetilbyderen øke sin kunnskap og ekspertise. Disse potensialene må følges opp gjennom interaksjon med kunden, ellers blir det ingen faktisk innovasjon. Kanskje kan vi se det slik at den egentlige innovasjonen skjer i etterkant av kundeverkstedet, men at innovasjonen avhenger av kunnskapsutviklingen i kundeverkstedet?

Det er flere bedriftshelsetjenester og andre tilbydere som opp gjennom årene har samlet kundene rundt blant annet forskjellige fagtema. Dette er ikke noe nytt i seg selv, men vi har så langt ikke klart å finne andre eksempler på kundeverksted der utvikling av dialog er i fokus. Med det fokuset kan man kanskje si at kundeverksted kan være et utgangspunkt for *external relational innovation* (Drejer 2004), der bedriftshelsetjenesten etablerer et nyskapende forhold med sine kunder gjennom å utvikle dialog for å lære hva kunden har behov for, og kunden kan lære hva bedriftshelsetjenesten kan tilby på et dypere plan. Det kan synes som om kundeverksted kan bygge en annen form for relasjon enn gjennom vanlige møter i bedriften. En deltaker i kundeverkstedet uttaler: *Jeg opplever at bedriftshelsetjenesten har fått mer innsikt i hva vi har behov for, og jeg vet mer hva jeg kan etterspørre, noe som kommer naturlig når man samles og blir bedre kjent.*

Kan kundeverkstedet være mer enn dette? Det Drejer kaller *innovations based on codifying and making explicit knowledge and processes which have to be informal and tacit* handler om prosesser og kodifisering som gjør at uformell og taus kunnskap gjøres eksplisitt. Dersom dette kan relateres til en ny måte for tilbyder å organisere prosesser på, som i kundeverkstedet, kan det innebære innovasjon. For bedriftshelsetjenesten kan kundeverksted være en ny måte å organisere arbeidet rundt SMB på som legger til rette for kunnskapsutvikling for alle parter, men det krever forankring og dedikasjon i tjenesten. Det er lett å anta at en del av hovedutfordringen kan bli å motivere andre bedriftskunder til å samles i et kundeverksted, i alle fall så lenge det er en ukjent måte å jobbe på for kunden, og det vil kreve innsats fra tilbyder for at kunden skal ønske å bruke ressurser på deltakelse.

Kundeverkstedet kan muligvis være en arena hvor læring gjennom dialog bidrar til at tjenester som tilbys tilpasses behovet: *Bedriftshelsetjenesten virker interessert i hva vi trenger. Vi blir sett og hørt.* Det kan til tider synes som om bedriftshelsetjenesten og andre tilbydere av kompetanse, kan falle i en felle av hjemmeblindhet når det gjelder tjenestene som tilbys. Tjenestene er i utgangpunktet tenkt å møte kundens behov, men vi tror det er lett at dette forsvinner litt når man kommuniserer hva man kan bistå med, og bruker et språk som er mer tilpasset tilbyders kompetanse enn kundens forståelse og behov. Dermed kan man risikere å fjerne seg mer fra et marked, enn å nærme seg.

Roos et.al. (2010) viser til 12 innovasjonsdimensjoner hvor vi gjennom kundeverkstedet ser på dimensjonene kunder, kundeerfaring og nettverksarbeid. Gjennom kundeverkstedet søker

tilbyder å avdekke behov som kunden opplever at ikke møtes ved å stille spørsmålene: %Hvor er det arbeidet stopper opp?+ %Hva oppleves vanskelig?+ %Ønsker du hjelp med dette fra oss?+Svarene på disse spørsmålene kan være en god veiviser for hva bedriftshelsetjenesten må gjøre for at kunden skal oppleve at tilbydertjenesten møter behovene de har.

Innovasjonsdimensjonene kunder og kundeerfaring: Erfaringene kundene sitter med i forhold til samarbeidet med bedriftshelsetjenesten er viktig, og det som vil kunne bistå til og eventuelt endre tjenestens måte å arbeide på. Denne erfaringen er ikke nødvendigvis så lett for kunden å dele i kundeverkstedet, spesielt dersom erfaringen ikke har vært positiv. Vi tror derfor at det blir ekstra viktig for prosessveileder å søke kunnskap og fremme dialog ved også å kunne trekke erfaringer fra det kunden ikke nødvendigvis sier direkte, men som han kanskje deler med andre kunder. Dette kan for eksempel dreie seg om smarte måter å løse praktiske problem på. På den andre siden, kan manglende oppfølging fra tilbyder etter verkstedet skade tillitsforholdet mellom tilbyder og kunde. Dersom kunden opplever at det man har kommunisert og fortalt om ikke følges opp av tilbyder, vil deltakelse i kundeverkstedet oppleves som bortkastet tid og ressurser, så oppfølgingen i etterkant vil kunne være av avgjørende betydning for om kundeverksted er en god metode for utvikling av dialog. Kundeverksted kan bidra til utvikling av nye former for kundekontakt, gjennom å ta i bruk kundens erfaringer. En av deltakerne deler erfaringer hun har gjort seg med de andre og forteller at for å få de ansatte med i risikovurderingen, hadde de utviklet en case som de ansatte arbeidet med. Det ga dem en helt annen forståelse av risikoen. Hun fortalte også at de har en kontaktperson i bedriftshelsetjenesten som er på tilbudssiden, og at det oppleves enklere å spørre om hjelp når det er noen som kjenner bedriften og deres behov.

Kan tilbyder for eksempel arbeide mer ut fra case sammen med kunden? Vil det gi bedre læring for alle parter? Må bedriftshelsetjenesten sikre at kontaktpersonen er proaktiv, mer enn hva som er vanlig i bransjen? Hvordan skal man finne ressurser til det? Kan kundeverkstedet være en metode? Slike spørsmål må tilbyder stille seg selv for å kunne bruke kundenes erfaring og tilbakemeldinger til å kunne levere en enda bedre tjeneste. Slik vi ser det, må tjenestens ledelse være tett inn på dette arbeidet, fordi det vil kunne føre til organisatoriske endringer. Det kan for eksempel være endringer i opplæring av eget personell, endringer i hvordan de legger opp til møter med kunder og endringer i forhold til samarbeid og samhandling med kolleger. Bedriftshelsetjenesten kan videreutvikle sine produkter og tjenester ut fra hva kundene opplever at fungerer bra, og man kan tenke seg at det vil oppleves som meningsfullt for kunden dersom vedkommende får informasjon om hva tilbyder anvender kunnskapen til i etterkant.

Innovasjonsdimensjon nettverksarbeid (Roos et.al. 2010): Kundeverksted har potensialet til å kunne fungere som et nettverk kundene mellom. En av deltakerne sier: %Det var overraskende nyttig å høre hvordan andre har gjort det, selv om de tilhører andre bransjer. Eller kanskje nettopp derfor+. I et kundeverksted av denne typen, med tre korte samlinger, er det ikke så stor sannsynlighet for at deltakerne vil knytte varige nettverk med hverandre. Vi

tror likevel at det vil være litt lettere å ta kontakt når man først har møttes slik, og partene vet at de har felles utfordringer når det gjelder for eksempel HMS. Nettverk og brukergrupper vil diskuteres nærmere under kap. 4.2.3 Kundeverksted versus praksisfellesskap.

4.1.1 Kundedrevet innovasjon gjennom kundeverkstedet

Brukerinvolvering har de siste årene blitt ansett som vesentlig for å lykkes med innovasjonsprosesser. Prosessen bør baseres på å få en forståelse for kundens reelle behov, samt en mer systematisk involvering av kunden (Wise og Høgenhaven 2008 ifølge Hoholm og Huse 2008). Skal dette gjennomføres med tanke på SMB-kunder, vil det være viktig å finne en arena der man kan møtes ansikt til ansikt. Kundeverksted kan være en metode, men man kan også tenke seg andre måter å gjøre dette på, for eksempel gjennom fagnettverk eller i forbindelse med gjennomføring av forskjellige typer kurs i regi av tilbyder.

Fjeldstad (2008) mener at i kunnskapsintensive bransjer, som for eksempel i rådgivningsbedrifter, må man være eksperter på forskning og utforskning i samarbeid med kunder (og konkurrenter) for å få til en bedre verdiskapning. Kan kundeverkstedet være en arena for slik utforskning? På den ene siden ser vi helt klart potensialet som kundeverkstedet kan ha for utforskning sammen med kunder, fordi man møtes ansikt til ansikt i en arena hvor det legges til rette for utforskningen (som utvikling av dialog også er en del av). Dette vil i høyeste grad også gjelde for offentlig sektor, som har et potensiale i forhold til å utvikle bedre tjenester som er økonomisk bærekraftige. Vi tror utforskning sammen med kunde eller bruker er noe som tilbyder må trene seg på for å bli dyktige. På den andre siden ser vi at det kreves at en del ressurser er på plass, men man kan tenke seg at dette likevel kan være verd innsatsen og kanskje til og med en nødvendighet for å overleve på sikt i rådgivningsbransjen? For hvordan kan man gi råd, om man ikke vet hva kunden har behov for?

Rosted (2008) sin modell for kartlegging av metoder for brukerinvolvering gjennom forskjellige faser i prosessen kan belyse innovasjonsmulighetene i kundeverkstedet til en viss grad. Vi tolker modellens fokus å ha en mer enten-eller-medvirkning for kunden, og at modellen passer best i forhold til utvikling og testing av fysiske varer. Vi mener modellen likevel er interessant som et eksempel som kan bidra til å se nærmere på hvordan kundeverkstedet forholder seg til kundedrevet innovasjon.

Hva-fasen (Rosted 2008) kan sammenlignes med oppstartsfasen av prosjektet med innledende intervjuer hvor kundene beskriver sine behov. Et av spørsmålene vi hadde i de innledende intervjuene var et ~~brømmespørsmål~~ "Hvis du kan bestille hva som helst fra bedriftshelsetjenesten, hva hadde du bestilt da?" Det var flere av kundene som ønsket seg forenklinger av HMS systemet og ønsket at bedriftshelsetjenesten kunne bidra til det. Dette blir ytterligere utdypet gjennom de fysiske samlingene hvor de sier at det er nyttig med utveksling av erfaring og tips fra andre bedrifter, om hvordan de hadde løst det vi ikke hadde

fått til selv. I tillegg ble det gjennomført deltakende observasjon både under intervjuene og under selve kundeverkstedet, hvor observasjoner og refleksjoner ble notert ned underveis i kundeverkstedet. Notatene ble utdypet i etterkant gjennom egne og felles refleksjoner.

Etter en litt treg og prøvende start i første kundeverksteds-samling kommer deltakerne i gang med å si noe om egne behov. Det virker som om det løsner litt når en av deltakerbedriftene er mer direkte i forhold til hva de opplever som vanskelig. Det er en spontan beskrivelse med fokus på følelsene og frustrasjonen arbeidet har gitt dem. Kollegaen fra samme bedrift følger på og støtter opp under frustrasjonene som beskrives. Resten av gruppen virker fokusert og lyttende. Selv om de som snakker har en utfordring som er litt annerledes enn resten, virker det som om skuldrene senkes rundt hele bordet når det er lov å si høyt hva man ikke får til og hva man ønsker hjelp med fra bedriftshelsetjenesten.

Rosted (2008) skiller mellom anerkjente og skjulte behov, fordi mennesker ofte gjør noe annet enn det de sier. Derfor vil for eksempel intervjuer alene kunne gi andre svar, enn om intervjuene kombineres med observasjoner. I kundeverkstedet kombineres evalueringen med observasjonene.

Etter den første kundeverkstedssamlingen gjøres en kort refleksjon: Det tar litt tid før de åpner seg i gruppen, men det er naturlig siden de ikke kjenner hverandre fra før. De liksom prøver seg litt fram. Det er nok mulig å få til samme dialogen om man møter kundene hver for seg, men det gjør det kanskje enklere når man samler kundene, fordi de hører hva andre tenker med ord og vendinger som er mer gjenkjennelig når det kommer fra andre i samme situasjon, og ikke bare fra bedriftshelsetjenesten. Eller?

I Hvordan-fasen (Rosted 2008) er kundene direkte involvert i innovasjonsteamet gjennom deltakelsen i kundeverkstedet, og de vil være aktive deltakere i utviklingen av dialog mellom tilbyder og kunde. Kundene var ikke aktive deltakere i planleggingen av kundeverkstedet, kun i forhold til innspill når det gjaldt fagtemaet gjennom de innledende intervjuene. Brukertesting, der brukeren (kunden) ikke er en del av innovasjonsteamet kommer derfor til anvendelse i planleggingen av kundeverkstedet, i oppgaven de fikk for å løse mellom samling 1 og 2 og i evalueringen av kundeverksted som metode. Modellen er etter vår mening ikke ideell for å beskrive kundedrevet innovasjon gjennom å bruke kundeverksted som metode, men kan belyse noen sider av det, og bidra til bevisstgjøring for tilbyderen i hvilke faser og på hvilken måte kunden er involvert i prosessen.

4.2 Hvordan kan man legge tilrette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet?

Vi gjorde oss mange tanker før den første samlingen: Hva om ingen sier noe? Det er ikke nok bare å samle folk. Hva om de ikke ønsker å dele kunnskapen sin med bedriftshelsetjenesten eller med hverandre, men bare er tause? Hva gjør vi da? Vel, da blir det også et funn.

Vi uroet oss kanskje uten grunn før det første kundeverkstedet, men var vi like bevisst rundt hva vi kunne gjøre for å tilrettelegge for kunnskapsdeling i planlegging og gjennomføring? Overskriften til dette underkapittelet viser til et av våre forskningsspørsmål. Vi vil her presentere funn i empirien, analysere og diskutere det opp mot teoretiske perspektiver som kunnskap, kunnskapsledelse, læring og kundeverksted som praksisfellesskap, motivasjon og barrierer.

Når vi snakker om deltakerne i kundeverkstedet mener vi både kunder og tilbyder. Gjennom kunnskapsdeling kan kunde og tilbyder lære av hverandre gjennom å finne ut av hva kunden har behov for, og hvordan tilbyder kan bistå med dette på en bedre måte. Tilrettelegging for kunnskapsdeling omfatter en hel rekke muligheter og utfordringer. Vi gikk mange runder med oss selv, hvor vi reflekterte over flere aspekter av kundeverkstedet. Under planleggingen av kundeverkstedet var det viktig for oss at samlingen kunne bli gjennomført på en god måte, slik at vi kunne innsamle data for å finne svar på vår problemstilling. På samme tid var det også svært viktig at kundene som deltok opplevde nytte av å bruke tid og ressurser på dette. For bedriftshelsetjenesten vil det være en fordel dersom kunden lærer noe om fagtemaet de kan anvende i arbeidshverdagen ellers. En slik kunnskapsutvikling kan skape positive synergieffekter for det videre samarbeidet mellom tilbyder og kunde, men dette er ikke tema for oppgaven.

4.2.1 Kunnskap og kunnskapsledelse i kundeverkstedet

Perspektivet på kunnskap og læring vil påvirke hvilke områder og tema som prioriteres i kundeverkstedet, og hvordan verkstedet legges opp i praksis. Er det satt av tid til refleksjon og diskusjon, eller er hovedfokus på å presentere teoretiske fakta? Er det prosessveileder eller kundene som kommer til ordet, eller er det vi som observatører? Der det objektivistiske perspektivet mener du må velge mellom kunnskapstyper, individet eller gruppen og at kunnskap er et rent intellektuelt produkt, ser det praksisbaserte synet mye mer komplekst på begrepet (Hislop 2013). Dersom vi støtter oss til det objektivistiske perspektivet, ville vi lagt vekt på ren kunnskapsoverføring i kundeverkstedet. Anne kan presentere lovverk og faktakunnskap uten å ta hensyn til annet enn sin egen kompetanse og slik overføre sin kunnskap til de andre deltakerne. I følge det objektivistiske perspektivet kan individene som deltar tilegne seg disse sannhetene og videreformidle disse til sine respektive bedrifter

ettersom kunnskap er sett på som fakta som kan organiseres og arkiveres i bedriften. Kundeverkstedet kan med dette perspektivet også gjennomføres på andre mindre ressurskrevende måter enn som fysiske treff, for eksempel gjennom e-post eller virtuelle grupper på nett, fordi kun eksplisitt kunnskap ville ha betydning. Anne kan da skriftlig beskrive og fortelle det hun kan, og de som leser det vil da kunne det samme som henne. Det å bli kjent, samt diskutere forskjeller i kunnskapen vil ikke være like relevant. All kunnskap av betydning er da eksplisitt, og kan formidles og organiseres som en sannhet.

Vår planlegging og gjennomføring av kundeverkstedet er påvirket av det sosiokulturelle eller praksisbaserte perspektivet på kunnskap. Her er kunnskapsutviklingen beskrivende og kunnskap utvikles i prosess. Kunnskapen er en sosial konstruksjon som vil endres og utvikles gjennom kontekst og relasjoner (Hislop 2013). I vårt tilfelle betyr dette at kunnskap skjer, utvikler seg og endres gjennom kundeverkstedet, og påvirkes av både omgivelser, hensikt og deltakernes forhold til hverandre. Kunnskap sitter fast i, utvikles gjennom mennesker og er useparerbar fra menneskene, praksisen og konteksten (Hislop 2013). Kunnskapsutviklingen kan dermed ikke knyttes til bedrift og tilbyder, men til enkeltpersonene som deltar. Det er disse som har sin kunnskap og den utvikles gjennom dem i relasjon og interaksjon med de andre deltakerne. Det er denne kompleksiteten som gjør det så utfordrende å videreformidle læringen og kunnskapsutviklingen til resten av bedriftshelsetjenesten eller ut i den enkelte deltakerbedrift, og er kanskje en av kundeverkstedets største utfordringer? Det er samme kompleksitet som gjør seg gjeldende når man for eksempel ønsker å dele eller videreformidle tilegnet kunnskap etter å ha deltatt på et kurs. Kursdeltakeren har sin kunnskap som en del av seg selv, og den vil endres og videreutvikles - ikke minst i møtet med kolleger når man er tilbake på jobb. Er det for eksempel i det hele tatt mulig å sende ansatte på kurs, og tenke at hele organisasjonen skal dra nytte av det?

Slik vi ser det, vil det være essensielt at ledelsen i tilbydertjenesten har kunnskap om nettopp kunnskapsutvikling og hva som fremmer eller hemmer dette for at man skal kunne anvende kunnskapingen som skjer i kundeverkstedet i praksis. I tillegg må man ha realistiske tanker i forhold til hva som vil være et reelt mål med kunnskapen enkeltpersoner tilegner seg. Det er ikke dermed sagt at kunnskapen ikke kan spres i organisasjonen, men det må legges til rette for det, og det må gjøre på en annen måte enn at man får 20 minutter på et fellesmøte til å fortelle hva man har lært. Siden kunnskap utvikles og skjer gjennom relasjoner og i kontekst, er hva som til sist utgjør kunnskapen åpent for diskusjon (Hislop 2013). Dette innebærer at et annet fagtema, andre deltakere og en annen prosessleder i kundeverkstedet vil kunne føre til en helt annen prosess. Hva den enkelte sitter igjen med, kan ikke styres, men det blir viktig å legge så godt til rette som mulig for kunnskapsdeling.

Sosial interaksjon og aksjonsorientering er sentrale elementer for å spre kunnskap i organisasjonen (Hislop 2013). Dette innebærer at bedriftshelsetjenesten (og andre aktuelle tilbydere) må arbeide bevisst og handlingsorientert for å skape endring i egen organisasjon gjennom kunnskapen som erverves i kundeverkstedet. Planleggingen og gjennomføringen

av kundeverkstedet påvirker også resultatet, og ikke minst prosessveileders mulighet for oppfølging av det man lærer. Resultatet av den videre kunnskapsspredningen, eller mangel på denne vil i stor grad avhenge av om tilbyder er i stand til å følge opp i egen organisasjon. Erfaringsmessig vet vi at dette ikke er enkelt. På den andre siden, mener vi at dette ikke er umulig, og bør ikke skremme tilbydere av tjenester til å (videre)utvikle sine kundeverksteder.

Kunnskap er subjektivt og i stadig endring som en følge av menneskers tolkning og retolkning. Målet er ikke endelige absolutte svar, men fortolkning og skaping (Irgens og Wennes 2011). Siden vi støtter oss til det praksisbaserte, kontekstuelle og relasjonelle synet på kunnskap, ble det viktig for oss å planlegge samlingen slik at deltakerne i noe grad skulle bli kjent med hverandre, samt å skape en atmosfære og stemning som legger til rette for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

En observasjon i forbindelse med oppstarten av kundeverkstedet: Kundeverkstedet har en hovedvekt av deltakere fra praktiske yrker. Det er en liten spenning knyttet til hvordan deltakerne vil ta imot opplegget, og om de vil se nytten i å bli bedre kjent med hverandre. Stemningen er noe avmålt når den første samlingen settes i gang. Lurer de på hva som venter? En slik samling er relativt langt utenfor arbeidshverdagen til mange av deltakerne. Det er noen glimt av usikkerhet i øynene til flere av kundene når Anne forteller at vi skal gjøre en øvelse for å bli bedre kjent. Usikkerheten uttrykkes enda tydeligere i kroppsspråk og gjennom sukk og tung pust når de får vite at vi skal tegne noe. Når oppgaven er mer definert, prestasjonskravet dempet og den enkelte får satt i gang, ser det ut som om usikkerheten i stor grad forsvinner i løpet av få minutter, og alle er konsentrerte over det de gjør på sitt eget ark.

Det er lagt opp til gode pauser, for at deltakerne skal ha mulighet til å bli litt mer uformelt kjent med hverandre. I denne første samlingen er det lite kommunikasjon på tvers av bedriftene i pausene. De som ikke allerede snakker med kjente kolleger, sjekker e-post og tar telefoner. To av bedriftene snakker også med sine kontaktpersoner i bedriftshelsetjenesten i pausene, da de ønsker mer bistand i det som diskuteres i kundeverkstedet.

Pauseavviklingen ser ut til å endres noe i løpet av samling to, og flere samtaler går på tvers av bedriftene. Samtalene synes i stor grad å være videreføringer av fagdiskusjon i timen før. Er det et tegn på økende trygghet i gruppen?

Vi antar at dersom kundeverkstedet disponerte frie ressurser, kunne gå over lengre tid, ha flere samlinger og også bruke mer tid på utvikling av sosiale relasjoner, så ville resultatet kunne blitt enda bedre for bedriftshelsetjenestens del. Kunnskapsdelingen ville kanskje flyte friere, og ikke-planlagte viktige tema kunne ha dukket opp. Men lederne i deltakerbedriftene ville ikke nødvendigvis oppfatte tid til utvikling av sosiale relasjoner som rett ressursbruk, og vi kunne opplevd utfordringer med å få bedrifter med i kundeverkstedet. Det vil også være viktig for utvikling av tillit og trygghet at en deltakelse er forpliktende, på det viset at når kunden har sagt ja til å være med, må det være interessant for denne å møte på alle

kundeverksteder. Vi mener at ressursbruken må stå til opplevelsen av nytte. Vi tror at slike hensyn må taes dersom kundeverksteder skal virke etter sin hensikt. Kundeverkstedet må tilpasses kunden.

Til tross for vårt praksisbaserte syn på kunnskap og kunnskapsutvikling, er det viktig å være klar over at noen former for kunnskapsdeling må ha et objektivistisk perspektiv der kunnskapen er sann og udiskuterbar. Irgens i Irgens og Wennes (2011) understreker faren av å bli enøyd og kun forholde seg til det ene perspektivet, samme hvilket perspektiv en har. Som et eksempel skal ikke rutiner for brannvarsling og lignende utvikle seg og være i endring - så fremst det ikke skjer fysiske endringer i bygget eller bruken av lokalene som gjør dette nødvendig. Alle skal kjenne til rekkefølgen av handling under brann, og det skal være klart hvilket telefonnummer for brannvarsling som gjelder, og at brannslukkeren henger på *den* veggen, og ikke flyttes tilfeldig rundt etter innfall og humør. Slik kunnskap (eller informasjon) kan enkelt kodifiseres i skriftlige rutiner som alle skal følge. Når det gjelder oppfølgingen *etter* for eksempel en brann, vil etter egne erfaringer noe være fast og systemorientert, mens støtte, samtale og annen oppfølging vil inneholde en stor grad av taus og ukodifisert kunnskap.

4.2.2 Læring i kundeverkstedet

Da sa en lærer, Snakk til oss om å Undervise.

Og han sa:

Ingen kan lære deg noe som ikke allerede slumrer i din erkjennelses morgengry. Læreren som vandrer i skyggen av templet med sine tilhengere, gir ikke av sin visdom, men av sin tro og hengivenhet.

Hvis han virkelig er vis, ber han deg ikke tre inn i sin visdoms hus, men leder deg heller til din egen tenknings terskel.

(Gibran (1926) 2005:60)

Hva som hemmer og fremmer læring, og hva læring egentlig er diskuteres fortsatt. Slik vi tolker Gibran (1883-1931) i sin bok Profeten fra 1926, snakker han her om kunnskapsutvikling hvor taus kunnskap er viktigere lærdom en ren kunnskapsoverføring, og refleksjon er det som gjør deg klok, ikke læremesterens sannhet. Alt dette beskrevet på en svært poetisk måte vi ikke skal forsøke oss på å kopiere i denne avhandlingen.

Læring i kundeverkstedet er tenkt å foregå på flere plan. For det første skal tilbyder lære hva kunden opplever behov for. For det andre skal tilbyder gjennom dialog med kunden lære hva som skal til for å kunne gi en bedre tjeneste. For det tredje bør kunden lære noe som de kan ta praktisk i bruk på egen arbeidsplass. Vi tror dette er svært viktig for motivasjonen til deltakelse. Et fjerde aspekt er at kunden gjennom deltakelse i kundeverkstedet også vil lære

mer om bedriftshelsetjenesten og hva de kan tilby. I oppgaven har vi hovedvekt på de to første læringsområdene.

Hislop (2013) viser til en rekke læringstypologier som er relevante å ta hensyn til i planleggingen av kundeverkstedet som vi beskrev i teorikapitlet. *Kognitiv læring* i kundeverkstedet kan innebære for tilbyder å utvikle en bedre forståelse for kundens behov gjennom å få nye tanker og innspill som fører til endring i prosessveilederens intellektuelle oppfattelse. Dette må gjøres gjennom å inneha en åpen holdning, samt aktiv lytting med åpne og utforskende spørsmål. Bedriftshelsetjenesten ved Anne gjorde dette med å stille spørsmål som: «Kan du si mer hva dere tenkte rundt dette?», «Hva var det som gjorde at dere?» og så videre. Anne ble på denne måten mer kjent med bedriftene og fikk nærmere innsikt i hva de ønsket bistand til fra bedriftshelsetjenesten. Å ha en åpen holdning, samt lytte aktivt gjelder også kunden, dersom denne skal få en bedre forståelse for hva tilbyder kan bistå med. Deltakerne i kundeverkstedet ga tilbakemelding på at de opplevde at bedriftshelsetjenesten fikk en økt forståelse for deres behov. En svakhet i gjennomføringen er at vi ikke har samlet inn data for å se om kunden oppnådde en dypere forståelse i forhold til hva tilbyder kan bistå med. Dette vil vi anbefale at bedriftshelsetjenesten undersøker i oppfølgingssamlingen høsten 2015. Samtidig kan man anta at deltakerne fikk en bredere forståelse enn de hadde i utgangspunktet gjennom å lære mer om bedriftshelsetjenestens kompetanse på området, samtidig som de fikk utveksle erfaringer med andre bedrifter. Her kom det også fram hva andre hadde fått bistand til. Under den andre samlingen, forteller en av kundene at de ikke hadde noe HMS-system på plass da de ble kunder hos bedriftshelsetjenesten for omtrent et års tid siden. Han forteller at de fikk god praktisk hjelp fra sin kontakt i bedriftshelsetjenesten, blant annet til hvilke prosedyrer de burde ha på plass og hvordan de praktisk kunne bygge opp systemet. Nå opplever de å ha et grunnlag som de kan jobbe videre med fremover. Han understreker at de ikke hadde klart det uten den praktiske hjelpen de fikk.

For kunden antar vi det også vil være viktig med et tilpasset opplegg rundt den teoretiske presentasjonen av fagtemaet slik at det blir relevant og forståelig uansett hvilket utgangspunkt man har når det gjelder fagområdet. Det vil si at det faglige grunnlaget i kundeverkstedet må ta høyde for alle typer deltakere, fra de som ikke kjenner særlig til fagtemaet fra tidligere, til de som er kommet langt i prosessen. Dette vil kreve god kompetanse fra prosessveileder, som må sørge for at alle tas vare på. I praksis vil dette kanskje ofte innebære at det blir prioritert å vektlegge grunnleggende kunnskap, for å unngå at noen faller helt utenfor. Da blir det etter vår mening viktig å følge opp de som har kommet lengst på en annen måte, kanskje gjennom en annen type oppfølging i ettertid. Eventuelt kan man jo også vurdere om gruppen skal settes sammen ut fra kompetanse på det aktuelle fagtemaet, men det vil være en vanskelig og svært ressurskrevende oppgave for bedriftshelsetjenesten slik vi ser det.

Gruppesammensetningen og sosiale interaksjoner som bli-kjent-øvelser og diskusjoner i gruppen og i pausene vil bidra til *kulturell læring* (Hislop 2013) både for tilbyder og for kunde.

Man blir bedre kjent og dialogen utvikles. Kanskje kan man si at dette er en viktig del når det kommer til deling av taus kunnskap i kundeverkstedet, hvor deltakernes verdier, normer og rammer kan komme fram i diskusjonene. En av deltakerne forteller at det ikke er like lett å få resten av de ansatte til å bruke systemet de har laget, selv om de selv opplever nytte av det. Hun forteller at de har laget sitt system med hensyn til at noen av de ansatte ikke er særlig begeistret for mer moderne verktøy, som smarttelefoner og data. De har derfor laget et system som tar høyde for dette. Blant annet har de lagt til rette for at alle har mulighet til å levere avviksmeldinger enten elektronisk eller i papirform. Hun forteller at de ikke opplevde at det var noe annet å gjøre, dersom de skulle få med alle ansatte. Det var ikke alle ansatte som hadde vært like begeistret for oppstarten av HMS-systemet, og hun forteller at enkelte må følges tett opp, og stadig påminnes og motiveres. Hun forteller at det fungerer, og at det ser ut som om ting vil gå seg litt til med tid og tålmodighet til hjelp. Gjennom fortellingen deler hun noen av de normer og verdier de har i bedriften, at de ønsker at alle skal bidra og inkluderes, og at de er villige til å strekke seg langt for å få dette til, fordi de har tro på at det vil gi dem noe igjen på sikt. Hun deler også en erfaring som kan lære tilhørerne at man av og til må tenke litt bredere og litt utenfor boksen for å få til noe, og at man må prøve seg fram til noe som virker.

Det kan legges til rette for *aksjonsbasert læring* (Hislop 2013) kanskje spesielt gjennom oppgaven som skal løses mellom samlingene, men også gjennom gruppeoppgaver som løses under samlingen. Læringen her vil tilsynelatende i første omgang gagne kunden, men resultatet av praktisk oppgaveløsning og refleksjoner rundt dette vil gjerne belyse hvor det er behov for bistand fra tilbyder (i dette tilfellet bedriftshelsetjenesten). For å få til aksjonsbasert læring, bør refleksjonsprosessen etter aksjon være kritisk (Hislop 2013). I kundeverkstedet ble det ikke lagt stor vekt på dette siden en kritisk refleksjonsprosess ofte krever en høy grad av tillit og trygghet i gruppen. Dette vil være utfordrende å få til i et kundeverksted slik det ble gjennomført i vår case. Refleksjonene ble mer overfladiske og praktiske. Ved gjennomgangen av oppgaven under samling 2, bekreftet flere hva de ønsket hjelp av fra bedriftshelsetjenesten, enten ved å si det direkte, eller gjennom at Anne spurte ~~%~~Ønsker dere hjelp med dette?+der hun opplevde at det var et udekket behov. Det ble observert mindre respons og kortere svar fra de fleste når Anne spurte om det hadde vært noen vanskeligheter underveis. Vi tolker dette som at gruppen ikke var trygg nok til å blottlegge svakheter for hverandre, og kanskje kan man ikke regne med det i en slik kundeverkstedgruppe? Dersom gruppen hadde vært litt tryggere på hverandre, kunne man kanskje fått den enkelte til å reflektere mer kritisk over hva de hadde gjort gjennom at tilbyder for eksempel spør ~~%~~kunne dere ha gjort dette på andre måter?+eller ~~%~~kan du si noe mer om hva som førte til at dere valgte dere å gjøre det slik?+ Kanskje kan tilbyder ta opp tråden, og spørre nærmere i møter hvor man treffer den enkelte kunde alene? Vi tror de fleste kunder vil være åpne for dette, så lenge bedriftshelsetjenesten har en dialog som legger til rette for undring og refleksjon. Man kan tenke seg at dersom spørsmålene oppfattes som kritikk, eller at kunden ikke har forstått noe som bedriftshelsetjenesten har forstått, vil kommunikasjonen høyst sannsynlig hemmes og tilbyder får ikke svar på hva kunden kanskje behøver hjelp med.

Enkelkretslæring, dobbeltkretslæring og metalæring er læring på forskjellige nivåer (Hislop 2013). *Enkelkretslæring* vil her for tilbyder for eksempel kunne være kunnskap om at kundeverksted kan være en god metode for oppfølging av kunder, men der man ikke klarer å ta i bruk kunnskapen i andre lignende settinger fordi forutsetningene ikke endrer seg. I vår casestudie vil dette på den ene siden trolig være tilfelle, fordi gjennomføringen av kundeverkstedet ikke legger opp til endring av forutsetninger for bedriftshelsetjenesten. Det vil i praksis innebære at Anne har lært en del ting om de deltakende kundene, som hun ikke nødvendigvis vil ta med seg videre i neste kundemøte. Dersom Anne er slik de fleste av oss er, vil hun høyst sannsynlig kommunisere på samme viset som tidligere, uten at dette er feil, men hennes arbeidsplass og Anne selv har ikke lagt til rette for annet. For kundene vil enkelkretslæring for eksempel kunne være teoretisk kunnskap om hva bedriftshelsetjenesten kan bistå med, men uten å tenke over hva det kan innebære for bedriften selv. Kunden vet kanskje at bedriftshelsetjenesten kan hjelpe med å få et system på plass, men setter ikke det i sammenheng med at de har utfordringer i å få skriftliggjort rutiner, og ber dermed ikke om bistand til dette fra tilbyder.

Om både tilbyder og kunder lærer av kundeverkstedet, avhenger av om erfaringene tas med videre inn i respektive organisasjoner, og om det fører til endring av styrende variabel eller forutsetning, slik at *dobbelkretslæring* kan skje. Det kan være at Anne selv har reflektert over dialogen i så stor grad at hun har endret sin måte å kommunisere med kunden på og det har skjedd en dobbeltkretslæring. Hun kan for sin egen del ha utviklet en mer spørrende og undrende kommunikasjonsstil som åpner for refleksjoner fra kundene. Dobbeltkretslæring vil også kunne spille en strategisk viktig rolle for tilbyder, fordi kun kontinuerlig nyskaping og tilpassingsevne kan ligge til grunn for varige konkurransefortrinn (Roos et.al. 2010). Dersom man får til dobbeltkretslæring gjennom kundeverkstedet, antar vi at dette vil kunne ligge til grunn for å skape et konkurransefortrinn i den aktuelle bransjen. Dette er likevel ingen enkel løsning for å øke egen konkurransekraft, fordi det ofte innebærer omfattende omlegginger og helt nye måter å se sin organisasjon på (Roos et.al. 2010). For at det skal skje en dobbeltkretslæring må forutsetningene endres. Forutsetningen eller variabelen kan deles i tre: 1: *innramming*, 2: *konteksten*, 3: *handlingsraportoaret* (Irgens 2010).

For bedriftshelsetjenesten vil *innrammingen* i utgangspunktet kunne være møte med kunden for bistand i HMS-arbeidet. Dette er et kjent område som man etter litt erfaring i bedriftshelsetjenesten raskt kan definere eller gjenkjenne, men også utfordrende fordi kunnskap og interesse omkring HMS-arbeidet oppleves svært forskjellig fra bedrift til bedrift. For bedriftshelsetjenesten betyr det at slike møter ikke nødvendigvis kan planlegges i detalj på forhånd. Det vil til en viss grad avhenge av hvor godt man kjenner til kundens og dennes arbeid med HMS. Bedriftshelsetjenestens representant vil uansett måtte ha kompetanse til å tilpasse seg kundens ståsted og være interessert i å avklare kundens behov. Dette er selvsagt enklere når det er snakk om en kunde man kjenner. Endringer i den styrende variabel når det gjelder innramming, vil da kunne være tiltak for å bli bedre kjent med kundens utgangspunkt når det gjelder HMS. Slike tiltak kan for eksempel være aktiv lytting og åpne spørsmål, hvor hensikten er at kunden skal oppleve seg sett og hørt. Dette kan føre

til dobbeltekretslæring for begge parter. Når slike møter ikke fungerer, kan en årsak være at kunden opplever seg utrygg i situasjonen, og at han ikke har kontroll og kunnskap på området som kan gi en opplevelse av mindreverd og inkompetanse. Samtidig kan tilliten svekkes. I kundeverkstedet vil innrammingen i utgangpunktet kunne være slike HMS-møter med kunden, eller undervisningssituasjon. Forutsetningen må her endres med tanke på hensikten med kundeverkstedet. Når utvikling av dialog og forståelse er mer i fokus enn formidling av kunnskap, kan forutsetningen for innramming endres, men det kreves bevissthet og refleksjon.

Konteksten i dette tilfellet er kundeverkstedet, der rollen er prosessveileder og tjenestetilbyder. Tilbyder kan da spørre seg selv: bør kundeverkstedet avholdes et annet sted og i et annet rom? Er prosessveilederen tilstrekkelig erfaren? Skal alle som jobber i bedriftshelsetjenesten og har ansvar for oppfølging av bedrifter være prosessveiledere, eller bør vi satse på noen få? Hvilke personlige egenskaper er viktige - og hva kan læres? Bør man være to for å sikre at rollene ivaretas? Hvordan påvirker deltakerne i akkurat denne kundeverkstedsgruppen hverandre? Dersom kundeverksted skal tas inn som en metode, mener vi det er spesielt viktig i innføringsfasen at prosessveilederen (tilbyderen) har god kompetanse og bred erfaring med prosessledelse. Opplæring av flere prosessveiledere kan for eksempel skje gjennom praktisk deltakelse som observatør, der prosessen systematisk reflekteres over i etterkant. For kunden vil det være vanskeligere å endre konteksten ettersom det er tilbyderen som tilrettelegger, men det blir viktig at tilbyder her som på andre områder tilrettelegger slik at kunden har mulighet til å gi konstruktive tilbakemeldinger dersom det er noe som kunne vært gjort annerledes.

Handlingsreportoaret vil for tilbyder være fagkunnskapen, erfaring med (gruppe)prosesser og erfaring med kunnskapsformidling og kommunikasjon eller forelesningssituasjonen. Vi mener det er svært viktig at det er erfarent personell som er prosessveiledere, fordi det vil være nødvendig med et bredt handlingsreportoar blant annet for å kunne tilpasse innhold til kunder som har forskjellig kompetanse og ståsted i forhold til fagtemaet. For kunden vil handlingsreportoaret i kundeverkstedet avhenge av tilbyder. Dersom tilbyder er åpen for innspill, og også kritikk fra kunden, og det legges til rette for tillit og trygghet i gruppen, så vil handlingsreportoaret til kunden oppleves stort. Men oppfattelsen vil raskt kunne endre seg dersom de innspill man kommer med ikke følges opp i praksis. Endringen i forutsetningen kan for tilbyder skje i alle ledd samtidig, for eksempel måten tjenesten organiserer seg på rundt SMB-kunder.

Metalæring (Hislop 2013) er en læringstype som er høyere enn dobbeltekretslæring. Metalæring vil kunne skje dersom prosessveileder og en annen deltakende person fra bedriftshelsetjenesten stiller spørsmål ved både læringsprosessen i kundeverkstedet og refleksjonsprosessen rundt dette. Det krever fokus og engasjement fra ledelsen, men er kanskje den eneste måten å gjøre det på dersom det er ønskelig å implementere kundeverksted som metode? Det er mulig å tenke seg at representanter fra kundene også

kan inviteres inn i refleksjonsprosessen rundt kundeverkstedet, og at kundene kan bringe dybde og andre perspektiver inn i refleksjonene.

Ved å planlegge kundeverkstedet slik at (minst) to deltakere deltar for hver bedrift, og helst to fra tilbydertjenesten vil det kunne legges til rette for læring på flere plan: *individuell læring* (Hislop 2013): for hver enkelt deltaker både fra kunde og tilbyder, *gruppelæring* (Hislop 2013): gjennom deltakelse med andre kunder og tilbyder i kundeverkstedet, og *organisasjonslæring* (Hislop 2013): gjennom en eventuell erfaringsdeling og implementering av kundeverksted som metode i bedriftshelsetjenesten, som kan føre til organisatoriske endringer i forhold til hvordan for eksempel mindre kunder følges opp. For kunden kan oppgaveløsning i egen bedrift mellom samlingene og for eksempel gjennom arbeidet med et HMS-system i bedriften føre til organisasjonslæring. Til sist *inter-organisasjonell læring* (Hislop 2013): der kunder og tilbyder lærer på tvers av organisasjoner i kundeverkstedet. Det vil neppe være enkelt å oppnå verken organisasjonslæring eller inter-organisasjonell læring gjennom kundeverkstedet, men det må være opp til hver enkelt deltaker-bedrift. Vi mener det likevel er mulig å trekke med seg viktige momenter dersom det legges til rette for det. Kanskje bør tilbyderen av kundeverkstedet planlegge å bruke litt tid på dialog med kundene for hvordan de kan dra mest mulig nytte av deltakelsen i egne bedrifter? I stedet for å komme med konkrete forslag, kan tilbyder for eksempel tilrettelegge for konstruktive diskusjoner på hvordan dette kan gjøres i praksis gjennom arbeid med case og refleksjoner rundt aktuelle problemstillinger. Læring i kundens organisasjon vil uansett avhenge av om de tar med seg erfaringene med videre inn i sine respektive bedrifter hvor det kan føre til en endring av styrende variabel eller forutsetning.

En kunde forteller i kundeverkstedet om hvordan de fikk til læring i egen organisasjon gjennom en risikovurdering de utførte i forhold til en maskin. Hun forteller at de involverer de ansatte direkte i risikovurderingen. På grunn av språkutfordringer må de sette sammen grupper av ansatte som snakker samme språk hvor de får diskutere og se på bruken av en maskin. Leder og verneombud har på forhånd laget en del spørsmål som for eksempel: ~~N~~ Når du bruker denne maskinen hva kan i verste fall skje?+ ~~H~~ Hva kan gjøres annerledes for å minske risiko for skade?+Gjennom denne involveringen får de tilbakemelding og fanger opp eventuelle utfordringer. Hyppighet på rulling av arbeidsoppgaver ble iverksatt som følge av en slik kartlegging av arbeidsprosess rundt en maskin og involvering av ansatte.

Gjennom å endre på forutsetningene har de fått til dobbeltkretslæring i bedriften. Læringen skjedde uavhengig av kundeverkstedet, men verkstedet ble en arena for å dele en slik kunnskap. Erfaringen ble positivt mottatt av de andre deltakerne. Bedriften forteller at de ikke har sykefravær som skyldes belastningsskader, en type skade som er relativt vanlig når man har tungt og ensidig arbeid over tid. I det daglige er det produksjonsleder som passer på rulling, men alle ansatte er innforstått med hensikten og bytter oppgaver på eget initiativ i løpet av arbeidsdagen. I dette tilfelle er forebygging av sykefravær et moment som gir viktige konsekvenser av læringen i bedriften, og vil føre til økonomisk innsparing. Dette vil

være viktig for alle bedrifter, men kanskje spesielt SMB, hvor en enkelt ansatt vil utgjøre en relativt stor prosentandel av arbeidsstokken, vil kunne merke slike tiltak på en positiv måte.

For å se litt nærmere på hvordan læring kan utvikle seg, ønsker vi her å se på 5-trinnsmodellen (Irgens 2010) sett i forhold til kundeverkstedet. For bedriftshelsetjenesten vil den individuelle påvirkning være samspillet med kundene som deltar i kundeverkstedet. Hvilket førsteinntrykk de gir, hva de sier og hvordan de responderer underveis i samlingene. For kundene kan den individuelle påvirkning for eksempel være noe nytt i presentasjonen av fagtema, for eksempel konkrete tips eller verktøy for hvordan en prosedyre kan bygges opp.

For at påvirkningen skal føre til innlæring må forskjellige kontekstuelle og individuelle barrierer forseres (Irgens 2010). Påvirkningen må anses som relevant, og vekke den enkeltes interesse. En av deltakerne forteller: %i har ikke visst hvor vi skulle starte med vårt system som i utgangspunktet er alt for stort og omfattende for oss. Det har vært vanskelig å se hva vi kan ta bort, og hva vi eventuelt burde tatt inn, men nå ser vi at det kan være lurt rett og slett å starte på nytt.+En annen deltaker skriver i evalueringen: %har god nytte av samlingene for å få HMS inn i hverdagen. Det kan fremdeles være herk, men nå ser man nytte og viktigheten av det+.

I kundeverkstedet kan kunden få informasjon om at bedriftshelsetjenesten kan bistå, men om dette ikke kan settes i sammenheng med hva kunden har behov for bistand til, vil han sannsynligvis ikke kontakte bedriftshelsetjenesten for hjelp. For tilbyder vil påvirkningen kunne være å høre at kunden har behov for hjelp på flere områder, uten å sette dette i sammenheng med at man selv kan gjøre noe med det.

Innlæring skjer for eksempel når kunden husker hva bedriftshelsetjenesten kan bistå med, og når bedriftshelsetjenesten hører at kunden har behov for noe som bedriftshelsetjenesten har kompetanse på. For den aktuelle kunden, førte påvirkningen til at de tok kontakt med sin kontaktperson i bedriftshelsetjenesten og det ble avtalt møter for videre bistand med utvikling av et nytt HMS-system. Innlæring er likevel ingen garanti for at det skal skje kunnskapsutvikling, som innebærer at kunnskapen kan reflekteres over og anvendes i nye situasjoner. For kunden kan det bety at de ser hvordan en modell som presenteres kan implementeres i deres eget system.

For bedriftshelsetjenesten kan en individuell barriere for at innlæring skal gå videre til kunnskapsutvikling være for eksempel dersom prosessveileder ikke ønsker å ta i bruk ny kunnskap i praksis fordi hun er usikker på om hun får det til. Et annet eksempel kan være om prosessveileder ikke har tro på at det kan være lurt å høre på kundenes behov, da arbeidsmiljølovens *forskrift om organisering, ledelse og medvirkning* (FOR-2011-12-06-1355: §13-2) fastslår at det er kundens ansvar å sørge for at bedriftshelsetjenesten bistår, og ikke motsatt. Vi observerte ingen tydelige individuelle barrierer hos Anne, og hadde heller ikke fokus på å se etter barrierer hos henne som prosessveileder. Men generelt sett, tror vi at god opplæring og formidling av hensikt kan være en måte å lette på individuelle barrierer. Å

forsere individuelle barrierer krever en selvinnsikt av dem det gjelder. Man må forstå og se sin egen motstand for å kunne endre på den. Kanskje kan det å ha dette som tema hos tilbyder være til hjelp? Det kan oppmuntres til åpenhet, og at man avtaler møtepunkter der veiledning rundt egen læring er tema. Både leder og en god kollega man stoler på vil kunne bistå med gode konstruktive tilbakemeldinger som kan bidra til selvinnsikt. Dette kreves et trygt arbeidsmiljø og at kollegene har tillit til hverandre. Kontekstuelle barrierer for bedriftshelsetjenesten kan også være til hinder for at innlæring skal gå videre til kunnskapsutvikling. Det var mye i omgivelsene som prosessveilederen Anne ikke kunne påvirke. Samlingene var i stor grad planlagt av andre. Kundeverksted er en metode som ikke er kjent for andre i bedriftshelsetjenesten, og som dermed også er en ny metode for Anne. I tillegg var de deltakende kundebedriftene ukjente for henne, fordi det er andre kolleger som har ansvaret for oppfølging av den enkelte deltakende kunde. Så var hennes nye leder en av observatørene og selve hensikten med kundeverkstedet kanskje ikke godt nok reflektert gjennom av noen på tidspunktet for gjennomføring. På den andre siden kan det tenkes at det er enklere for Anne å gjennomføre slike samlinger når noen andre har lagt opp løpet på forhånd, og hun visste at fokuset under kundeverkstedet var å finne svar på hva kundene hadde behov for, og ikke på hvordan hun fungerte som prosessveileder (selv om vi i ettertid ser at hennes rolle nok var viktigere enn forutsett for å legge til rette for dialog).

Når man kan ta i bruk det man har lært, går man fra kunnskapsutvikling til kunnskapsanvendelse (Irgens 2010). For kunden kan det innebære at man i større grad kan ta i bruk veiledninger, råd og verktøy man får fra bedriftshelsetjenesten. For bedriftshelsetjenesten kan det være evnen til å følge opp og utføre tjenester ut mot bedriftene som er tilpasset det de har kommunisert et behov for. Dermed kan kunnskapsanvendelsen igjen være med på videre kunnskapsutvikling gjennom dialog og samspill med kunden i oppfølgingen. En individuell barriere kan være motstand mot å arbeide på nye måter, kanskje fordi det synes å kreve flere ressurser enn man opplever å ha. En kontekstuell barriere kan være at de som skal utføre oppgaven i praksis ikke har deltatt i kundeverkstedet, og dermed ikke har den samme forståelsesrammen som prosessveilederen, eller at ledelsen ikke ser behovet for å utføre tjenester på andre måter enn det man gjør pr i dag.

Det siste barrierefilteret i modellen er fra kunnskapsanvendelse til organisatorisk læring. Dersom kundeverkstedet skal føre til organisatorisk læring krever det at bedriftshelsetjenesten endrer sine handlingsteorier og blir bedre i stand til å møte utfordringer knyttet til kundeverksted, og gjennom dette kan utføre sine arbeidsoppgaver på en bedre måte. Et eksempel på en kontekstuell barriere, kan være en generell kultur for at ~~den~~ gode gamle måten å gjøre dette på fungerer best+og en uvilje mot endring. Det kan også være hindre i organisasjonen, hvor manglende ressurser og knapphet av tid oppleves som en barriere for å arbeide på nye måter. En individuell barriere, kan være en naturlig motstand mot å gjøre noe på et nytt sett som ~~bekrefter~~+at det man har trodd tidligere kan være feil. En annen barriere kan være at man selv opplever å ikke ha kompetansen som

kreves for å rådgi bedrifter på systemnivå, men at det likevel er et uttalt krav om det i arbeidsmiljøet.

4.2.3 Kundeverksted versus praksisfellesskap

Læring i praksisfellesskap kan ifølge Irgens (i Irgens og Wennes 2011) utvikles gjennom fire områder, som delvis kan overføres til kundeverksted.

Område en: *Den enkelte medarbeider jobber med sine oppgaver og utvikler kunnskap gjennom å finne ut av hvordan de skal løses* (Irgens i Irgens og Wennes 2011). For tilbyder vil læringen på dette område skje når man forbereder seg til fagtema og legger planer som reflekteres over for gjennomføringen av kundeverkstedet. Planleggingen vil kanskje skje i samarbeid med andre, og hvor man naturlig vil be om veiledning fra kolleger som har mer erfaring på det aktuelle området. Dersom man tolker den enkelte medarbeider som den enkelte bedrift, så vil disse arbeide med oppgaver både under samlingen og mellom samlingene i kundeverkstedet, og utvikle kunnskap gjennom dette. Kunnskapsutviklingen vil her ikke bare skje individuelt, men i relasjon til de andre i kundeverkstedet.

Område to: *Den enkelte kan observere sine kolleger mens de utfører arbeidsoppgavene* (Irgens i Irgens og Wennes 2011). I mange tilbydertjenester arbeider man svært individuelt, og bedriftshelsetjenesten er intet unntak. Det kan være vanskelig å få tilstrekkelig tid i hverdagen til å kunne arbeide sammen med kolleger for observasjon. Dette er likevel noe vi mener de fleste tjenester bør arbeide aktivt for å få til. Læring gjennom observasjon og aktiv deltakelse bør være noe man ønsker å bruke ressurser på, dersom endring og forbedring av tjenesten er ønskelig. Med andre ord, bør det ideelt sett være to personer fra tilbyder som gjennomfører kundeverkstedet, kanskje med den ene som prosessveileder og den andre som deltakende observatør. Innad i den enkelte kundebedrift kan ansatte observere hverandre, men i kundeverkstedet mener vi at observasjon være av begrenset nytteverdi.

Område tre og område fire: *Kolleger diskuterer og samtaler rundt hvordan ulike oppgaver kan løses. Den enkelte praktiserer utførelsen av arbeidsoppgavene sammen med kollegene* (Irgens i Irgens og Wennes 2011). Område tre og til dels fire er svært aktuelt for tilbyder i kundeverkstedet, og forhåpentligvis også noe den enkelte deltaker drar med seg videre i arbeidshverdagen. Vi opplevde at Anne som bedriftshelsetjenestens representant og deltakerne i kundeverkstedet var aktive og nysgjerrige på diskusjon og samtale rundt hvordan oppgaver og utfordringer kan løses i praksis. Det å arbeide sammen er en kjent måte for kunnskapsutvikling, og ofte den eneste måten å formidle taus kunnskap på (Von Krogh et.al. 2011). Et av argumentene for å invitere to personer fra hver bedrift inn i kundeverkstedet, var nettopp det at de kunne spille på hverandre på en bedre måte når de var tilbake i egen bedrift. I ettertid ser vi også at tjenestetilbyder med fordel bør være to personer under gjennomføringen av kundeverkstedet - for det første for å lette på

arbeidsoppgaven som prosessveileder og planlegging av samlingene, for det andre for å kunne hjelpe hverandre med observasjoner og oppfølging av deltakernes behov. For det tredje vil deltakelse av to representanter fra tjenestetilbyder være en måte å overføre taus kunnskap på og bidra til kunnskapsutviklingen innad i tilbyderens egen bedrift. Det er kanskje også den eneste måten dersom det er ønskelig å få etablert kundeverksted som en metode? Dersom man i etterkant av observasjonene har fokus på metalæring (Hislop 2013), hvor både læringsprosessen og refleksjonsprosessen reflekteres og diskuteres grundig, vil vi kunne anta at overføringen av taus kunnskap og kunnskapsutviklingen blir av god kvalitet.

Utgangspunktet for begrepet kundeverksted kom i hovedsak fra teorier rundt praksisfellesskap og gruppeprosesser. Praksisfellesskap er et sosialt læringssystem hvor kompetanse kan utvikles. Samhandlingen mellom kompetanse og personlige erfaringer fører til at kompetanse utvikles der man har miljøer med felles engasjement og felles praksisutøvelse (Irgens i Irgens og Wennes 2011). Den skriftlige evalueringen fra kundene som deltok var udelt positive med tanke på å ha samlinger, men de hadde ulike innspill i forhold til sammensetning av gruppen:

-Bedriftene bør ha kommet ca like langt i HMS-systemet, samtidig vil jo selvfølgelig noen ha mer nytte når man har kommet forskjellig.

-Det er lettere å dele erfaringer når de andre deltakerne ikke er konkurrenter, så det er bra vi er fra forskjellige bransjer. Man føler seg friere.

I kundeverkstedet er felles praksisutøvelse i kundens fagbakgrunn ingen forutsetning slik vi ser det, dersom tilbyders overordnede fagtema er aktuelt for alle deltakende bransjer. Seks av åtte deltakere kommenterte i evalueringen at det var en fordel at deltakerne kom fra forskjellige bransjer, slik at opplevelsen av markeds konkurranse mellom bedriftene som deltok ikke ville oppleves som et hinder for erfaringsdelingen i plenum. På den andre siden vet man at praksisfellesskap på tvers av bedrifter og fagområder har utfordringer i forhold til en svak felles identitet og ofte mangler felles kunnskap. Det kan også være grunnleggende forskjeller i verdisyn (Hislop 2013). Bedriftshelsetjenesten i vår case har bedriftskunder i et stort utvalg bransjer. Bedriftene som deltok i kundeverkstedet var stort sett fra forskjellige typer håndtverkerbransjer. Kan det tenkes at denne forskjellen er en del av forklaringen på hvorfor bedriftshelsetjenesten opplever at det kan være utfordringer med å kommunisere hva de kan bistå med? Kan det ubevisst være forskjeller i verdier og identitet som spiller inn? Og kan kundeverkstedet bidra til å utjevne denne forskjellen nettopp fordi da vil fokus være på utvikling av dialog og en økt forståelse for hva kundene har behov for? På den andre siden kan man også se bedriftshelsetjenesten som en fellenevner for deltakerne, et faktum som mulig vis oppveier disse forskjellene i noe grad. I sammenheng med kundeverkstedet opplevde kundene som deltok at det var en fordel at de kom fra forskjellige bransjer. Kan det tenkes at dette likevel førte til at behovet for å bruke tid og ressurser for å bygge tillit og trygghet i gruppen var større enn dersom de hadde kommet fra samme bransjer, og dermed hadde et fellesskap og en felles identitet gjennom eget fag? Dette ble ikke undersøkt i kundeverkstedet og vi har ikke data som kan si noe om virkeligheten er slik, men det er et

interessant spørsmål å stille seg og noe tilbyder bør diskutere før bedriftskunder inviteres til kundeverksted. Vi antar at omfanget og tidsaspektet i kundeverkstedet er for lite til å kunne bygge tilstrekkelig med tillit og trygghet i gruppen til at store forskjeller i verdier og verdensanskuelse skulle kunne komme fram.

Vi opplevde at de største forskjellene kom fram som en følge av at bedriftene var på ulike nivåer i HMS-arbeidet. En av deltakerne kommenterte i den skriftlige evalueringen: %føler at vi har kommet noe lengre enn enkelte andre. Skulle gjerne hatt en samling der vi hadde bygd på fra der vi nå har kommet. Men bra å øke fokus i egen bedrift+. På den ene siden er denne ulikheten med på å drive resten av gruppen framover gjennom at noen kan trekke resten med seg, men på den andre siden er det svært viktig at de som har kommet lengst i arbeidet også opplever at de får noe igjen for deltakelsen. Man kan tenke seg at dette innebærer at oppfølgingen av disse bedriftene i etterkant blir viktig for at de skal oppleve seg ivaretatt av bedriftshelsetjenesten. Det blir en viktig oppgave for prosessveilederen å sørge for at nødvendig kunnskap spres videre innen den aktuelle tilbyderbedriften.

Hvor stor grupper bør være, finnes det mange meninger om. Vi har forholdt oss til Bush et.al. (2012) som sier gruppestørrelser avhenger av gruppens hensikt, kompleksitet og krav til koordinering. Gruppen som utgjorde kundeverkstedet skulle mer enn å samle informasjon, et delmål var å omsette teori til handling i egne bedrifter, så i henhold til teorien burde gruppen ideelt være på sju medlemmer. Egne erfaringer fra for eksempel gjennomføring av bedriftsinterne kurs eller andre foredragssituasjoner tilsier at det er enklere å etablere tillitsforhold med tanke på gode diskusjoner i grupper med mindre enn 15 personer. Et annet moment er at lokalene som ble anvendt til kundeverkstedet ikke egnet seg for stort flere enn åtte til ti personer. Som tidligere beskrevet besto kundeverkstedet av åtte deltakere fra fire bedrifter, i tillegg prosessveileder Anne fra bedriftshelsetjenesten og vi to som deltakende observatører noe som i alt blir totalt elleve personer. Vi gjorde oss følgende refleksjon etter den første samlingen:

Lokalet er litt trangt, men gruppestørrelsen oppleves bra. De er mange nok til å få en bredde i meninger og opplevelser, og samtidig såpass få slik at alle kan være deltakende rundt bordet. Anne leder kundeverkstedet med blant annet en god del spørsmål rettet direkte til deltakerne, uten at det synes å oppleves som truende. Kanskje oppleves det som inkluderende at hun spør hver enkelt etter tur, slik at alle får bidratt med noe? Alle blir sett og hørt av alle.

Det kan være viktig å vurdere medlemmenes faglige kompetanse og kompetanse rundt gruppeprosesser for å løse oppgaven som gruppen har på en effektiv måte. I tillegg bør man se på sammensetningen av enkeltdeltakerne i gruppen. Heterogene grupper med stor bredde i kompetanse, innsikt og personlighet ser ofte ut til å fungere best, da dette fører til meningsutveksling og kritiske spørsmål som bidrar til bedre læring (Busch et.al. 2012). Vi la ingen føringer for hvilken kompetanse gruppemedlemmene måtte ha. En årsak er at bedriftshelsetjenesten kunne bistå med relevant kompetanse i forhold til faginnholdet.

Bedriftshelsetjenesten har også bred erfaring med gruppeprosesser og prosessarbeid. I kundeverksted ser vi at sammensetningen av gruppen vil ha betydning, da samspillet påvirkes av individer og kontekst, og læring i seg selv er kontekstuell. Samspillet og utviklingen av gruppen påvirkes erfaringsmessig av hvor få eller hvor mange som igangsetter diskusjoner og bidrar inn i gruppen. Deltakernes evne til å lytte til andre, samt være åpne på andres meninger og syn påvirker. Tilbyderne av kundeverksted vil i praksis sjeldent ha mulighet til sette sammen gruppene basert på slike personlige egenskaper. Vi mener derfor at det er svært viktig at prosesslederen (tilbyderen) av kundeverkstedet har kompetanse og erfaring til å tilrettelegge behov og stille de viktige spørsmål underveis. Her tenker vi på åpne og utforskende spørsmål som skal hjelpe kundene til refleksjon og slik at tilbyder blir bedre kjent med kundenes argumentasjon og resonnement. Dette kan ikke detaljplanlegges på forhånd og det må tas høyde for personlige og kontekstuelle gruppeforskjeller i planleggingen. I planleggingen av kundeverkstedet anså vi betydningen av fagtemaet HMS kunne være en tilstrekkelig fellesfaktor i tillegg til felles utfordringer som for mange små bedrifter må ta hensyn til i hverdagen som for eksempel knapphet på ressurser. En annen fellesnevner var kontakt med samme tilbyder - bedriftshelsetjenesten.

For å legge til rette for en kunnskapshjelpende kontekst (Von Krogh et.al. 2011), så vi blant annet på omfanget av kundeverkstedsprosessen og lokalene som samlingene skulle avholdes i. For at deltakelse i prosjektet skulle være overkommelig for bedriftene, ønsket vi å legge opp til to 3-timers samlinger. Vi vet at det for de fleste er enklere å sette av noen timer, enn en hel dag. For tilbyder vil tre timer være innholdsmessig enklere å planlegge, og ikke like ressurskrevende som en heldagssamling. Dato og tidspunkt ble avtalt med bedriftene i god tid, og ble tilpasset deres timeplaner. Vi anså tre timer til å være tilstrekkelig i en slik setting, da man vil få tid til at deltakerne skulle bli bedre kjent, samt til faginnlegg med fokus på gruppearbeid og diskusjoner. Vi fikk gjennom den skriftlige evalueringen også bekreftet dette gjennom at alle opplevde lengden på samlingene som passe. De fleste synes det også var tilstrekkelig med tre samlinger, mens en deltaker opplevde det som for lite (vedlegg 9).

Av ressursmessige og praktiske hensyn ble kundeverkstedet avholdt i bedriftshelsetjenestens lokaler. Bedriftshelsetjenesten har et møterom med plass til 10 - 12 mennesker, uten vindu, men med dører som kan åpnes for å slippe inn dagslys. For å skape en kunnskapshjelpende kontekst det Von Krogh et.al. beskriver med det japanske begrepet *Wa*+(plass), måtte vi gjøre det beste ut av situasjonen. Det ble planlagt å rydde rommet for alt unødig rot og utstyr. Bord og stoler ble organisert slik at deltakerne skulle sitte i en halvsirkel rundt bordet, med prosessveileder foran. Slik ville det bli enklere å følge prosessveilederen, samtidig som alle ville ha mulighet til øyekontakt med alle i kundeverkstedet. Vi som deltakende observatører valgte å sitte sammen med gruppen rundt bordet, slik at man skulle unngå en kunstig avstand mellom deltakere og observatører. Det ble handlet inn til enkel servering. Von Krogh et.al. (2011) understreker viktigheten av å skape en kunnskapshjelpende kontekst gjennom møtesteder som kan legge til rette for relasjonsutvikling. For å legge til rette for effektiv kunnskapsutvikling er man avhengige av en

kunnskapshjelpende kontekst eller felles møtesteder. Slike møtesteder trenger ikke å være fysiske, slik de var i denne sammenhengen. Når man ikke kjenner hverandre fra tidligere, får man mer igjen for å møtes ansikt til ansikt (Von Krogh et.al. 2011). I den skriftlige evalueringen etter andre kundeverkstedsamling ba vi om å få kundenes viktigste begrunnelser for at samlingene opplevdes nyttig. De fleste svarer at den viktigste årsaken er erfaringsutvekslingen med andre bedrifter, deretter det faglige innholdet/undervisningen og tredje viktigst var treffpunkt med bedriftshelsetjenesten (tilbyder). Det skal presiseres at det var små forskjeller i vurderingen av hva som ble sett på som viktigst, og at deltakerne hadde tolket måten de skulle svare på noe forskjellig. I den skriftlige evalueringen kom deltakerne med kommentarer som: %Meldig nyttig med erfaringsutveksling, få råd og ideer+. %Godt å få en praktisk innfallsvinkel fra andre som jobber med det samme, bare i andre bransjer+.

Dette viser at kunde og tilbyder i relativt stor grad kom ut med forskjellig opplevelse av hva som var viktigst i kundeverkstedet. Erfaringsutvekslingen med andre bedrifter ble ansett som det viktigste for kundene, og det som ga den største opplevelsen av nytte. De fikk praktiske råd og tips fra andre bedrifter, samtidig som det er rimelig å anta at de opplevde en økt forståelse for at de ikke stod alene med utfordringene. For bedriftshelsetjenesten var hensikten å utvikle dialogen med kunden gjennom kundeverkstedet, og for å få til dette må man dele kunnskap med hverandre. Kontakten med bedriftshelsetjenesten ble av kundene sett på som noe mindre viktig for opplevelsen av nytte. Disse synspunktene kan virke motstridene, men likevel er de ikke nødvendigvis det. På den ene siden vet kundene fra før hvordan de får kontakt med bedriftshelsetjenesten, og de er vant med relativt kort responstid fra sine kontaktpersoner. På den andre siden ga erfaringsutvekslingen mellom bedriftene også kunnskap til bedriftshelsetjenesten. Det kunne synes som deltakerne gjennom erfaringsutvekslingen lettere kunne sette ord på hva de opplevde som utfordrende, og rådene de gav og fikk fra kolleger ga viktig informasjon til bedriftshelsetjenesten.

Den ene kunden forteller at det er vanskelig å komme i gang i praksis. De vet hva de skal gjøre, men ikke hvordan man kan begynne. En annen kunde sier %Du må bare beskrive hva dere gjør i hverdagen. Ikke tenk på hvordan det burde vært, men beskriv det dere faktisk gjør+.

I sammenheng med denne diskusjonen viser Anne en oversikt over hvilke prosedyrer som er viktige for alle å få på plass og spør: %Ønsker dere hjelp med dette?+(underforstått fra bedriftshelsetjenesten), noe kunden bekrefter. Anne grep på denne måten fatt i hva kundene delte seg i mellom, og %oversatte+dette til noe bedriftshelsetjenesten kunne bistå de med i etterkant.

Møterommet som ble anvendt til kundeverksted var ryddig og inneholdt få saker utenom bord, stoler og en lap top til presentasjon. Vi kunne gjort mer ut av det fysiske rommet - *Ba*, slik at kundene i større grad kunne litt mer inspirert, og kanskje motivert, samt fått med seg flere verktøy. Vi kunne for eksempel sett på muligheten til å tilrettelegge rommet slik som det refereres til at Volkmann gjorde på sitt kontor (Von Krogh et.al. 2011), som han selv beskriver som et %atelier for nyskaping+. Vi kunne tilpasset det fysiske rommet slik at det

inspirerte til temaet, med for eksempel plakater, permer og andre løsninger som bedrifter har brukt i sitt HMS - arbeid. Gjennom dette kunne vi skapt refleksjon og nye tanker hos kundene i kundeverkstedet som de igjen har tatt med seg hjem i sin organisasjon for videre prosesser. Man kan tenke seg at slike effekter også kunne vært stimulerende for hva som ble diskutert og at det kunne ha åpnet for nye problemstillinger.

Modellen for interaksjonen i en spiral av kunnskap (Von Krogh et.al. 2011) kan sees i lys av kundeverkstedet. I sosialiseringprosessen møtes enkeltmennesker gjennom å dele erfaringer og følelser. En av kundene fortalte under det innledende intervjuet: HMS-arbeidet oppleves som et herk. Vi har et veldig stort og omfattende system. Det er for mange papirer å holde styr på, og det skaper bare mer arbeid. Vi opplever ikke noe nytte av det.+Under selve kundeverkstedssamlingene var deltakerne noe mer tilbakeholdne på å uttrykke følelser. Det var i større grad praktiske erfaringer som ble delt. Vi anser dette som naturlig, da gruppen ikke kjenner hverandre fra tidligere. Selv om deltakerne var noe tilbakeholdne, spesielt i begynnelsen av den første samlingen observerte vi en del tanker og følelser som kom frem gjennom erfaringsdelingen:

Han lener seg litt tilbake, trekker stolen en smule bort fra bordet og kaster et litt skeptisk på Anne når hun ber han fortelle om hvordan de opplever HMS-arbeidet. Kanskje han overveier hvor mye han kan fortelle til disse fremmede menneskene, og kanskje han tenker på hva de vil tenke om han og det han sier. Kroppsspråket er behersket, men ikke helt nøytralt. Blikket og kroppsspråket med tilbaketrekingen fra resten av gruppen kan tolkes som et ønske om å beskytte seg selv, sine meninger og følelser, fra de han ikke kjenner. Ordene han velger er noe unnvikende og han beskriver kort hva de gjør, men sier ikke så mye om hvordan han opplever det selv.

Omgivelsene, med mange ukjente personer i gruppen, påvirker trolig kroppsspråket. Kanskje hadde det vært enda tydeligere i en trygg og kjent setting? Det er generell kunnskap at kroppsspråket har stor betydning. Det betyr at det du faktisk sier kan overføres av kroppsspråket. I sosialiseringprosessen skjer også overføring av taus kunnskap. I arbeidssituasjoner er det ofte i samarbeid og samhandling med kolleger at den tause kunnskapen overføres (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet tror vi ikke at den tause kunnskapen i hovedsak utveksles mellom kundene som deltar, selv om all kunnskap har et element av taushet i seg. Den tause kunnskapen vil nok i større grad bli utvekslet og være svært viktig dersom tilbyder har med en ekstra kollega for observasjon og læring i tillegg til prosessveilederen. Som en del av all kunnskap vil taus kunnskap være tilstede til en viss grad (Von Krogh et.al. 2011). Den tause kunnskapen vil i tillegg deles gjennom arbeidet i den enkelte bedrift og i bedriftshelsetjenesten i etterkant av kundeverkstedet dersom noen skaper fokus på det.

Den kollektive interaksjonen (Von Krogh et.al. 2011) eller samhandlingen vil blant annet påvirkes av hvordan samlingene legges opp. Vi hadde ulik kjøreplan for samlingene. Under samling 1 hadde vi lagt opp til flere oppgaver som besto av summe- oppgaver+enten parvis

eller i smågrupper som ble oppsummert i plenum. I den skriftlige evalueringen forteller kundene:

- Samling 1: passe med oppgaver og deling av erfaring. [...] Godt å få en praktisk innfallsvinkel fra andre som jobber med det samme.
- Veldig nyttig med erfaringsutveksling, få råd og ideer.
- Konkrete oppgaver - case - 1 til 2 pr gang.
- Litt mere prat rundt å få HMS ut i praksis.

Ut i fra disse tilbakemeldingene ser det ut til at kundene opplevde de parvise diskusjonene som nyttige og viktige i kundeverkstedet. I tillegg så hadde Anne som prosessveileder som oppgave å oppsummere par- og gruppediskusjonene i plenum, som gjerne førte til ytterligere erfaringsutveksling og innspill.

I den andre samlingen brukte vi tid på gjennomgang av oppgaven hver enkelt bedrift skulle arbeide med mellom samlingene, undervisning og evaluering slik at det med ble mindre tid til gruppeoppgaver med felles oppsummering i plenum.

Første time i kundeverksted samling 2 hadde fokus på gjennomgang av oppgaven de skulle løse mellom samlingene. Oppgaven var laget etter fagtemaet, og var praktisk rettet, slik at bedriftene ville få en mulighet til reell utvikling i egen bedrift og mulighet for intern kunnskapsdeling og læring. De ble også oppmuntret til å ta kontakt med de andre deltakerne i kundeverkstedet dersom de for eksempel stod fast, eller var usikre på hvordan oppgaven kunne løses. I tillegg fikk alle tilbud om å ta kontakt med bedriftshelsetjenesten ved behov. Hensikten med gjennomgang av oppgaven under samlingen var å legge til rette for erfaringsdeling og læring på tvers av bedriftene, i tillegg til at bedriftshelsetjenesten kunne finne mer ut av hvor den enkelte bedrift var i arbeidet, og hva de ville ønske bistand til. De fleste bedriftene hadde arbeidet med oppgaven, men i forskjellig omfang. Noen hadde tatt den fram og sett på det %siste liten+, mens andre hadde satt av ressurser gjennom hele mellomperioden og gjort store endringer i eget system. Dette illustrerer også at det vil være svært forskjellige behov for oppfølging av kundene. Noen kunder tar initiativ til at bedriftshelsetjenesten skal bistå, mens andre ikke gjør det selv om, eller kanskje nettopp fordi, de behøver mest bistand. På den ene siden kan dette være påvirket av at bedriftshelsetjenesten ikke er dyktige nok i å kommunisere ut til kunden om hva de kan tilby på en måte som skaper mening for kunden. På den andre siden kan man spørre seg selv om dette kan ha noe med %bestillerkompetanse+å gjøre? Kan det være slik at jo mindre fagkunnskap du har på tilbyders spesifikke område, jo vanskeligere er det å se hva man kan %bestille+? Eller er dette egentlig to sider av samme sak?

I gjennomgangen av oppgaven, skulle hver enkelt bedrift presentere hva de hadde jobbet med til resten av gruppen, og de ble utfordret på å si noe om hva som hadde fungert bra, og

hva som hadde vært utfordrende eller vanskelig. Det var som sagt store forskjeller blant bedriftene på hvor mye tid og ressurser de hadde brukt for å løse oppgaven. Hovedinntrykket var at de som tilsynelatende hadde kommet lengst i arbeidet med oppgaven, hadde også vært aktiv i bruken av deres kontaktperson i bedriftshelsetjenesten. Alle bedriftene fikk etter tur presentere det de hadde jobbet med siden sist. Det ble ikke stilt noen krav til presentasjonen, og var mer en muntlig fortelling rundt bordet om hva de hadde gjort siden sist. For bedriftshelsetjenesten bestod læringen her av oppdatert kunnskap av hvor enkeltkunder befinner seg i prosessen, i tillegg til hvilke områder som flere synes er utfordrende og ønsker mer aktiv hjelp fra bedriftshelsetjenesten. Deltakerne gav tilbakemelding både under samlingen og i den skriftlige evalueringen, at oppgaven opplevdes som nyttig, da arbeidet som skulle gjøres var å jobbe med bedriftens eget HMS-system. Deltakerne kommenterer i den skriftlige evalueringen:

- En kickstart i HMS-arbeidet som viser at det er mulig å innføre/gjennomføre.
- Mer fokus på HMS som gjør at jeg setter av mer tid til å jobbe med bedriftens HMS-system.
- Har fått satt i gang HMS-arbeidet.
- Arbeidet er blitt satt i gang, ikke bare bruker det vi har fra før.

Ingen hadde tatt kontakt med noen av de andre deltakerne utenfor egen bedrift i oppgaveløsningen, men en deltaker hadde vurdert det. Det er naturlig at det vil være litt problematisk for de fleste mennesker å ta kontakt med noen du kun har snakket med en gang, for å be om hjelp eller råd. Da er det enklere å ta kontakt med bedriftshelsetjenesten, da de fleste vil kjenne sin kontaktperson rimelig godt, og det ligger i tjenestens rolle å bistå kundebedriften.

Gjennom dialog i grupper utformes konsepter (Von Krogh et.al. 2011), og vi så i kundeverkstedet at %vevende+HMS-begreper ble dratt ned. En av deltakerne forteller under en diskusjon at de har rutiner på området det var snakk om, men opplever at det er vanskelig å skriftliggjøre disse. En annen deltaker kommer med et forslag til hva de kan gjøre gjennom å beskrive hvordan de selv har gått fram. Forslaget fra deltakeren er enkelt og hverdagslig. Mottakeren nikker tilbake og spør noen klargjørende spørsmål, før han noterer ned noe med et lettet uttrykk i ansiktet. Som en motsats til det som ble sagt mellom deltakerne i under kundeverkstedet, viser vi til avhandlingens innledning hvor følgende er et forslag fra bedriftshelsetjenesten til en kunde som skal arbeide med HMS: %aternkontrollforskriften kan fortelle deg hva du må ha på plass.+ Uten videre veiledning i hva som egentlig står i denne forskriften, vil det være vanskelig for mange bedrifter å komme videre i arbeidet. Kommentaren fra en kunde til en annen i kundeverkstedet kan lære bedriftshelsetjenesten mye om hvordan dialogen med kunden kan utvikles til å gi mening gjennom å bruke andre ord. I kundeverkstedet ble det fra bedriftshelsetjenestens side også gitt konkrete verktøy.

Verktøyene ble gitt som enkle oppskrifter som var utarbeidet på forhånd, men som like gjerne kunne vært en type kodifisering av konseptene som kom fram i gruppediskusjon.

En av kundene skriver følgende kommentar i den skriftlige evalueringen: Samling 2: det ble for mye prat, deltakerne snakket seg bort. Vi tolker at dette utsagnet sett i sammenheng med resten av besvarelsen, viser til at diskusjonen i kundeverkstedet på et tidspunkt skled noe bort fra temaet i den andre samlingen. På den ene siden kan man si at tilbyder kunne gjort en endring underveis og strammet inn regien. Dialogen i gruppen kan styres mer av prosessveileder når enkeltpersoner klarer ut i forhold til temaet. Dette er ingen enkel oppgave og her er det ingen fasit. Det er viktig å holde seg til planlagt tema, av hensyn til gruppen og det som er planlagt, og for å sikre at man rekker gjennom alt som er etter planen i de tre timene kundeverkstedetsamlingen varer. På den andre siden kan det komme fram konstruktive innspill når samtalen flyter fritt i gruppen. Det kan komme inn sidetema eller momenter som planleggeren av samlingen ikke har tenkt på, men som kan ha avgjørende betydning for at tilbyder skal kunne utvikle dialogen med kundene, og finne bedre måter å møte deres behov på. Det er vanskelig å vurdere i praksis når det er rett å stramme inn regien, og der det sannsynligvis ikke er mulig å gjøre en korrekt vurdering for når diskusjonen skal stanses eller snus. Det gjelder å finne balansen her uten å hindre at relevante innlegg stanses. I tillegg kom sidesporet inn på et område denne ene kunden helt klart hadde behov for bistand på, selv om det var noe på siden av temaet og fokuset til resten av gruppen. Dette kunne blitt fulgt opp enten ved at prosessveileder kunne videreformidle behovet til kundens kontaktperson i bedriftshelsetjenesten, dersom kontaktpersonen ikke selv deltok i kundeverkstedet som prosessveileder eller som observatør/bistand til prosessveileder. Hvordan slike saker fanges opp i praksis bør tilbyder diskutere og eventuelt utvikle gode prosedyrer på. Hvordan kundene følges opp i ettertid, også i forhold til behov som kanskje er utenom temaet det er fokus på, vil slik vi ser det være avgjørende for om kundeverkstedet lykkes.

Bedriftshelsetjenesten har muligheter for å internalisere kunnskapen man innhentet gjennom kundeverkstedet, slik at det innarbeides som arbeidsmetodikk og igjen kan bli tause. Internaliseringen er ifølge Von Krogh et.al. (2011) både individuell og virtuell. Dette betyr at kodifisert kunnskap kan beskrives og spres i bedriftshelsetjenesten, for eksempel som prosedyrer om hvordan og hvorfor kundeverksted skal gjennomføres. Når kundeverkstedet har satt seg og ansatte i bedriftshelsetjenesten kan mange ting omkring temaet uten å måtte forholde seg til dokumentasjon, vil en del av kunnskapen igjen bli tause. Dette krever forankring og oppfølging fra ledelsen i tilbydertjenesten slik at de kan ta i bruk styrken i den tause kunnskapen. Vi ser at dette er en del av hele prosessen, men vi mener at internaliseringsprosessen ikke kan gjøres godt nok kun med en virtuell interaksjon. Vi tror at prosessveiledere og andre aktuelle tilretteleggere for kundeverkstedet er avhengig av å dele den tause kunnskapen i alle ledd for at kundeverkstedet skal kunne fungere som tiltenkt. Kundeverkstedet kan og bør beskrives i en prosedyre, men vi mener det ikke kan gjennomføres i praksis på en optimal måte uten at den tause kunnskap deles med noen som

har prosessveileder-erfaring. Det ville etter vårt syn bli som å starte nesten på nytt hver eneste gang et kundeverksted skal gjennomføres.

I etterkant av gjennomføring av to kundeverkstedssamlinger, ser vi at en relevant oppgave som skal løses mellom samlingen kan ha flere positive funksjoner, men vil nok avhenge av tilbyders bransje. For en rådgivningstjeneste som bedriftshelsetjenesten kan en oppgave gi bedriftene en opplevelse av ekstra motivasjon til å få i gang viktige prosesser i egen bedrift, samtidig som de fleste som en del av en gruppe sannsynligvis vil ønske å ha noe å presentere i neste samling. Presentasjonen og diskusjonene i gruppen, vil gi bedriftshelsetjenesten viktige innspill for hvor langt i prosessen kunden har kommet, og hva de kan behøve bistand til videre. Arbeidet mellom samlingene vil kunne føre til kunnskapsutvikling i kundens egen bedrift, og presentasjon og gruppediskusjoner i samling 2 fører til ytterligere kunnskapsutvikling fordi temaet diskuteres og ordsettes av andre i relativt lik situasjon. Oppgaven vil også kunne gi en mer sammenheng i prosessen, enn dersom kundeverkstedet kun består av enkeltstående samlinger uten at det skjer noe i mellomtiden. Vi mener det vil være essensielt at oppgaven er av en slik karakter at kunden opplever konkret nytte av å bruke tid på å jobbe med den. Den må gi noe til bedriften, som for eksempel forbedringspotensialet som ligger i arbeidet med et systematisk og godt HMS-system. Oppgaven ble i den skriftlige evalueringen vurdert som den tredje viktigste årsak, sammen med treffpunkt med BHT, til at samlingene opplevdes som nyttig.

I det hele ser vi at det er av stor betydning å legge til rette for en kunnskapshjelpende kontekst, og at innholdet, tidsaspektet, omgivelsene og deltakerne påvirker kunnskapsutviklingen. Det vil i all hovedsak være tilbyder som legger premissene for dette. Kanskje bør evaluering fra kundene og prosessveiledere i etterkant være en mulighet for å videreutvikle konteksten?

4.2.4 Motivasjon i kundeverksted

Motivasjonsbegrepet i oppgaven rettes mot læring, utvikling og innovasjon. Tilbyder kan gjøre noe for å tilrettelegge for at kundene skal være motiverte for deltakelse, samt legge til rette for motivasjon til kunnskapsdeling, men deltakerne vil også ha forskjellige individuelle begrunnelser til å delta i et kundeverksted. For å få bedriftene til å delta i kundeverkstedsprosjektet forsøkte vi å legge til rette for at informasjonen og invitasjonen til deltakelse var formulert på en positiv og motiverende måte. Det ble sendt ut en invitasjon til deltakelse i juli 2014.

I den innledende informasjonen og invitasjon til deltakelse, kunne vi benytte oss av Amabiles (1998) motivasjonskomponenter. Vi ga en faglig *utfordring* i forhold til fagtemaet HMS, en form for *frihet* gjennom invitasjon til påvirkning og medvirkning i hva bedriftshelsetjenesten skal tilby, og til å kunne trekke seg når som helst i prosjektet. Vi kunne stille med bedriftshelsetjenestens *ressurser* for å løse opplevde utfordringer (og senere oppdaget vi at

deltakerne selv, var en stor ressurs for hverandre), uten at det ville tilkomme ekstra utgifter for deltakerne. Vi kunne tilby muligheten for at de utviklet seg mot å bli *kompetente team* på egen arbeidsplass gjennom opplæring og ved hjelp av ulike verktøy. Lederen var invitert med i kundeverkstedet, og deltakelse ville nødvendigvis innebære større eller mindre grad av *ledelsens oppmuntring og støtte fra organisasjonen*.

Til sammen ti bedriftskunder fra forskjellige bransjer fikk en epost med invitasjon og forespørsel om interesse for prosjektet. Ingen av disse svarte på e-posten, men etter en oppfølgende telefonforespørsel eller tre, svarte fire bedrifter ja. Vi valgte å si oss fornøyd med antallet ettersom gruppen ville bli passe stor, samt at prosjektet ville tåle dersom en (og til nød to..) av bedriftene vil falle fra underveis.

Det kan være grunn til å tro at motivasjonen til deltakelse i dette prosjektet i noen grad kan være medfødt (for de med ekstra sans for systemer og orden), men den vil mest sannsynlig være tuftet på at deltakelsen (for arbeidstakerepresentantene i alle fall) ville foregå i normal arbeidstid, og ellers være påvirket av erfaringer og kunnskap rundt HMS. HMS-arbeid kan i tillegg til å være lovpålagt, også være et godt lederverktøy. Mange ledere vil kunne ha en motivasjon i forhold til at HMS-arbeid kan bidra til blant annet ryddighet, forutsigbarhet, forenkling av behandling av vanskelige situasjoner i hverdagen som leder og økt lønnsomhet på sikt. Det er også mulig at et ønske om et godt forhold til de andre deltakerne, med tanke på nettverksbygging, kan være en medvirkende motivasjonsfaktor. Ingen av deltakerne nevnte dette som en årsak til at de takket ja, og det var heller ikke noe vi spurte om. Man kan anta at de bedriftene som har sagt seg villige til å delta i prosjektet, er noe mer interessert i HMS-arbeid enn gjennomsnittet. Dette kan tyde på en type indre motivasjon hos deltakerne, som handler om en interesse for temaet og selve arbeidet med det. En opplevelse av mening med oppgaven vil være en positiv drivkraft. På den andre siden kan man også si at enkelte trolig hadde en viss grad av ytre motivasjon hvor effekten av et godt og systematisk HMS-arbeid kan gi både økonomisk vinning og en generell forbedring av kvaliteten i det man holder på med. Det kan antas at muligheten for økonomisk vinning påvirker deltakelsen, men som Alvesson (2011) sier, viser praksis at den individuelle motivasjonen her er sterkere begrenset enn hva samfunnet later til å tro. Her vil den økonomiske vinningen ikke ha like stor påvirkning på individet som for eksempel en lønnsøkning, men kan nok påvirke motivasjonen til å trygge egne arbeidsplasser i noen grad. Når det gjelder vårt valgte fagtema, kan det som sagt også være en motivasjonsfaktor i det at alle er pålagt dette arbeidet gjennom arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften. En del av den ytre motivasjon kan dermed også være å unngå *straff* fra Arbeidstilsynet, og benytte sjansen til å få mer hjelp i dette arbeidet av bedriftshelsetjenesten. Penger er ifølge Amabile den vanligste ytre motivasjon, og vi antar det kan fungere begge veier. Det er ikke usannsynlig at det hadde vært vanskeligere å motivere til deltakelse, dersom bedriftene skulle blitt fakturert som normalt for tidsbruken, noe som tjenestetilbydere bør vurdere konsekvensen av ved innføring av kundeverksted som metode for dialog. Vi antar at det kan være flere ytre og indre motivasjonsårsaker i denne sammenhengen.

Tilbyders motivasjon vil avhenge av egen organisasjon, ledelse og personlige motivasjonsfaktorer. Bedriftshelsetjenesten har tradisjonelt en relativt stor andel ansatte som har stort jobbegasjement og har personlig interesse i arbeidet, både faglig og oppgavemessig. En stor del av arbeidet består av kunnskapsformidling og kunnskapsutvikling hos individer, grupper og organisasjoner. Dette innebærer at mange ansatte i bedriftshelsetjenesten i utgangspunktet har en relativt høy grad av indre motivasjon og vil trolig sette pris på denne måten å arbeide på dersom hensikt og tema samsvarer med egen kompetanse. Dette i seg selv vil kunne være motiverende. Vi tror dette kan gjelde mange tjenestetilbydere.

Vi mener at et godt kundeverksted ikke kan gjennomføres uten elementer av coaching, rådgivning og veiledning, fordi det er viktige momenter for å kunne legge til rette for kunnskapsdeling. Vi har i oppgaven valgt å ikke skille på disse begrepene da Hislop (2013) ikke diskuterer dette som relevant, men er klar over at det finnes svært mange definisjoner på blant annet veiledning, rådgivning og coaching. I utgangspunktet tar Anne fra bedriftshelsetjenesten på seg veilednings-/rådgivningsrollen som prosessveileder, men vi ser også flere eksempler på hvor kunder som har mer erfaring innen fagtemaet gjerne deler sin erfaring med resten av deltakerne gjennom rådgivning. Som fagpersoner i bedriftshelsetjenesten har de fleste en del erfaring og kompetanse med veiledning/rådgivning, og dette er svært ofte en del av arbeidshverdagen i møte med kunder og kolleger. På den ene siden bør prosessveilederen i kundeverkstedet være en person med god kompetanse på rådgivning/veiledning, og på den andre siden vil kundeverkstedet kunne være en flott arena for litt mindre erfarne kolleger å bryne seg på, gjerne under observasjon og veiledning av noen med erfaring?

Kunder vil kunne motiveres til læring og kunnskapsutvikling, dersom kunnskapen kan brukes som et utgangspunkt for egne handlinger. En innsikt i hvordan kunnskapen kan anvendes i praksis kan virke mer motiverende enn selve innholdet (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet ble det i tillegg til diskusjoner og samtale rundt hvordan oppgaver kan løses i praksis, også delt ut verktøy i form av skjemaer og oppskrifter. Dette kan ha bidratt med motivasjonen til kunnskapsdeling innad i gruppen. Kanskje hadde dette skjedd i enda større grad, dersom bedriftshelsetjenestens måte å arbeide ut mot kundene på ble tatt opp til diskusjon i gruppen? Kundene selv kunne kommet med innspill til tjenestens arbeidsmetodikker, noe som kunne ført til viktig læring for tilbyder for hvordan tilbyder kan anvende sin kunnskap ut mot kunden i praksis.

4.2.5 Barrierer for kunnskapsdeling i kundeverkstedet

For å skape en kunnskapshjelpende kontekst må naturlige individuelle og organisatoriske barrierer for kunnskapsdeling rives (Von Krogh et.al. 2011). Gjennom interaksjonen mellom kunder og tilbyder i kundeverkstedet, kan kunnskap utvikles, deles og forsterkes, og barrierer

av forskjellige typer kan være til hinder for dette. Den makt en gir fra seg gjennom å dele kunnskapen og tilkjenne eget kunnskapsnivå, kan føre til at man ikke ønsker å dele. Samtidig kan det også være at den ene kunden har kunnskap som hun ikke ønsker at de andre deltakerne og prosessveilederen skal få ta del i. Effekten av den kunnskapshjelpende konteksten avgjøres til syvende og sist av om deltakerne selv kan se og slippe sine egne barrierer for kunnskapsdeling. Vi fikk tilbakemeldinger om at det var enklere å dele kunnskap når de andre deltakerne ikke var fra samme bransje som en selv. Som tidligere nevnt, kan det at de var fra ulike bransjer på et vis også være en barriere fordi det trolig vil ta lengre til å bygge opp et tilstrekkelig trygt og tillitsvekkende miljø i gruppen. Fagtemaet i seg selv kan også virke som en barriere for enkelte, enten på grunn av manglende interesse, manglende kunnskap eller begge deler.

Vi antar at Lorange's fem interne barrierer (Lorange 1982 ifølge Roos et.al. 2010) på forskjellig vis også vil påvirke kundeverkstedet. Disse barrierene er beskrevet med tanke på strategisk utvikling i bedrifter, men vi mener at det kan være nyttig å se de i forhold til kundeverksted, da innføring av en slik metode også vil kunne være del av en forretningsstrategi.

Manglende fleksibilitet henviser i stor grad til organisasjoner som ikke er i stand til å kommunisere og koordinere internt (Lorange 1982 ifølge Roos et.al. 2010). I kundeverkstedet kan dette for eksempel skje dersom gruppesammensetningen er uheldig eller prosessveileder ikke gir rom for de innspill som deltakerne kommer med. Man kan tenke seg at prosessveileder i enkelte situasjoner vil tenke at kundenes innspill ikke vil komme til nytte i tilbyders egen organisasjon fordi den organisatorisk ikke legger til rette for endring og utvikling. Dermed kan viktige innspill og forutsetninger stanses av prosessveileder og ikke viderefremmes. Vi har så langt ikke erfaring med at manglende fleksibilitet er en barriere i vår case.

Foreldet ledelse skjer når bedriften ikke klarer å henge med i utviklingen i resten av samfunnet, som fører til manglende læring og kunnskapsutvikling (Lorange 1982 ifølge Roos et.al. 2010). Vi opplever at dette ofte henger sammen med manglende fleksibilitet i organisasjonen, men ikke nødvendigvis. For kundeverkstedet kan dette for eksempel være at den som skal lede prosessen selv ikke ser nytten av, eller ønsker utvikling. Det samme kan selvsagt gjelde for tilbyderens ledelse. Vår case er ikke omfattende nok til å se om dette vil kunne gjøre seg gjeldende.

Sneversyn kan vise seg når man for eksempel ikke klarer å se bedriften som en enhet, men kun fokuserer på en del av det hele (Lorange 1982 ifølge Roos et.al. 2010). I kundeverkstedet kan det være å ikke få med alle deltakerne i prosessen, og kun la de som snakker høyest og mest komme til ordet. I bedriftshelsetjenesten kan det være sneversyn som fører til at man ikke tar kundens innspill på alvor fordi man ikke opplever at de passer inn i organisasjonens tanker om hva kundene bør bistås med.

Bedriftskulturen består av blant annet *verdier, stil og tradisjoner* (Lorange 1982 ifølge Roos et.al. 2010) som vil påvirke kundeverkstedet. Kundeverkstedet i vår case består i praksis av fem til seks forskjellige kulturer gjennom fire bedrifter, en bedriftshelsetjeneste og vår bedriftskultur+ som studenter. Slike ulikheter er et kjent fenomen i grupper på tvers av organisasjoner, og kan nok være en utfordring. I praksis kan man tenke seg at bedriftshelsetjenestens kultur er den som blir tydeligst og som legger føringer for resten av deltakerne, gjennom at bedriftshelsetjenesten (her i samarbeid med oss som MKL-studenter) planlegger, inviterer og tilrettelegger i kundeverkstedet. Da man må rive ned barrierer for kunnskapsdeling og legge til rette for utvikling av dialog dersom kundeverkstedet skal nå sine mål, så er det spesielt viktig at tilbyder er klar over disse faktorene, og arbeider aktivt for å utvikle sin egen bedriftskultur slik at dialogen med kundene er i utvikling.

Lorange snakker om *makt* med fokus på om ledelsen er sterk nok for gjennomføring av strategier (Lorange 1982 ifølge Roos et.al. 2010), som for eksempel innføring av kundeverksted som metode. Begrepet makt kan forståes på mange måter. I selve gjennomføringen av kundeverkstedet har man som prosessveileder stor makt med tanke på utvikling av prosessen. Hva spørres om, hvilke tankerekker oppmuntres, og hvem avbrytes?

Manglende kunnskap og rett kompetanse skiller seg fra andre interne barrierer fordi kunnskap er vanskeligere å overføre fra en enhet til en annen (Lorange 1982 ifølge Roos et.al. 2010). Han mener at bedrifter må ha mer fokus på intern overføring av kunnskap og ervervelse av ekstern kunnskap - noe som kan sies at skjer gjennom kundeverkstedet. Det er viktig å presisere at vi ikke er helt enige i Roos et.al. sitt begrepsbruk. Vi mener at kunnskap ikke kan *overføres*, eller *erverves* (som en annen vare) men kan utvikles gjennom kunnskapsdeling. Dette er fordi kunnskap er kontekstuell, relasjonell og skapes i slike prosesser. Det er igjen svært viktig at prosessveilederen har rett kunnskap og kompetanse for å kunne legge til rette for deltakerne i kundeverkstedet.

I kundeverkstedet opplevde vi at de som hadde erfaringer og konkrete eksempler fra sin egen praksis var flinke til å tilkjenne eget ståsted, men også interessert og spørrende overfor de andre bedriftene. De bedriftene som allerede hadde på plass et system var flinke til å dele sin informasjon, men var mindre søkende og spørrende ut til de andre bedriftene. Det kan være forskjellige årsaker til dette, men det kunne se ut som at det faktisk at de hadde på plass de viktigste rutiner og system medførte at de var mindre nysgjerrig. Det er betimelig å spørre om det samme kan gjelde bedriftshelsetjenesten. Er graden av kunnskap og egne systemer medvirkende til at man blir mindre nysgjerrige og lydhøre for sine kunders behov? Ut i fra denne gruppens evaluering ble kundeverkstedet sett på som nyttig og de fikk mange gode eksempler for å forbedre egen utvikling+, men kanskje bør en være mer kritisk til sammensetning av deltakerbedrifter? I eksemplet med bedriftshelsetjenesten kunne det vært nyttig å velge ut deltakere i kundeverkstedet ut i fra hvor langt den enkelte bedriften har kommet i sitt eget HMS arbeid. På den andre siden vil dette være ressurskrevende. Videre når målet er å utvikle dialog med kunden, slik at tilbyder lærer om hvilke behov kunden har og hvordan disse kan møtes, så bør slike verksteder være fleksible nok til at alle blir hørt.

Det kreves et tilstrekkelig bredt fokus fra tilbyder (prosessveileders) side så man klarer å ta vare på alle behov.

Gjennomgangen av oppgaven som skulle løses mellom kundeverksted samling 1 og 2 ble avsluttet med en summeoppgave rundt hva som kunne vært gjort annerledes. Hensikten med både gjennomgangen av oppgaven og summeoppgaven var å legge til rette for kunnskapsdeling og læring, samt en økt forståelse for at andre også har tilsvarende utfordringer som en selv. Deltakerne delte sine erfaringer. De la mest vekt på praktisk oppgaveløsning, og mindre refleksjoner rundt hva som er utfordrende og hvilke barrierer de hadde støtt på. Anne var aktiv i sin spørsmålsstilling, og stilte spørsmål som %kan du si noe om hva som opplevdes utfordrende eller vanskelig?+-men svarene fra deltakerne var relativt korte og ikke utdypende. Dette kan være fordi de enten ikke hadde opplevd store utfordringer eller fordi gruppen ikke hadde rukket å bygge opp tilstrekkelig gjensidig tillit for å blottlegge sine svake sider på dette tidspunktet. Dersom dette er en utrygghet, kan den bero på at metoden er ny og ukjent både for bedriftene og for bedriftshelsetjenesten. Det Anne og hennes kolleger kunne gjøre i slike tilfeller, er å notere seg hvilke bedrifter man får signaler fra om at de behøver mer bistand enn det som kommer fram i kundeverkstedet, og ta kontakt med de etter samlingen. Samtidig gir forskrift om organisering, ledelse og medvirkning bedriften ansvar for å innhente bistand fra bedriftshelsetjenesten når de har behov for det (FOR-2011-12-06-1355: §13-2). Når man tar hensyn til konkurransesituasjonen, har de færreste tilbydere økonomisk mulighet til å vente på at kunden tar kontakt. Det er viktig i de fleste bransjer å være relativt framoverlente og proaktive for å skape en god relasjon mellom tilbyder og kunde.

Som en del av det å bygge tillit mellom deltakerne i kundeverkstedet, ble det planlagt å starte begge samlingene med øvelser som gjorde at de ble bedre kjent, og som samtidig kunne bidra til og %løse litt+på stemningen i gruppen. Den første samlingen i kundeverkstedet ble gjennomført i januar. Samling ble åpnet med en kort presentasjon av deltakerne med navn og arbeidssted. Ettersom de ikke kjente hverandre fra tidligere, opplevde vi det som viktig å bruke litt mer tid på akkurat dette, for å etablere en viss tillit innad i gruppen. Vi valgte derfor å bruke tid på presentasjonen og benyttet en %ice-breaker+øvelse som har til hensikt å få gruppen til å bli litt mer kjent på en ufarlig og morsom måte. Anne fra bedriftshelsetjenesten ba hver enkelt å lage en tegning over noe som representerte en selv, og presentere den for gruppen. På denne måten kom det fram mer om den enkeltes personlighet og hva som er viktig i livet, enn den mer formelle presentasjonsrunden i starten. Dette er et eksempel fra en

presentasjon under samling 1:



En av deltakerne forteller at dette er henne, tegnet som en sjonglør med mange baller i lufta. Hun forklarer sjongleringen med at hun har så mange forskjellige oppgaver både på jobb og hjemme, så denne tegningen illustrerer slik hun opplever sin nåværende situasjon. Hun sier hun blir brukt som potet+ og skal ha oversikt på alt i jobben, - fra bestillinger som kommer inn, kvalitetskontroll, personal, HMS rutine og oppfølgingen av risikovurderingen som de akkurat har gjennomført. Hun forteller at det er vanskelig å prioritere tiden, men nå i dag har hun bestemt seg for å ta ned HMS ballen. Hun sier: Jeg skal være på samlingen her i dag - få ny inspirasjon og fokus på HMS+

Alle deltakerne fikk presentere sin tegning etter tur. Som observatører valgte vi å gjøre det samme, for at resten av deltakerne skulle oppleve oss som en del av gruppen, selv om vi var åpne om vår rolle som observatører. Som deltakende observatører tror vi det kan gjøre stemningen mer avslappet og at deltakerne i større grad tør å være seg selv når observatørene er en av gjengen+. På den andre siden kan man argumentere med at det også kan gjøre det vanskeligere for observatørene å holde seg i sin rolle og ikke påvirke resten av gruppen unødig. Deltakere valgte å løse tegneoppgaven på ganske forskjellige måter. Noen hadde tegnet detaljerte tegninger, andre enkle symboler. Noen hadde trukket inn familie og privatliv, mens andre forholdt seg mest til rollen de hadde på jobb. Gjennom presentasjonen løsnet stemningen gradvis opp og ble mer uformell med latter og spøk. Det kunne synes som om deltakerne så flere likheter hos hverandre enn det de visste om fra før. De er alle mennesker med mange roller og mange oppgaver som skal løses. I tillegg ser de at alle har litt dårlig samvittighet for gjøremål som en ikke får gjort noe med og det kommer fram at det er vanlig å være usikker på hvordan en skal utføre alle oppgavene som venter.

Kundeverksted samling 2 ble gjennomført rundt en måned etter første kundeverksted, og ble gjennomført på samme sted og hadde samme deltakere som i den første samlingen.

Samlingen var satt til samme tidspunkt og med samme omfang, og bestod av en åpningsfase, med en ufarlig øvelse som en «ice-breaker», gjennomgang av oppgaven fra samling 1, teori rundt fagtema og evaluering av samling 1 og 2. Vi brukte litt kortere tid på innledningen og ice-breakeren i samling to, med tanke på at de allerede kjente hverandre fra den første kundeverksteds-samlingen. Det kan diskuteres om dette var rett. På den ene siden tar det tid å bli kjent og bygge gjensidig tillit, og det kan være at andre samling hadde ført til mer kunnskapsdeling mellom kunder og tilbyder dersom det ble brukt mer tid på innledningen og bli-kjent-øvelser. På den annen side, var det ønskelig å prioritere tiden på faginnholdet for å sikre at deltakerne opplevde å få noe praktisk tilbake for deltakelsen, og her lå det også mye potensiale for læring for bedriftshelsetjenesten.

Følgende refleksjon gjøres i etterkant av andre samling: Deltakerne er ivrige på å dele praktiske råd og tips, og vi legger merke til at spesielt en deltaker er på tilbudssiden når det gjelder hva andre kan og bør gjøre. Gjennom samlingene blir det tydelig at denne bedriften har kommet lengre enn de andre, og har behov for en annen type bistand enn resten. Dette er ikke noe kunden uttaler i kundeverkstedet, men hun synes å være mer på tilbyder enn mottakersiden når det gjelder kunnskapsdelingen. Alle deltakerne i kundeverkstedet, både kunder og tilbyder, har fokus mot de deltakerne som spør mest og som tilsynelatende har det største behovet for råd, tips og veiledning. Hvordan kan kundeverkstedet brukes for å få tak i hva de som har kommet lengst har behov for?

I evalueringen kom det fram at en bedrift ønsket en egen samling for de som opplevde å ha kommet lengre i HMS-arbeidet, noe som var en konkret tilbakemelding på hva man ønsket av tilbyder.

Taus kunnskap blir ekstra utfordrende å videreformidle i en slik kontekst som kundeverkstedet er, og deltakerne vil komme inn i gruppen med forskjellige verdier (Hislop 2013). I planleggingsfasen ble det diskutert hvor mye (eller lite) tid som kunne brukes på innledning og bli-kjent-øvelser, da selve faginnholdet og tiden til gruppearbeid m.m. opplevdes som viktig. Det ble satt av rundt 30 minutter i samling 1, og 15 minutter i samling 2, noe som vi selv mener er et absolutt minimum for slike kundeverksteder. Det var også i kundeverksted 2 lagt vekt på ryddighet i lokale, og enkel servering for at deltakerne skulle føle seg velkomne.

Hislop (2013) understreker at ansattes villighet til å delta i kunnskapsprosesser ikke må tas for gitt. Det er enkelt å legge en plan for kunnskapsdeling, men vanskelig å gjøre noe med premissene. Det er i beste fall en kontinuerlig prosess. Det vil lett kunne skape barrierer for hva vi ønsker å lære. Ingen vil dele sin kunnskap dersom det setter ens egen posisjon i fare. Kunnskap er knyttet til ens selvbilde. Det er viktig at ledelsen skaper en kultur for kunnskapsutvikling. Innføringen og tilbudet om å lære seg en ny samtaleteknikk i seg selv ikke nok som motivasjonsfaktor og kunnskapsoverføring. Dersom man skal få til ønsket kunnskapsutvikling, må det brukes tid og ressurser på kulturbygging. Gjensidig opplevelse av tillit og omsorg, kommer ikke av seg selv.

4.3 På hvilken måte kan tilbyder legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet?

I arbeidet med analysen av empirien har vi gjort oss mange tanker og refleksjoner, ikke minst i forhold til problemstillinger som har dukket opp gjennom analyse og drøfting. Det er mange momenter som spiller inn når man skal legge til rette for utvikling av dialog i et kundeverksted. Vi la til rette de fysiske forholdene så godt vi kunne, ut fra de forutsetningene som var til stede. I tillegg hadde vi gjennom samtale med Anne i forberedelsesfasen før samlingene snakket om at det er ønskelig med fokus på aktiv deltakelse fra kunden og åpne spørsmål. Vi var på det tidspunktet ikke klar over at Anne sine kommunikasjonsferdigheter ville bli ganske avgjørende for resultatet av kundeverkstedet. Hun skulle i utgangspunktet bare presentere fagstoffet, og lede samlingene ut fra vår plan. Vi skulle ha fokus på å observere kundene som deltakere. Vi snakket ikke en gang om å observere Anne. Tenkte vi virkelig ikke på det?

4.3.1 Å legge til rette for dialog i kundeverkstedet

Det finnes ifølge Hislop to måter man kan legge til rette for utvikling av dialog: den første måten er å arbeide med sosiale forhold, og den andre måten er å utvikle områder som overlapper gjennom grenseobjekter (boundary objects) (Hislop 2013). To nøkkelroller når det gjelder utvikling av gode sosiale forhold i en gruppe er *meglere* og *oversetteren*. I kundeverkstedet kan en se prosessveilederen i rolle som megler. Megleren er den som tilrettelegger for utvikling av felles forståelse, der det er områder som er overlappende blant deltakerne. Slike områder kan i kundeverkstedet være at de har samme bedriftshelsetjeneste, at alle er små foretak og at alle skal arbeide med systematisk HMS. Anne kjente ingen av de deltakende bedriftene fra tidligere. På et vis, kan dette også være en styrke, da hun møtte i kundeverkstedet uten forutintatte meninger om deltakerne, og kunne kanskje være litt mer åpen for innspill. Anne kunne også til dels ta på seg rollen som oversetter. Ideelt sett skulle hun da ha kjent alle deltakerbedriftene slik at hun hadde kunnskap om alle de områdene som ikke er felles. Rollen innebærer også et krav om at oversetteren må ha tillit fra deltakerne, slik at de kan stole på hennes vurderinger og innspill. I praksis ser vi at kundene ofte møter ansatte i bedriftshelsetjenesten med en grunnleggende tillit, kanskje på bakgrunn av sin rolle som helsepersonell med taushetsplikt? Vi tror at denne grunnleggende tilliten er viktigere å bygge på, og at rollen som bedriftshelsetjenestepersonell er den rette å legge vekt på. Bedriftshelsetjenesten skal ha en fri og uavhengig stilling, og dette er godt kjent for de fleste kunder. Den frie og uavhengige stillingen betyr at man skal arbeide etter faglig vurdering. Man skal ikke ta part i saker, og lytter til hverken arbeidstaker eller arbeidsgiver. Andre tilbydere har ikke nødvendigvis denne grunnleggende tilliten hos

kunder de ikke kjenner, og bør kanskje være ekstra bevisst tillits-aspektet i gruppen for å legge til rette for utvikling av dialog. Da kan roller som megler eller oversetter bli ekstra viktig.

Hislop (2013) snakker også om grenseobjekter. I kundeverkstedet kan dette være for eksempel Internkontrollforskriften som alle deltakere uavhengig av kundeverkstedet skal følge, eller en enkel mal på et HMS-system. I andre tilfeller kan man tenke seg at tilbyder av for eksempel forsikring har et dataprogram som kan hjelpe alle deltakere i kundeverkstedet å holde oversikt over forsikringene, eller NAVs hjemmesider med mulighet for å laste ned og sende inn søknadsskjemaer elektronisk.

Anne kjenner bedriftshelsetjenesten, og har god kompetanse på fagtemaet.

Bedriftshelsetjenesten la opp til en fagbolk ut fra det temaet som kundene gav uttrykk for at de ønsket seg etter intervjuene vi hadde med dem i forkant. Anne presenterer noen bilder hvor gruppa skal reflektere rundt det de ser. Det ene bildet representerer en konfliktsituasjon. Anne fra bedriftshelsetjenesten spør «Har dere rutiner for dette?» De fleste sier at de ikke har skrevne rutiner. En deltaker sier at de praktiserer «åpen dør». Han forklarer at det betyr at de tar tak i problemet når det skjer. Flere av de andre deltakerne nikker bekreftende til at slik har de det også. En bedrift forteller at de har noe nedskrevet og de andre bedriftene nikker og sier de ser poenget med det. De fleste kjenner seg igjen selv om de ikke selv har opplevd dette, men alle har hørt om store konflikter andre steder i arbeidslivet. Flere uttrykker spontant at de er glade for å ha unngått det i egen bedrift så langt. En bedrift forteller at de gjennomfører en trekantsamtale mellom leder, ansatt og tillitsvalgt dersom ansatte føler seg forulempet, eller det dukker opp andre konfliktlignende situasjoner. I det de får spørsmålet og reflekterer over dette så sies det i gruppen at de ser at det kan gjøre situasjonen enklere å håndtere dersom de hadde hatt nedskrevne rutiner som kort beskriver hvordan en skal opptre, hvilke roller som bør være representert fra bedriften og hvordan ansatte skal ivaretas.

Ut fra et teoretisk perspektiv kan en si at det foregår en refleksjon over handling. For bedriftshelsetjenesten kan dette innebære læring gjennom å bli kjent med kundenes systemer, eller mangler på sådanne. Prosedyrer eller policy for konflikthåndtering er et av de grunnleggende rutiner som bør finnes i et godt HMS system. Når en slik svakhet avdekkes, kan bedriftshelsetjenesten for eksempel foreslå og sette utarbeidelse av rutine på handlingsplanen de har med den enkelte bedrift slik at kunden får hjelp med å få slike rutiner på plass. Bedriftshelsetjenesten har som tilbyder fagkunnskapen som kunden ofte mangler. Ved å tilrettelegge dialogen slik at tilbyder viser en faglig nysgjerrighet og ønske om å bistå kunden gjennom åpne og undersøkende spørsmål, mener vi at tilbyder kan lære mye om kundens behov uten at denne går i forsvar eller føler seg utilstrekkelig.

4.3.2 Omsorg i kundeverkstedet

Kunnskapsutvikling stiller krav til relasjoner. Gjensidig tillit og åpenhet kan utvikles i relasjoner med tanke på kunnskapsutvikling i organisasjoner gjennom fem dimensjoner av omsorg: gjensidig tillit, aktiv empati, adgang til hjelp, ingen fordømmelse og pågangsmot (Von Krogh et.al. 2011). Vi skal se nærmere på hvordan disse fem dimensjonene kunne virke i kundeverkstedet.

Gjensidig tillit opparbeides over tid, men i kundeverksted er dette ikke mulig. Man kan tenke seg at noe av denne gjensidige tilliten ligger i det etablerte forholdet mellom kunde og bedriftshelsetjeneste, men også dersom kundeverkstedet settes sammen av kunder med samme kontaktperson, og verkstedet ledes av denne. I andre tilbyderbransjer vil dette kunne løses på andre måter, men det er lett å tenke seg at kundeverkstedet ikke vil fungere hensiktsmessig uten tilstrekkelig tillit mellom tilbyder og deltaker. Det er heller ikke vanskelig å tenke seg at et dårlig gjennomført kundeverksted der grunnleggende tillit mangler kan føre til at kunden ønsker å avslutte kundeforholdet og velger seg en annen tilbyder. I kundeverkstedet er det viktig at kundene stoler på tilbyders gode intensjoner hvor målet er å tilby en tjeneste som kan hjelpe kundene på veien til vekst og framgang. Som prosessleder i kundeverkstedet må en stole på at kundene vil bruke rådene på en god måte samtidig som at kunden har tillit til at en ikke blir framstilt som inkompetent om man avslører mangel i kunnskap eller handlingsalternativer.

Anne må ta i bruk *aktiv empati* for å forstå hva den andre virkelig trenger. Gjennom aktiv empati oppnås en dypere forståelse for kundens behov (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet hadde Anne en tilstedeværelse og dialog med deltakerne som viste empati. Selv om hun ofte henvendte seg direkte til hver enkelt, gjorde hun det på en måte som tilsynelatende ikke ble opplevd som truende, eller at deltakerne opplevde å bli trent inn i et hjørne eller stilt til veggs. Hun stilte åpne spørsmål som gjerne ble fulgt opp med: *Ønsker du hjelp med dette?*+eller *Hva opplever du som vanskelig her?*+ Slike spørsmål gir den enkelte anledning til å uttrykke behov, uten å ta initiativ til det selv. Det blir ufarlig, og enklere å for eksempel si *Ja*+enn å be om hjelp.

Kundeverkstedet ble i vår case en arena med *adgang til hjelp*. Anne svarte på spørsmål og problemstillinger underveis, og flere benyttet spontant anledningen til å gjøre avtaler med sin kontaktperson i pausene. Dette kunne med fordel ha vært planlagt bedre fra tilbyders side. Dersom prosessveileder hadde vært deltakernes kontaktperson, eller at kontaktperson hadde deltatt som medhjelper til prosessveileder ville det ha kvalitetssikret oppfølging av hjelpebehovet som kom fram underveis. Det er alltid en større sjanse for at beskjeder ikke blir gitt, eller at informasjon ikke kommer fram dersom man skal gå via flere ledd.

Så langt det var mulig å legge til rette for det i en slik relativt kort prosess, var kundeverkstedet i vår case et sted *uten fordømmelse*. Likevel antar vi at når man kjenner hverandre bedre, er det enda enklere å legge til rette for full åpenhet. Det er ikke vanskelig å tenke seg at det for eksempel ikke er like lett for alle deltakere å innrømme svakheter i sin

kunnskap, eller et hjelpebehov de tror de er alene om. Anne gjorde sitt beste for å legge til rette for trygghet og tillit, og det var ingenting som tydet på at noen opplevde fordømmelse i prosessen. Likevel kan vi ikke være sikre på at deltakerne opplevde trygghet nok til å være sikre på at de ikke ville bli møtt med fordømmelse. Til syvende og sist vil dette påvirkes av trygghet og tillit i gruppen, og utfordringen med å bygge opp dette vil nok variere svært fra tilbyder til tilbyder, fordi relasjonen med kundene kan være svært forskjellig. I denne bedriftshelsetjenesten vektlegges nærhet til kunden, og kort vei fra kunde til tjeneste, noe som vi på den ene siden antar kan bygge et miljø der man ikke forventer å bli møtt med fordømmelse. På den andre siden vi vet ikke om alle kunder opplever det slik.

Det siste aspektet er *pågangsmot*. Kundeverkstedet ble planlagt og gjennomført med relativt velkjent innhold, og kunne nok med fordel vært litt modigere med tanke på eksperimentering. Opplegget, innholdet og prosessveiledningen er kjent for tilbyder, selv om hensikten var noe annet enn ellers. Nettopp derfor kan man tenke seg at det kunne vært nyttig om både tilbyder og kunde hadde blitt mer utfordret i forhold til hvordan man oppfatter hverandre. På den andre siden var det viktig å legge opp til trygge rammer, og at ingen skulle oppfatte seg som utrygg. Det var lagt opp til at man kunne gi hverandre tilbakemeldinger, og det ble også gjort, spesielt mellom kundene. Kanskje burde bedriftshelsetjenesten være litt modigere og direkte i forhold til å få tilbakemeldinger på sitt arbeid? Dersom trygghet og tillit ligger i bunnen, kan mot til å eksperimentere, mot til å bli utsatt for granskning og vurdering, mot til å si hva man mener og mot til å gi ærlige og konstruktive tilbakemeldinger, være det som skiller mellom helt greie kundeverksteder og suksessfulle kundeverksteder i alle tilbyderbransjer.

4.3.3 Samhandlingsklima i kundeverkstedet

I følge Von Krogh et.al. (2011) er samtalen det viktigste verktøyet for kunnskapsutvikling, herunder også deling av taus kunnskap. I et kundeverksted blir samtalen svært viktig, men det har ikke vært fokus på i hvor stor eller liten grad det er mulig å få til utveksling av taus kunnskap. Med tanke på at all kunnskap består av både eksplisitt og tause komponenter, og at disse ikke kan skilles fra hverandre, så er det naturlig at taus kunnskap i noen grad også har blitt utvekslet i kundeverkstedet. Gjennom samtale kan man få nye tanker og ideer. Etter erfaringen fra de to samlingene i bedriftshelsetjenestens kundeverksted, så ser vi at det kunne vært mer vekt på samtale, spesielt i den andre samlingen. Det kom tilbakemelding om at det ble ~~for~~ mye snakk, men dette tolkes som en reaksjon på at man kom bort fra temaet som skulle vært diskutert. Det er ikke sikkert at tolkingen er korrekt, men samme person ga tilbakemelding på at det var bra med flere summeoppgaver med sidepersonen under den første kundeverkstedsamlingen. Under samling to kunne samtalen fungert som speil, og det kunne blitt gitt korrigerende tilbakemeldinger. Som prosessveileder oppfattet Anne stemningen i gruppen. Hun fortalte i oppsummeringen etter samlingen at hun var usikker på når og om hun burde grepet inn når diskusjonen endret seg fra det planlagte temaet. Det vil aldri være noen enkel løsning på dette, og hvordan det håndteres vil komme an på

prosessveileders erfaring. Det er ikke alltid en god løsning å styre samtalen for mye, men på et tidspunkt vil det påvirke samhandlingen og stemningen i gruppen om det ikke møtes. Kundeverkstedsgruppen kan tenkes å reagere annerledes i tredje samling, eller om de hadde kjent hverandre fra tidligere. De var også lydhøre og tålmodige med hverandre i prosessen.

En tydelig interesse vises både i kroppsspråk og stemme når en deltaker lener seg fram og spør den andre om hvordan de tenker rundt bruken av hørselsvern med radio med tanke på sikkerhet. Dette er ikke lagt opp som et diskusjonstema i gruppen, men dukker opp som en spontan reaksjon på et område hvor det tydeligvis har vært interne uenigheter rundt dette med hørselsvern med radio eller ikke. Motparten synes å sette pris på å bli spurt ut fra det samme interesserte kroppsspråket og forteller hvordan de har løst utfordringen. Ut fra teori fra Gibb om kommunikasjonsklima (Gibb 1961 ifølge Rennemo 2006) så observerer vi at klimaet er støttende ved at de viser innlevelse i spørsmålet samtidig som de er utforsker hverandres ståsted på en jevnbyrdig måte, og kommer fram til en enighet om at radio kan ha en forstyrrende effekt på sikkerheten. En samtale kan være støttende eller forsvarsskapende. Gibb (1961) beskriver *seks motstridende momenter* i kommunikasjonsadferden:

Beskrivende versus vurderende: I kundeverkstedet hadde Anne fokus på å beskrive eksempler på god praksis. Dersom fokus hadde vært på vurdering av kvaliteten i det arbeidet kundene gjorde, kunne det ha virket som en hemmer i kommunikasjonen.

Problemorienterende versus kontrollerende: Det var viktigere i kundeverkstedet å ha fokus på hva kundene opplevde som problematiske områder de ønsket hjelp med, i stedet for at bedriftshelsetjenesten skulle kontrollere hva de hadde gjort.

Spontan ærlighet versus beregnende og manipulerende: For å skape en god dialog som ville gi svar på hvordan bedriftshelsetjenesten kunne forstå og møte kunden bedre, er ærlighet essensielt for å bygge tillit. Dersom kundeverkstedet har fokus på ren inntjening og salg av tjenester i dette møtet, vil de kanskje ikke lytte til hva kundene kommuniserer. Det er klart at hensikten på sikt er å øke salget og kundens lojalitet, men det bør gjøres på bakgrunn av en gjensidig forståelse.

Nærhet og innlevelse versus distanse og nøytralitet: Nærhet, innlevelse og engasjement skaper trygghet og tillit. Kundeverkstedet vil måtte ha en annen hensikt, dersom distanse og nøytralitet skal være greit. Dersom hensikten i kundeverkstedet for eksempel var ren informasjons- og faktaformidling, kan man anta at distanse og nøytralitet ville vært greit for de fleste, men kanskje ikke så engasjerende å høre på.

Jevnbyrdighet versus overlegenhet: som tidligere beskrevet, kan noe av bedriftshelsetjenestens utfordring i kommunikasjon med kunden, være tuftet på en (ubevisst?) faglig overlegenhet. Kundeverkstedet var tenkt å skulle ha fokus på jevnbyrdighet for at partene skal kunne forstå hverandre bedre. Deltakerbedriftene ga tilbakemelding om at de opplevde at bedriftshelsetjenesten hadde fått en økt forståelse for deres behov. Anne ga tilbakemelding om at hun opplevde å bli bedre kjent med bedriftene. Dessverre hadde vi ikke

bedt om tilbakemelding i evalueringsskjemaet om kunden fikk en økt forståelse for bedriftshelsetjenestens roller og oppgaver.

Prøvende og undrende versus skråsikkerhet. Kundeverkstedet viser behov for arenaer hvor man tar seg tid til å være mer utprøvende og undrende i kommunikasjonen. Vi tror at mange tilbydere har utfordringer i forhold til at kompetansen kan gi seg uttrykk i (en ikke tiltenkt) skråsikkerhet, slik at man hemmer kommunikasjonen med kunden i stedet for å fremme den.

Følgende observasjon er et eksempel på hvordan støttende kommunikasjon kan foregå i praksis: Deltakeren fra en av bedriftene sier: %Vi har ikke har kommet noe lengre med risikokartlegging, men har pratet om det+. Anne spør: %Er det noe som er vanskelig?+%Ja,+ sier bedriften, %hva er riktig ambisjonsnivå og hvordan skal vi finne en arbeidsform som passer inn i hverdagen?+Her er det en av de andre bedriftene som kommer med et tips at de må skrive ned det de gjør i hverdagen. Anne spør: %vil dere ha hjelp?+%Ja,+sier bedriften, %ammeverket er ok, men vi trenger hjelp med detaljene.+

Samtalen er et viktig redskap og kan ledes med formål på bekreftelse av kunnskap og for utvikling av kunnskap (Von Krogh et.al. 2011). I kundeverkstedet kan vi se at samtalerne til dels understøtter kunnskapsutvikling. Prinsipp en handler om *aktiv oppmuntring* til deltakelse (Von Krogh et.al. 2011). Anne inkluderte alle i kundeverkstedet ved å stille direkte spørsmål, ofte hvor alle rundt bordet kom med sine tanker etter tur.

Det ble ikke utformet en skriftlig *etikette for samtalen* (prinsipp to) (Von Krogh et.al. 2011), men det ble ved starten av første samling understreket viktigheten av at deltakerne hadde en selvpålagt taushetsplikt i forhold til diskusjoner og eventuelle bedriftsinterne saker som ville komme fram under kundeverkstedet. I tillegg ble gruppediskusjoner innledet med at alle skulle bruke noen minutter for å reflektere og notere ned egne tanker før diskusjoner, nettopp for å få med også de som trenger å tenke litt før man snakker. Det er mulig at samtalerne i gruppen hadde fortonet seg annerledes, dersom Anne for eksempel hadde presentert Grice (1975 ifølge Von Krogh et.al. 2011) sine regler. Slik vi opplevde det, var samtalerne likevel relativt i tråd med disse reglene. Dersom noen var uklare eller tvetydige, spurte Anne for eksempel: %Kan du si litt mer om hva du mener med det?+Vi observerte ikke trusler eller utøvelse av autoritet. Vi la ikke merke til om enkelte samtaler ble avsluttet for tidlig, men som tidligere nevnt ble en diskusjon kanskje ikke stanset tidlig nok, noe som vi mener kan være like hemmende for samtaleklimaet. For uten om akkurat det enkelttilfellet, kom de fleste raskt til poenget, og varause med å gi tid til andre. Poengene var også for det aller meste knyttet opp mot temaet, og ble dermed også koblet opp mot dette. Så vidt vi vet, ble det heller ikke sagt noe usant, og det ble av prosessveileder Anne lagt vekt på å ha et klima i gruppen som innbød til åpenhet hvor usannhet ikke ville bli nødvendig. Men kundeverkstedet kunne kanskje med fordel vært litt mer utfordrende og åpnet for frihet og modighet i samtalen, slik vi også har vært inne på tidligere.

Det tredje prinsippet for utvikling av kunnskap gjennom samtaler dreier seg om å *redigere samtalerne* (Von Krogh et.al. 2011). Gjennomgang og presentasjoner av gruppeoppgaver i

plenum fungerte som en slags redigering, hvor Anne avsluttet runden rundt bordet med å oppsummere de viktigste poengene som var kommet fram. Deltakerne snakket om de samme tingene, men anvendte til dels forskjellige begreper på en del områder. Kunnskapen utvikles her gjennom forming av taus kunnskap. I noen tilfeller skjer dette naturlig, men det var ikke lagt opp til et bevisst fokus på redigering av samtalene og utvikling av konsepter i kundeverkstedet. *«Vi vet hva vi skal gjøre, alle ansatte kjenner rutinen, men det er vanskelig å få det ned på papiret.»* *«Bare beskriv hva dere gjør. Bare beskriv virkeligheten, så blir det rett.»* Her formidles det fra en deltaker til en annen at et begrep som rutine eller prosedyre ikke behøver å være vanskelig eller teoretisk, men kan rett og slett beskrive virkeligheten slik den er.

Det siste prinsippet handler om å skape et *nytt språk* (Von Krogh et.al. 2011). Slik sett kan ordet kundeverksted sies å være et nyskapende ord som omhandler mer enn brukerverksted og praksisfelleskap. For bedriftshelsetjenesten er dette en måte for å lære å forstå hva kunden ønsker gjennom diskusjoner og samtaler. I kundeverkstedet kunne dette prinsippet også vært brukt mer aktivt gjennom å utfordre kundene mer på å beskrive sine behov gjennom for eksempel lek med ord og uttrykk.

4.3.4 Modeller til bruk i kundeverkstedet

Vi har kommet godt inn i første samling i kundeverkstedet. Stemningen rundt bordet er avslappet, men konsentrert. Noen lener seg tilbake i stolen, mens andre sitter mer rette i ryggen. Alle har fokus på Anne, og det er tydelig i blick og kroppsspråk at de er interesserte i det hun forteller. Noen nikker gjenkjennende. Anne passer på å ha blick-kontakt med alle deltakere, og trekker de inn med direkte spørsmål. Noen er mer frampå med kommentarer, mens andre ikke sier så mye, men alle får muligheten.

Det kreves trening for de aller fleste av oss for å nærme seg atferd i modell 2 (Argyris 1990 ifølge Irgens 2010). Tjenestetilbyder kan velge å trene på å nærme seg modell 2-atferd i egen organisasjon. Man kan anta at modell 2-atferd også vil være hensiktsmessig i samhandling og møte med kunder. Det vil være en utfordring å trene på dette i kundeverkstedet fordi det vil kreve langvarig fokus. Likevel kan tjenestetilbyder gjøre mye for å legge til rette for modell 2-atferd som hjelp og støtte, respekt, styrke, ærlighet og integritet, ikke minst ved å ha fokus på det selv.

Hjelp og støtte handler om å øke evnen til å konfrontere og undersøke (Argyris 1990 ifølge Irgens 2010): Ved å være tydelig på at tilbyder ønsker å bli bedre, og at man behøver ærlige og konstruktive tilbakemeldinger fra kundene for å få til dette, kan prosessveileder invitere deltakerne til å tørre stille spørsmål ved hvordan ting gjøres. Det ble i starten av kundeverkstedet sagt at en av årsakene til samlingen var et ønske fra bedriftshelsetjenesten om å bli bedre i det man gjør ut mot kunden, men dette kan vurderes å planlegge mer bevisst inn i, og følges tydeligere opp i prosessen. For eksempel kunne noe av samlingen

legges opp slik at Anne kunne gi en beskrivelse av hvordan bedriftshelsetjenesten arbeider ut mot kundene, og bedt om konstruktive tilbakemeldinger på dette. Slike spørsmål ville kanskje også ha åpnet for en aksept i gruppen på å være mer ærlig rundt egne resonnementer og skjulte antakelser. Det vil være viktig med en balanse her, hvor både tilbyder og kunde tør å se seg selv utenfra.

Respekt (Argyris 1990 ifølge Irgens 2010): Vi opplevde i kundeverkstedet at deltakerne hadde respekt for hverandre, men man kunne kanskje gått mer i detalj rundt hvordan både bedriftshelsetjenesten og kundene kan ta ansvar. Blant mange tilbydere synes det å være en fin linje mellom det å ta ansvar, og det å ta ansvar fra eller for andre. For eksempel er det stor forskjell på rådgivning og bistand på den ene siden, og det å gjennomføre noe for kunden som kunden burde ha gjort selv på den andre siden. Erfaringsmessig vet man at det blir liten nytte og ingen læring for kunden, dersom bedriftshelsetjenesten for eksempel skriver en ferdig prosedyre for hvordan bedriften skal følge opp fravær ved sykdom. Det blir heller ingen nytte eller læring dersom bedriftshelsetjenesten ikke bistår kunden med dette slik at han forstår hvordan en slik prosedyre kan hjelpe han i hverdagen.

Styrke til å se seg selv (Argyris 1990 ifølge Irgens 2010): Kundeverkstedet kan være en arena for undersøkelse og selvrefleksjon i forhold til tilbyder. I vår case hadde vi mest fokus på refleksjon og selvundersøkelse blant kundene for bedre å bli kjent med deres behov. Det er ikke usannsynlig at også et større kritisk fokus på bedriftshelsetjenestens rolle kunne gitt enda mer kunnskap.

Ærlighet (Argyris 1990 ifølge Irgens 2010): det kreves mot til å si det man frykter, men i kundeverkstedet kan man tenke seg at det er enklere for deltakerne å være ærlige, dersom tilbyder er det først. Kanskje både ved å stille seg selv åpen for mottak av kritikk, men også ved å være ærlig i forhold til hva som forventes av en god kunde. I vår case kan forventning til kunde dreie seg om at kunden kan bli mer proaktiv i forhold til bedriftshelsetjenesten fordi det står at de skal det i *Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning* med formuleringer som "Arbeidsgiver skal sørge for at bedriftshelsetjenesten [ø]+(FOR-2011-12-06-1355: §13-2). Andre forventninger som kan gjelde flere tilbydere kan være for eksempel at kunden gir beskjed dersom produktet ikke svarer til forventning, eller varsler om organisatoriske endringer for får betydning for tjenesten.

Integritet handler ikke bare om å holde seg til egne prinsipper og verdier, men også om å være åpen for vurdering av disse (Argyris 1990 ifølge Irgens 2010). Igjen kunne bedriftshelsetjenesten i kundeverkstedet hatt mer fokus her og utfordret seg selv. Man kan tenke seg at det vil være klokt at når tilbydertjenestens integritet er i fokus, så bør tjenestens ledelse være involvert. Generelt, når det gjelder alle momentene fra modell 2, så er det viktig at prosessveileder og andre som kontaktpersonen følges opp av sin ledelse. Dersom det er snakk om for eksempel prosessveileder og kontaktpersons integritet må tjenestens ledelse sørge for at dette ikke blir et sårt og vanskelig tema for den ansatte. Tilbakemeldingene i kundeverkstedet må ha fokus på sak, og ikke person.

Anne tar en spørsmålsrunde rundt bordet, og ber hver enkelt bedrift å presentere sin prosedyre for sykefraværsoppfølging som de ble enige om at alle skulle ta med seg til samling nr 2. Anne beskriver kort hensikten med en slik prosedyre og hvilke punkter den kan omtale: %For eksempel så bør det stå noe om hvem som skal varsles når noen er syke og om det kan gjøres pr sms, eller om man må ringe selv+, og %Hvordan har dere kommet frem til prosedyren?+samt åpne oppfølgingsspørsmål til det de ulike deltakerne forteller.

Her har Anne tatt i bruk en lærende kommunikasjonsstil slik Torbert (2004) beskriver det i sin modell. Gjennom å fokusere på et bestemt område; her en bestemt prosedyre har hun *innrammet* saken, avgrenset diskusjonen og gitt den en klar hensikt. Hun har også *framført*, gjennom å fortelle hvorfor man skal ha en slik prosedyre, og gitt noen forslag i forhold til hva den bør inneholde. Gjennom å si noe om hvem som skal varsles, har hun *illustrert* gjennom eksempler på hva hun mener, og gjennom åpne spørsmål har hun *utforsket* den andres utsagn.

En annen bedrift forteller at rutinene må oppgraderes, men at det er vanskelig å komme i gang ettersom en ikke vet hva som bør kartlegges. De ble kunder av bedriftshelsetjenesten for å få innspill og hjelp til kartlegging av hvilke områder som bør dekkes av blant annet sykefraværsrutinen. Anne følger opp dette med følgende spørsmål: %Hva gjør dere hvis sjefen blir sykmeldt?+%Ja, da har vi følgende løsning [...] +svarer bedriften. Anne får frem hva bedriften har tenkt, muntlig, slik at de ser hva som kan skriftliggjøres.

Dette er et annet eksempel på utforsking som Anne gjorde. Hun spurte avklarende spørsmål i stedet for å fortelle hva som skal gjøres på en slik måte at det kunne føre til usikkerhet. Målet var å skape trygghet og tillit i gruppa, og forståelse for at det ikke finnes en fasit. Gjennom spørsmål, refleksjon og samhandling så kommer en fram til en enighet og forståelse for hva som er et tilfredsstillende HMS system og det blir enklere for bedriftene å vurdere hva som bør skriftliggjøres. Anne har trolig ikke vært bevisst Torberts modell for en lærende kommunikasjonsstil, men anvender teknikker hun har lært gjennom utdanning og erfaring i arbeidslivet. Kommunikasjonsstilen fungerer godt, fordi den ved hjelp av innramming, framføring, illustrering og utforskning legger til rette for en trygg og åpen kommunikasjon. En kommunikasjonsstil som skaper trygghet og tillit, vil være svært viktig for at dialogen skal kunne utvikles mellom tilbyder og kunde.

Irgens modell (2010:133) illustrerer hvor viktig det er å ha en balanse mellom utforsking og framføring. I kundeverkstedet er det viktig å være bevisst dette. For best mulig læring og kunnskapsutvikling, må tilbyder være i stand til å stille de rette åpne spørsmål, samtidig som man har en grad av eksemplifisering av hva som kan være lurt å gjøre. Det er lite læring i å gi fasiten, men et større potensiale i å for eksempel si noe om hvilke punkter som bør omtales i en mal. Dersom Anne kun hadde vist bedriftshelsetjenestens prosedyre som %fasit+ ville det bli vanskeligere for bedriftene å få den tilpasset deres behov. Uten trening i dette, er det ikke lett å endre, fjerne eller legge til punkter ut fra et %korrekt+eksempel. Det ville heller ikke åpnet for en konstruktiv dialog hvor bedriftshelsetjenesten ville fått tak i akkurat denne

bedriftens utfordringer og behov. Gjennom sin konstruktive kommunikasjon med balanse i utforskning og framføring åpnet Anne for at det skulle bli enklere å få fatt i hva kunden ville ha hjelp med og hva bedriftshelsetjenesten kunne bidratt med i dette tilfellet.

Anne fra bedriftshelsetjenesten ble møtt med aksept og raushet av deltakerne under samlingene. Hun brukte spesielt teknikken ved å stille åpne spørsmål. Hensikten med dette er å invitere til refleksjon og ettertanke framfor å styre svarene i en retning. Et eksempel på et inviterende spørsmål var: «Kan jeg forstå det slik at det var etter en risikovurdering at medarbeidere forsto dette med forebygging av belastningsskader? Hva tenker dere?» Flere av deltakerne nikket gjenkjennende til spørsmålet, og en bedrift forteller: «Bruk av hørselsvern kom etter risikovurdering og hørselstest hos bedriftshelsetjenesten. Det var viktig at noen utenfra, altså bedriftslegen fortalte om konsekvensene ved å ikke bruke hørselsvern.»

4.3.5 Utvikling av dialog gjennom aksjonslæring

Aksjonslæring handler om å lære gjennom resultatorienterte handlinger, der deltakernes opplevelse og forståelse av egen virkelighet og ønske om endring er utgangspunktet for læring (Rennemo 2006). Dette innebærer også evnen til refleksjon.

De fleste deltakerne i kundeverkstedet forteller at de har lært mye ved å gjøre oppgaven de fikk mellom samlingen. De forteller at de har blitt mer bevisst hvilke muligheter de har, og at de faktisk opplever å ha kommet videre med HMS-arbeidet. En av kundene forteller at de ikke har fått tid til å gjøre noe skriftlig med oppgaven. Ved å stille åpne og inkluderende spørsmål, finner Anne ut av flere ting: bedriften har ikke fått dokumentert at det er gjort noe arbeid med oppgaven mellom samlingene, men de har fått satt fokus på det gjennom at det har vært et samtaleemne på arbeidsplassen. Anne spør nærmere og ber kunden fortelle mer om hva som oppleves som vanskelig, og en annen deltakerbedrift kommer med konkrete råd på hvordan de kan komme videre, samtidig som hun avklarer at bedriften ønsker bistand fra bedriftshelsetjenesten.

Vi ser at tilbyder kan være enda mer direkte og detaljert i spørsmålsstillingen til kundene, om hvordan de ser for seg at bedriftshelsetjenesten (eller annen tilbyder) kan gjøre dette i praksis, og hva kunden har behov for at praktisk hjelp. Man kan spørre mer inngående og få kunden til å beskrive nærmere hva de har behov for. Dette kan også føre til at kunden gjennom slike refleksjoner kan få nye tanker om hva de selv kan gjøre.

Det synes som om det var en ganske stor forskjell på opplevelsen av læring for bedriftene som hadde brukt noe tid og ressurser til oppgaveløsningen, og de som ikke hadde det. Oppgaveløsningen fungerte som en aksjonslæring, fordi læringen skjedde gjennom å gjøre noe i praksis. Aksjonslæringen førte også til faktiske endringer, som opplevdes positivt. De som hadde brukt mest tid og ressurser på dette, var også de som ga tilbakemelding om at de

opplevde det som svært nyttig. Tilbyder fikk gjennom refleksjoner i kundeverkstedet mye læring rundt hva kundene behøver bistand med, og hvordan dette kan best gjennomføres i praksis. I kundeverkstedet var det fokus på resultatet av oppgaven, og i gjennomgangen reflekterte kundene rundt resultatet; refleksjon over handling. Det kan tenkes at det hadde kommet fram enda mer læring dersom det også hadde blitt vektlagt hvordan kundene hadde tenkt og reflektert under oppgaveløsningen, altså refleksjon i handling. Det er en kjent sak at enkelte yrkesgrupper generelt er mer verbale enn andre, og noen har arbeidsoppgaver der man er vant til å beskrive hva man tenker, fordi det er nødvendig med tanke på samarbeid og løsning av problemstillinger i arbeidet. Det er derfor mulig at refleksjon over handling ville fortonet seg annerledes med andre deltakere. Gjennomgangen i dette kundeverkstedet ble som en slags oppsummering. Man kan tenke seg at prosessveileder kunne vært modigere i forhold til å dele egne tanker og refleksjoner med deltakerne. En spennende tanke i kundeverkstedet, hadde vært dersom prosessveilederen hadde reflektert høyt sammen med kundene over det som kom fram, slik at tilbyder og kunde kunne lære enda mer om hverandre. Generelt fremmes refleksjoner dersom man stiller åpne spørsmål, noe Anne var svært flink til gjennom begge kundeverkstedssamlingene.

En kunde forteller at hans bedrift har gjort noen tilpasninger i sin handlingsplan for HMS siden forrige samling. Anne spør hvordan de involverte sine kolleger og om dette har vært vanskelig å få til. Han svarer at de tok temaet opp i et møte med allr ansatte, og at de får gode tilbakemeldinger på endringene. De ansatte uttrykker positivitet og at de er glade for at HMS-arbeidet er kommet i gang igjen.

Her viderefremmes hvordan man med enkle midler kan involvere resten av bedriften i det som skjer på samlingene. Det er lett å anta at dette også gjør det mer motiverende for bedriften å jobbe videre med systemet, når ansatte uttrykker positivitet i forhold til det som blir gjort. Det er nærliggende å anta at det de da har presentert for ansatte, oppleves som nyttig for dem.

Gjennom kapittel 4 har vi presentert vår empiri og analysert den opp mot det teoretiske bakteppet for å finne svar på våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. En casestudie kan gjøres på mange måter, og med mange forskjellige metoder. Vi mener at vi gjennom dette kapittelet har redegjort for metodevalget, og at det vi har kommet fram til kan videreføres i andre sammenhenger. Vi skal nå i kapittel 5 oppsummere våre funn og komme til en endelig konklusjon.

5.0 Oppsummering og konklusjon

Det nærmer seg nå slutten på samling nummer to i prosjekt kundeverksted. Vi har satt av tid til muntlig refleksjon i plenum for de som ønsker å si noe. Deretter skal alle fylle ut et mer anonymisert evalueringsskjema. En av deltakerne som først tar ordet forteller at han gjerne vil anbefale å delta på slike samlinger til andre aktuelle bedrifter, og at kundeverkstedet har opplevdes mer nyttig enn han hadde trodd på forhånd. Flere av de andre deltakerne nikker og viser med kroppspråk, blick og ytring at de er enige i dette. Vil det komme fram flere nyanser i den skriftlige evalueringen?

Gjennom refleksjoner og erfaringer fra kundeverkstedet søker vi nå å svare på problemstillingen:

På hvilken måte kan bruk av kundeverksted være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialogen med kundene?

Vi mener at bruk av kundeverksted kan være en hensiktsmessig metode for utvikling av dialog - dersom premissene ligger til rette for det, grunnarbeidet gjøres ordentlig og at kundene følges opp av tilbyder i etterkant av kundeverkstedet. For å utdype dette nærmere, gjør vi en kort oppsummering av våre forskningsspørsmål:

Vårt første forskningsspørsmål dreier seg om hvordan man kan legge til rette for at tilbyder og kunde deler kunnskap med hverandre i kundeverkstedet. Vårt hermeneutiske perspektiv på kunnskap og læring vil påvirke hvordan vi søker å sikre tilrettelegging for kunnskapsdeling. Kunnskap utspringer fra praksis (Hislop 2013), og i kundeverkstedet ser vi hvordan praksis påvirker kunnskapsdeling gjennom deling av eksempler. Kunnskap er multidimensjonal og omtvistelig (Hislop 2013). I kundeverkstedet ser vi at kunnskap både er teoretisk og praktisk og at det rette svaret ikke alltid finnes. Kunnskap sitter fast i mennesket og er sosialt konstruert, og både eksplisitt og taus (Hislop 2013). I kundeverkstedet ser vi at kunnskapen er individuell, men endres og deles gjennom felleskapet og påvirkes av kontekst og relasjon. Vårt kundeverksted, med våre deltakere er slikt sett unikt. Samtidig mener vi at det vi har gjort i stor grad er overførbart til andre. Det kan tilrettelegges for kunnskapsdeling gjennom læringsprosesser, og tilbyder kan legge til rette for dobbeltkretslæring (Irgens 2010) i egen organisasjon for å sikre en endring gjennom det man lærer i interaksjon med kundene i kundeverkstedet. Det er viktig å være bevisst hvilke personlige og kontekstuelle filtre og barrierer som kan hemme læringen (Irgens 2010, Von Krogh et.al. 2011), blant annet gjennom å legge til rette for åpenhet, trygghet og tillit i kundeverkstedet også i tilbyders egen organisasjon. Det må være fokus på felleskap og gruppeprosesser, og styrker og svakheter som betegner forskjellige gruppesammensetninger (Lorange 1982 ifølge Bush et.al. 2012). Det må legges til rette for en kunnskapshjelpende kontekst (Von Krogh et.al. 2011) i det aktuelle lokalet, men også i forhold til hvordan kundeverkstedet planlegges og eventuelle relevante fagtema trekkes inn som motivasjonsfaktorer (Amabile 1998).

Forskningsspørsmål to handler om på hvilken måte tilbyder kan legge til rette for (utvikling av) dialog mellom tilbyder og kunde i kundeverkstedet. Tilbyder kan gjøre mange grep for å legge til rette for utvikling av dialog gjennom å arbeide med sosiale forhold eller grenseobjekter (Hislop 2013). I kundeverkstedet var verktøy i forbindelse med HMS-arbeidet som fagtema grenseobjekter som alle kunne relatere seg til. Det var fokus på de sosiale forhold gjennom blant annet bli-kjent-øvelser, gruppearbeid og tid til diskusjon i pauser. Videre var det fokus på omsorg i kundeverkstedet slik Von Krogh et.al. (2011) beskriver gjennom fem omsorgsdimensjoner, hvor prosessveilederen spiller en viktig rolle, samt gjennom å kommunisere på en lærende og utviklende måte (Gibb 1961 ifølge Rennemo 2006, Torbert 2004 ifølge Irgens 2010). Vi ser at utvikling av dialog forutsetter at flere kriterier oppfylles. Det må kunne gjennomføres på en god måte som ivaretar kunden, ikke minst med tanke på oppfølging i etterkant av kundeverkstedet, og det krever en dyktig prosessveileder. For implementering og læring i forhold til kundeverkstedet, samt for oppfølging av kundene i etterkant, mener vi at tilbyder bør stille med to personer. Vi ser det kan bli mye å følge opp for enkeltpersoner, samt at det blir vanskeligere å videreforme kunnskapen til resten av tilbyders organisasjon. For tilrettelegging av dialog, ser vi at den som leder prosessen spiller en stor rolle, noe vi ikke hadde reflektert over i særlig grad ved igangsettelse av prosjektet. Vi mener at prosessveilederen bør være godt kjent med prosessarbeid og har kompetanse nok til å være fellesnevneren mellom kundene som ikke kjenner hverandre fra før. Slik vi ser det, blir tillit og trygghet i gruppen viktig, og det bør legges til rette for et godt samhandlingsklima, gjennom sikker og stødig prosessledelse. Prosessveilederen må ha en lærende kommunikasjonsstil (Torbert 2004 ifølge Irgens 2010) og en åpen, nysgjerrig og inkluderende holdning (Rennemo 2006) til de andre deltakerne i kundeverkstedet. Oppbygging av tillit og trygghet i gruppen vil påvirke kundeverkstedets funksjon, men er samtidig begrenset av tiden man har til rådighet. Kanskje nettopp derfor blir prosessveilederens rolle ekstra viktig?

Både observasjoner og svar fra evalueringen understøtter inntrykket om at diskusjon og samtaler to og to, eller i mindre grupper ble verdsatt. Det er vel heller ingen tvil om at tilbyder også vil lære mye av hva deltakerne diskuterer med hverandre. Uklare og ~~vevende~~ begreper settes ord på, og kan være til hjelp for tilbyder i forhold til kundens syn og oppfattelse av det hele. Samtidig er det behov for rammer i diskusjonen, og det var også tydelig at det var viktig for deltakerne at diskusjonene holdt seg innenfor det temaet man var enig om på forhånd, i dette tilfellet systematisk HMS. Konkrete oppgaver som hjalp deltakerne videre var også viktig, og nok en del av motivasjonen for deltakelse.

Prosessveilederens rolle er betydningsfull, og kan ta rollen som både megler, oversetter og formidler av felles objekter (grenseobjekter) for å binde gruppen sammen. Det å åpne for og tilrettelegge for refleksjon mener vi er essensielt for læring. Refleksjon som begrep kan være uvant for mange, men kan tilrettelegges for - selv om man ikke kaller det for refleksjon.

5.1 Overføringsverdi

På hvilken måte kan erfaringene fra prosjektet endre kunnskapen og arbeidsmetodikken i våre respektive organisasjoner og hvilken overføringsverdi har prosjektet for andre tilbydere? Vi skal først se på hvordan våre erfaringer kan spres innen våre egne organisasjoner, før vi presenterer noen tanker rundt hvordan andre kan dra nytte av kundeverksted som metode for utvikling av dialog med kunden.

På slutten av andre samling spør vi bedriftene som deltar om hvordan en slik måte å arbeide på kan selges inn til andre små og mellomstore bedrifter som kanskje ikke har like stor interesse eller kunnskap rundt fagtemaet, og følgende forslag og kommentarer kom fram:

Kundeverksted kan selges inn under deltakelse på HMS-grunnkurs/HMS-kurs for ledere, eller andre samlingspunkter for bedrifter.

Bedriftshelsetjenesten må fortelle at HMS er enklere enn det man tror.

Man må høre om fordelene ved å sitte sammen med andre i samme båt.

Man lærer mye dersom man er villig til å dele.

Bedriftshelsetjenesten må kartlegge kundens behov og kunnskap på forhånd.

Hadde vi ikke blitt invitert til dette, hadde vi ikke gjort noe.

Ønske om samme opplegg for viderekommende i HMS-arbeidet

Innføring av kundeverksted som metode for utvikling av dialog vil kreve ressurser på mange plan, og vi ser at alle involverte i tilbydertjenesten, inkludert ledelsen, må være enige om å gjøre dette sammen. De overstående forslagene fra deltakerne kan bedriftshelsetjenesten følge opp og lære noe av, dersom de ønsker å arbeide videre med kundeverksted som metode. I bedriftshelsetjenesten skal metoden og prosjektet presenteres for alle ansatte, og det legges opp til at metoden diskuteres og vurderes i høstens strategisamling. Resultatet av diskusjonene og de ansattes interesse vil avgjøre om kundeverksted skal innføres som metode i løpet av det neste året. De bør i tilfelle lage en intern strategi for hvordan dette kan kommuniseres ut til kundene, og kanskje bruke noen av deltakerne som referanser. Kundeverksted som konsept kan være en arbeidsmåte for bedriftshelsetjenesten og eventuelt andre tjenestetilbydere som sikrer en grunnforståelse/basiskunnskap hos bedriftene når det gjelder enkelte fagområder, som for eksempel ved oppstart av nye bedriftskunder, risikokartlegging eller andre tema som bedriftene etterspør.

Til NAV-kontoret vil vi informere om resultatene fra vårt kundeverksted. Samtidig vil vi spille inn kundeverksted som en aktuell metode for å følge opp bedriftsundersøkelsen i NAV. NAVs bedriftsundersøkelse er en landsomfattende spørreundersøkelse av bedriftenes behov for arbeidskraft, utsiktene ett år fram i tid, samt at den kartlegger eventuelle vanskeligheter med blant annet å rekruttere nødvendig kompetanse. Undersøkelsen gir en oversikt over situasjonen i alle bransjer både på nasjonalt og lokalt nivå. Ved å samle bedriftene som

tilhører vårt NAV-kontor til kundeverksted rundt disse fagtemaene kan føre til mer kunnskap ut til virksomhetene, og at NAV kjenner bedre til virksomhetenes behov.

Overføringsverdien er klart tilstede for andre tilbyderbransjer enn våre egne, alt fra rådgivningstjenester til selgere av fysiske varer og produkter. Vi tror likevel de fleste tilbydertjenester må gjøre seg erfaringer med gjennomføring av flere kundeverksteder før man blir i stand til å vurdere om bruken av ressurser er lønnsom, på den ene siden fordi erfaring gjør at man bruker mindre tid til forberedelser, og at enkelte momenter i gjennomføringen kan standardiseres i prosedyrer. På den andre siden kan det kan lønne seg å bruke ressurser på dette arbeidet, fordi kundens arbeid i egen bedrift, hans lojalitet til tjenesten og omdømme til tjenestetilbyder kan styrkes. Dette er ikke like enkelt å måle effekten av. Vi ser at det å bli kjent med kundens perspektiv og gjennom dette å styrke dialogen, vil være en verdi i seg selv. Styrking av dialog gir en mulighet for utvikling av bedre varer og tjenester, som kan føre til innovasjon for tilbyder.

Behovet for personalressurser for forberedelse, gjennomføring og etterarbeid i kundeverkstedet, vil være med på å avgjøre om tilbyders ressursbruk er hensiktsmessig. Det er viktig å huske på at forberedelse også inkluderer invitasjon og motivasjon av kunder til deltakelse. Det å få kundene til å melde sin interesse og delta i kundeverkstedet, kan vise seg å være den største utfordringen og det kan være lett for tilbydertjenesten å gi opp dersom man ikke får respons på arrangementet.

Et enkelt casestudie kan ikke generaliseres til å gjelde alle tilbydere av andre typer tjenester, men man kan tenke seg noen likheter. Vi tror at mange kunder av rådgivningstjenester vil kunne ønske seg tilgang til praktiske verktøy fra tilbyder, som for eksempel matriser som gjør det enklere å vurdere hvilke typer forsikringer man trenger, eller konkrete eksempler på hvilken forskjell bruk av tjenestene vil utgjøre for dem i praksis. I prosjektet ønsket noen av deltakerne mer direkte hjelp til hvordan de kunne arbeide med HMS, og få en oppskrift på hvordan en for eksempel gjennomfører en risikovurdering. I andre rådgivningstjenester kan det eksempelvis være gode proaktive rådgivere knyttet til regnskap og budsjett. Flere sa også at jevnlig oppfølging av bedriftshelsetjenesten var positivt. Dette kan i noen grad sammenlignes med tjenester som tilbyr faste kontaktpersoner som jevnlig tar initiativ til kontakt og gjennomgang av kundeforhold, som for eksempel enkelte banker.

Ettersom bedriftshelsetjeneste skal ha en oppfølgingssamling i høst så har de muligheten til å sjekke ut om bedriftene har kommet videre i sitt arbeid et halvt år etter kundeverkstedet, og om bedriftene opplever kundeverkstedet som et viktig bidrag og eventuelt hva de ønsker av videre oppfølging i etterkant. Videre kan en sjekke ut hvilke tema som kan være aktuelle å ta opp senere, som for eksempel kundeverksted for viderekommende innen HMS-arbeidet, eller andre tema som lederutvikling eller konflikthåndtering.

Dersom bedriftshelsetjenesten eller annen tilbyder ønsker å jobbe videre med de funn som vi har gjort i dette casestudiet, vil vi anbefale å parallelt jobbe med å videreutvikle en

innovasjonsfremmende kultur i bedriften. En innovasjonsfremmende kultur kan kjennetegnes av følgende:

Strategi: Grunnlaget for innovasjon er felles visjon, som også er kunde- og markedsrettet. Kvalitet må tyngre mer enn effektivitet (Roos et.al. 2010). Dette innebærer blant annet at tilbyder må arbeide med fokus på en god visjon i sitt strategiske arbeid, og søke utvikling og heving av kvalitet som endelig mål.

Struktur: autonomi, flat struktur og godt sammensatte team med frihet, ansvars-, tilpasnings- og samarbeidsevner, aksept for at man er forskjellig og individuelle talenter er viktig (Roos et.al. 2010). Slik vi ser dette, innebærer det at man må arbeide aktivt for å ha en god arbeidskultur på alle plan.

Støttemekanismer er nødvendig. Anerkjennelse og god ressurstilgang, bruk av teknologi som intranett og sosiale media (Roos et.al. 2010). Dette krever langsiktig planlegging og en markedsplan for arbeidet.

Atferd som fremmer innovasjon: hvordan feil håndteres vil påvirke om ansatte opplever frihet til kreativitet. Ha fokus på det man vil ha, fremfor det som ikke er gjennomførbart. Læringslyst er et godt grunnlag (Roos et.al. 2010). Dette påvirkes også av bedriftskultur og ledelse.

Konkurransen og toleransen for konflikt (Roos et.al. 2010). Vi tolker dette som at man må tørre å gå fremover, og se sin egen posisjon i markedet. Dersom konflikter møtes på en god måte, kan det være kilde til vekst og utvikling. Det må være greit å være uenig.

Åpen og klar kommunikasjon basert på tillit (Roos et.al. 2010). Slik vi ser det, er god kommunikasjon avhengig av trygghet og tillit.

Kontakt med eksterne nettverk og forholdet til kundene er også av stor betydning for innovasjonsaktiviteter. Nettverksbygging og konkurranse er viktig for nyskaping (Roos et.al. 2010). Vi tror at en åpen utadrettet virksomhet lettere vil ta imot nye impulser, og dermed være mer mottakelig for selv å drive innovativ virksomhet.

Når tilbyder har beredt grunnen for en innovativ bedriftskultur, bør man også ta for seg følgende fem oppgaver:

1. Åpne for innovasjon i organisasjonen. Peke ut retning og etablere retningslinjer. Utarbeide overordnede veikart-for, men også igangsette konkrete prosjekter (Roos et.al. 2010). Vi tolker dette som at forankring i ledelse blir avgjørende, og at det må legges praktisk til rette for innovasjon i bedriften. For den aktuelle bedriftshelsetjeneste igangsettes dette arbeidet i høstens strategisamling.
2. Velge, forberede og støtte opp om arbeidslag. Riktig arbeidslag er nøkkelen for vellykket innovasjon, og det må brukes tid på utvelgelsen og samhandlingen (Roos et.al. 2010). Jfr. våre refleksjoner rundt behovet for to personer fra tilbyder som følger opp kundeverkstedet.

3. Skape innovasjon sammen med kundene (Roos et.al. 2010) -som gjennom utvikling av dialog i kundeverksted.
4. Endre bedriften som skal stå for innovasjonen. Organisasjonen må være fornybar, og krever endringsledelse (Roos et.al. 2010). Slik vi ser det, innebærer dette at tilbyder må være villig til å både se og endre sine egne forutsetninger. Innføring av kundeverksted vil trolig kreve relativt store endringer i visjon og organisasjon.
5. Bygge opp et marked. *Bedriften må bryte ut av årsplanens tvingstrøye og tenke mer strategisk rundt utvikling av markeder*+(Roos et.al. 2010). Vi mener at kundeverksted som metode kan bidra til å bygge et marked hvor nye kunder kommer til, og eksisterende kunder blir fordi man opplever å ha en tjenestetilbyder som ser kundens behov og møter de der de er.

Noen betraktninger vi gjør og spørsmål vi stiller oss:

Om bruk av kundeverksted som metode til utvikling av dialog skal lykkes, vil avhenge av om ledelsen i tilbydertjenesten mener det er hensiktsmessig å jobbe på en ny måte. Det blir viktig å formidle hensikten med hvorfor en skal bruke en slik metode, både ovenfor ledelsen og ovenfor de ansatte i tilbydertjenesten.

I tillegg kan tilbyder spørre seg selv om metoden vil endre fokus i egen organisasjon. Kan man bli mer opptatt av å se og møte behovene til kunden, på bekostning av å levere tjenester med basis i regelverk og kvalitet? Kan dette bidra til at kvaliteten på tjenesten forringes dersom man får et for ensidig fokus?

Kan kundeverksted føre til en mer læringsbasert tilnærming fra tilbyder til kunde? Målet er ikke lengre kun å formidle kunnskap, men å skape kunnskap sammen med sine egne kunder. Det er en spennende tanke, som åpner et potensielt hav av muligheter for alle parter.

Kundeverkstedet gir muligheter for nye arbeidsmåter og nye utfordringer i jobben, men dette forutsetter at ansatte i egen organisasjon er villige til å jobbe på en annen måte. Hvordan kan tilbyder tilrettelegge for dette?

Hva vinner organisasjonen og hva vinner kundene på bruk av kundeverksted som metode? Med andre ord: *what's in it for me?*+ Kundeverkstedet vil neppe være en ressursbesparende metode, i alle fall ikke på kort sikt. Men kan det likevel lønne seg dersom kundeverkstedet skaper mer motivasjon hos kundene? Vil det igjen skape mer motivasjon i tilbyderorganisasjonen også?

Man kan også tenke seg at metoden til syvende og sist kan føre til bedre kvalitet i tjenestene som leveres/selges og at det er god omdømmebygging. Kan godt omdømme føre til flere kunder for bedriftshelsetjenesten sin del, eventuelt bedre relasjoner som igjen kan føre til utveksling av tjenester for offentlige organisasjoner?

Helt til sist:

Vårt ambisjonsnivå i denne oppgaven er ikke å skape en varig positiv endring i indre atferd hos bedriftene eller hos tilbydere. Om prosjektet og oppgaven kan være en inngangsport til å skape en slik endring, ville det selvsagt være svært positivt og motiverende for oss som har arbeidet med, og har tro på prosjektet. En positiv og varig endring vil uansett ikke skje dersom arbeidsgiver ikke legger til rette for, eller dersom enkeltindividet har andre tanker rundt dette.

Gjennomføring av kundeverkstedsprosjektet skapte nysgjerrighet blant bedriftshelsetjenestens andre ansatte som ikke var direkte involvert i prosjektet. Anne fortalte litt rundt hva som hadde blitt diskutert og en av hennes kolleger i bedriftshelsetjenesten reflekterte rundt at dette viser behovet for mer konkret og tydelig bistand til kundene. Kollegaen sier %i må levere gode verktøyer, og veilede de gjennom hva de skal gjøre. Dette tar tid, men får de en god start, så vil vi alle dra nytte av det i lengden. Bedriftene blir mer selvgående og vi får arbeide der vi ønsker: mer forebyggende og helsefremmende arbeidsplasser.+

Vi håper både bedriftshelsetjenesten og NAV-kontoret vil diskutere og reflektere over hva som kom fram i prosjektet kundedrevet innovasjon og kundeverkstedet, og vurdere om metoden kan være hensiktsmessig å utforske videre. Da kunnskap utvikles og vokser ved deling, er vi selvfølgelig åpne for at andre tilbydertjenester utforsker dette videre.

Litteraturliste:

- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5): 76-87.
- Argyris, C. (1977). Double-loop Learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, nr 5, s. 115-125.
- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene. Hvordan lette organisasjonslæring?* Oslo. Universitetsforlaget.
- Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational Learning. A theory of action perspective.* Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Busch, T., Vanebo J.V., Dehlin E. (2012). *Organisasjon og organisering.* Oslo. Universitetsforlaget.
- Coghlan, D., Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in your own Organization.* London/Thousand Oaks, CA, Sage, 2. utgave.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in survey of services: a Schumpeterian perspektive. *Research Policy*, Volume 33(3), 551-562. doi: 10.1016/j.respol.2003.07.004
- Gibb, J. R. (1961). *Defensive Communication*. *Journal of communication*, September.
- Gibran, K. (2005). *Profeten.* Oslo. J.M.Stenersens Forlag AS.
- Grice, H. P. (1975). *Logic and conversation*. I: *Syntax and Semantics*. Red. Cote, P., Morgan, J. L. Bind 3, s. 41-58. New York. Academic Press
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations*, third edition. Oxford, Oxford University Press
- Irgens, E. J. (2010). *Profesjon og organisasjon.* Bergen. Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. og Wennes G. (red.) (2011). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand. Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon av samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo. Abstrakt forlag AS.

- Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning, experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Lorange, P. (1982). *Implementation of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Lundvall, B. A. (1992). *National innovation system: towards a theory of innovation and interactive learning*. London. Pinter.
- Nielsen, J. C. R. og Repstad P.(2006). Når mauren også skal være ørn. Om å analysere sin egen organisasjon. I: Nyeng, F. og Wennes, G. (2006). (red), *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag, s. 245-278
- Nyeng, F. (2010). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt forlag AS.
- Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo. Universitetsforlaget AS.
- Roos, G., Roos, J. Von Krogh, G. (2010). *Strategi - en innføring*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rosted, J. (2008). *How to Make Concept Innovation together with Users*. København, FORA.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Simons, H. (2012). *Case Study Research in Practice*. London. SAGE Publications Ltd.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Torbert, B. (2004). *Action Inquiry: The Secret of timely and transforming leadership*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2011). *Slik skapes kunnskap*. Oslo N.W.Damm & Søn

Wennes, G. (2006). *Uklarten på den avhengige variabel. Om kvantitative idealer i ledelsesforskning og case-studier som alternativ*, I: Nyeng, F. og Wennes G. (2006). (red), *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag, s. 88-124

Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurranseevne*. Bergen. Fagbokforlaget.

Wise, E., Høghaven, C. (red.), (2008). *User-Driven Innovation: Context and Cases in the Nordic Region*. Nordic Innovation Centre project report.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California. Sage.

Andre kilder:

Alvesson, M. (2011). *Hvordan motivere individer*, *MAGMA* [Online artikkel] Tilgjengelig: <http://www.magma.no/hvordan-motivere-individer> [2014, 24. august].

Fjeldstad, Ø. D. (2008). *Innovasjon i et verdinettverksperspektiv*, *MAGMA* [Online artikkel] Tilgjengelig: <http://www.magma.no/innovasjon-i-et-verdinettverksperspektiv> [2015, 16. mai].

FOR-2011-12-06-1355. *Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning*, best.nr 701. §13-2.

Hoholm, T., Huse, M. (2008). *Brukerdrevet innovasjon i Norge*, *MAGMA* [Online artikkel] Tilgjengelig: <http://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge> [2015, 16. mai].

Kallevig, A. (2012, 15. Okt.). *Om forskning og innovasjon* [Online artikkel], Tilgjengelig: <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Forskning-og-innovasjon/> [25. januar 2015].

LOV-2005-06-17-62. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. § 6-1

Nærings- og handelsdepartementet, (2012). *Små bedrifter - store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter*. [Online] Tilgjengelig: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/rapport_smabedrifter_storeverdier_2012.pdf [2015, 10. mai]

Statistisk Sentralbyrå, (2015). *Virksomheter*, 1. januar 2015, Tilgjengelig: <http://www.ssb.no/bedrifter> [11.april 2015]

Vedlegg 1



Bedriftshelsetjenesten
Trondheim

Vil du være med på forskningsprosjekt?

Kjersti Kleven fra BHT Trondheim skal i samarbeid med Laila Ottesen arbeide med en masteroppgave i kunnskapsledelse, et studium gjennom høyskolen i Nord-Trøndelag, høyskolen i Sør-Trøndelag og Copenhagen Business School i København.

Tema for oppgaven er motivasjon. Det er vanskelig for mange å prioritere HMS i hverdagen, da hovedfokuset naturlig nok er på drift. Derfor ønsker vi å finne ut hva som kan motivere mindre bedrifter til å arbeide med helse-, miljø- og sikkerhet (HMS).

Vi vil derfor å invitere blant annet din bedrift, sammen med andre medlemsbedrifter til et felles forskningsprosjekt. Vi legger vekt på muligheten til prosessarbeid, erfaringsdeling og å lære av hverandre. For å legge til rette for gjensidig tillit mellom deltakerbedriftene, vil vi blant annet forsøke så langt mulig å rekruttere fra forskjellige bransjer.

Prosjektet varer fram til mai 2015 og involverer verneombud og daglig leder (eller annen person fra ledelsen med HMS-ansvar).

Forventet tidsbruk i prosjektet:

- | | | |
|--------------------------|------------------|----------------|
| • Intervju | 1 time pr person | høst 2014 |
| • Samling alle deltakere | 3 timer | 1. halvår 2015 |
| • Samling 2 + evt 3 | 3 (+ 3) | 1. halvår 2015 |

Det betyr mye for oss om du og din bedrift har lyst til å delta! Deltakelsen er vederlagsfritt, og vil kunne gi dere en kick-start for et godt HMS-arbeid i framtiden! I tillegg vil det øke vår kompetanse slik at vi kan gi dere og andre et enda bedre tilbud i framtiden.

Kjersti Kleven og Laila Ottesen har taushetsplikt rundt interne forhold i bedriftene. All eventuell bedriftsintern informasjon som brukes i masteroppgaven godkjennes av dere eller anonymiseres.

Det er gjensidig enighet om at alle parter kan trekke seg fra prosjektet uten forvarsel eller ytterligere forklaring.

NB – påmeldingsfrist innen 20. august 2015 til kjersti@bhttrondheim.no

Trondheim, 16. juli 2014

Kjersti Kleven

Laila Ottesen

Vedlegg 2



Kjersti Kleven fra BHT Trondheim skal i samarbeid med Laila Ottesen arbeide med en masteroppgave i kunnskapsledelse, et studium gjennom høyskolen i Nord-Trøndelag, høyskolen i Sør-Trøndelag og Copenhagen Business School i København.

På forhånd tusen takk for deltakelsen! Her følger litt mer informasjon om prosjektet og videre plan.

Vi vil sammen med dere, finne ut av hva dere behøver av BHT for å arbeide godt med HMS og hvordan BHT kan møte deres behov.

Formålet med prosjektet er todelt:

1. BHT Trondheim skal bli bedre til å sette seg inn i, og møte din bedrifts behov for bistand i HMS-arbeidet
2. Gjennomføring av et forskningsprosjekt for en masteroppgave gjennom Hist og Hint sin Master i kunnskapsledelse

Planen videre fremover:

November 2014	Gjennomføring av intervjuer i fire bedrifter. Resultatet av intervjuene vil avgjøre innhold i samlinger med alle fire deltakerbedrifter.
28. januar 2015	1. samling med deltakerbedriftene. Sted og nøyaktig tidspunkt kommer i løpet av desember – men sett av dagen☺ Dersom praktisk mulig, vil en annen ansatt fra BHT bidra i samlingene for å sikre videre kontinuitet og læring i BHT Trondheim.
18. februar 2015	2. samling. Avslutning av datainnsamling for masterprosjektet.
Høst 2015	3. samling i regi av BHT.

Innledende intervjuer med leder og verneombud:

Formålet med intervjuene er både for å kunne planlegge den første samlingen i januar, men også for å kunne bruke deler av innholdet i oppgaven vår.

For å sikre at vi oppfatter ting riktig, ønsker vi å ta opp intervjuet. Dette vil kun gjøres dersom det er greit for alle deltakere. Det vil i samarbeid med dere også vurderes om det er hensiktsmessig å gjøre opptak under samlingene.

Anonymitet, taushetsplikt og frivillighet:

Alle eventuelle opptak vil slettes så snart prosjektet er ferdig. Ingen andre enn Kjersti Kleven og Laila Ottesen får tilgang til opptakene. Opptakene kan heller ikke anvendes til annet enn vår masteroppgave.

Bedriften og personer vil bli anonymisert i oppgaven.

Bedriften og/eller enkeltpersoner har rett til å trekke seg fra prosjektet på et hvilket som helst tidspunkt, uten nærmere begrunnelse.

Vi setter stor pris på samarbeidet, og håper på en spennende og lærerik prosess for alle parter 😊



Trondheim, 07. november 2014

Kjersti Kleven

Laila Ottesen

Vedlegg 3

Intervjuguide:

Det påminnes om at ingen svar er rette eller gale. Lydopptak settes på dersom det er greit for informantene. Det vil stilles oppklarende tilleggsspørsmål ved behov.

1. Hvilke 5 ord forbinder dere med HMS? (Hva tenker dere på når dere hører begrepet HMS?) Bruk et par minutter til å tenke hver for dere, og noter ordene på et ark.
2. Kan dere beskrive hvordan dere arbeider med HMS i dag? Hva tenker dere om HMS-arbeidet i bedriften?
3. Hva fungerer bra i forhold til HMS-arbeidet?
4. Drømmespørsmål: Dersom du kunne bestille hva som helst fra BHT for å kunne få til et godt HMS-system - hva ville du bestille?
5. På en skala fra 1 til 10: hvilken forståelse opplever du at BHT har for din bedrifts HMS-arbeid?
6. På en skala fra 1 til 10: hvor motivert er du pr. i dag for å jobbe systematisk (jevnlig og etter en plan) med HMS?

Vedlegg 4



Velkommen til 1. samling!

Tid: Onsdag 28. januar kl. 12:00 - 15:00
Sted: **BHT Trondheim, Haakon VII's gate 12 B**

Vi setter stor pris på at dere deltar. Prosjektet er viktig for å finne måter vi kan møte deres behov på en bedre måte, og for å vurdere om slike samlinger kan være en god framtidig arbeidsmetodikk i BHT. I tillegg er dette innsamling av data til vår oppgave i Master i kunnskapsledelse gjennom Hint/Hist og Copenhagen Business School.

I tillegg til Kjersti og Laila, vil Heidi Hiller Hoftun fra BHT Trondheim delta. Dette er for å sikre en god evaluering og gjennomføring av prosjektet.

Plan for samlingen:

1. Kort presentasjon av oss og dere
2. Kort info av masterprosjektet "kundedrevet innovasjon"
3. Presentasjon av resultat: "5 ord du tenker på når du hører ordet HMS?"
4. Presentasjon av resultatscore for motivasjon til HMS-arbeidet
5. Tema: HMS mål og planer – hvem, hva og hvordan
6. Oppsummering og evaluering

Det blir kaffe, tè og litt å bite i.

NB Ë husk neste samling torsdag 26. februar 2015 kl. 12:00 Ë 15:00.

Vi gleder oss!

Vennlig hilsen Kjersti, Laila og Heidi ☺

Vedlegg 5

Kjøreplan 1. samling med bedriftene: (ledes av Heidi?)

I samlinger . sitte rundt bord, være i samme øyehøyde som deltakere. Uhøytidelig.

Viktige observasjoner/observasjonsguide:

- Deles kunnskap og erfaringer? Notere hvem og hva i stikkordsform.
- Utvikling i kunnskapsdelingen (mer/hyppigere) gjennom samlingen og mellom samling 1 og 2 (og 3?)
- Hvordan involverer de hverandre?
- Er det noen som dominerer diskusjonen?
- Er det noen som ikke sier noe?

Onsdag 28. januar - kl. 12:00 - 15:00

12:00 - 12:45

- Presentasjon av deltakerne, inkludert Laila, Kjersti og person fra BHT Trondheim. Her også informere om at vi noterer ting vi ønsker å huske på underveis.
- Kort info om prosjektet kundedrevet innovasjon v/Laila??
- Ice-breaker (enkel øvelse for å lette på stemninga) v/Kjersti og/eller Heidi

Pause

13:00 - 13:45

- Presentasjon av ordsky hva tenker du på når du hører ordet HMS+-
- Samlet resultatscore for motivasjon til HMS-arbeid
- Intro prosessen i HMS-arbeidet, undervisning i fht HMS mål og plan - hvem, hva og hvordan, inkludert konkrete verktøy, råd og tips.

Pause

14:00 - 14:45

- Summe i grupper. INFO: alle bruker 3 min. og noterer det de tenker rundt spørsmålet. Summingen starter med at alle bidrar med sitt etter tur. Summespørsmål: hvordan få til medvirkning fra ansatte i HMS-arbeidet? Hva gjør vi hos oss? (+ andre lure spørsmål)
- Plenumsdiskusjon hvor vi oppsummerer på flip-over/tavle

Hjemmelekse+til neste samling:

Utarbeidelse av overordnet HMS-mål

Utarbeidelse av HMS-mål og handlingsplaner for HMS-arbeidet det neste året

- Dersom tid til overs - bedriftene starter arbeidet med å planlegge gjennomføring av hjemmeleksa+

14:45 - 15:00 - kort oppsummering og spontan refleksjon over fordeler og ulemper ved å bruke samlinger i dette arbeidet

Torsdag 26. februar 2015 kl 12:00 - 15:00 NB innhold med forbehold om endringer!!!

- Ice-breaker

- Gjennomgang av hjemmelekse - hva har fungert eller ikke - og hvorfor?
- Summeoppgaver: hva kunne vært gjort annerledes?

- Undervisning i praktisk systematisk HMS-arbeid, inkluder hva du må+og hva du bør + hvordan lage enkle prosedyrer

- Evaluering av hva de opplever å ha fått ut av dette så langt
VIKTIG oppsummering etter 2. samling:
 - i. Opplever deltakerne nytte av samlingene så langt?
 - ii. Hva kunne vært gjort annerledes? Forbedringspotensialer?
 - iii. Har BHT økt sin forståelse for bedriftenes behov?
 - iv. Er dette en arbeidsmetode BHT kan dra nytte av?

Datainnsamling i fht masteroppgaven er over. Ingen hjemmelekse - men tilbud om å ta kontakt med BHT for rådgivning

Oppfølgingssamling høsten 2015 i regi av BHT

- Ice-breaker
- Hva har skjedd siden sist? Eventuelle utfordringer.
- Jobbe videre med systemet pr bedrift med individuell oppfølging/bistand fra BHT?
- Evaluere evt. forslag til om samlinger oppleves nyttig for små-bedrifter og om det er noe BHT kan jobbe med videre fremover.

Vedlegg 6

Observasjonsguide:

NB - Før diskusjoner i gruppen - alle tenker/noterer i 3 min. først. Starte med runde hvor alle får si hva de mener.

Observeres kunnskapsdeling mellom deltakerne? Deling av praktiske råd og tips m.m.?

Hvordan kommer de i gang med kunnskapsdeling - evt. hva gjør at de kommer i gang?

Hvordan involveres andre i gruppen?

Er det noen som dominerer diskusjonene?

Er det noen som ikke sier noe?

Andre relevante observasjoner: engasjement, signaler som sendes, emosjoner, tilstedeværelse m.m.

Vedlegg 7

Oppgave mellom samling 1 og 2:

Gjøres i samarbeid mellom ansatte og leder, gjerne med verneombud som ansatterepresentant.

- Utarbeide et overordnet HMS-mål. Et overordnet HMS-mål går over lengre tid, og er ikke nødvendigvis målbart. Eksempel på et slikt mål kan være: «Ingen skal bli syke av å arbeide i \ddot{o} \ddot{o} (navn på bedrift)» eller «Vi skal i løpet av to år ha på plass grunnleggende rutiner og ha det systematiske HMS-arbeidet inn i arbeidshverdagen»
- Utarbeide 1 til 2 HMS-mål for 2015: = hvordan skal vi nå det overordnede målet? Slike mål bør være SMARTE:
 - Spesifikke
 - Målbare
 - aktuelle/ambisiøse
 - realistiske,
 - tidsavgrenset og
 - evaluerbar.
 For eksempel: «sykefraværet skal være under 5 %» eller «HMS skal være fast punkt på internmøtet to ganger i måneden».
- Utarbeide HMS- handlingsplan for 2015 = hvilke tiltak skal vi gjøre i 2015 for å nå HMS-målene vi har satt? Eksempel:

Tiltak:	Frist:	Ansvarlig:	Utført
Utarbeide skriftlig rutine for sykefraværsoppfølging	01.03.15	N.N.	
Avholde personalmøter en gang pr måned	Fortløpende	Eva	

Vedlegg 8

Hei på dere!

Tiden går fort . og plutselig skal vi møtes igjen førstkomende torsdag 26. februar kl. 12:00!
Det blir samme sted som sist . her hos oss i Haakon VII's gate 12 b. Vi skal være flinke til å ta pauser underveis og lufte møterommet☺

Kort fortalt blir opplegget denne gangen sånn ca:

1. gjennomgang og diskusjon rundt oppgaven dere har jobbet med – hva har fungert og hva har vært vanskelig.
2. Praktisk og systematisk HMS-arbeid, inkl. utvikling av prosedyrer, og konkrete tips og metoder for stadig forbedring☺
3. Evaluering av samlingene så langt. Nytte og unytte, tips og tilbakemeldinger til BHT og masterstudentene.

Ænkel servering kan forventes;-)

Vi glær oss!!

Med vennlig hilsen

Kjersti Kleven

Husk neste kurs: HMS-kurs for ledere 26. mars 2015!!

Daglig leder



Bedriftshelsetjenesten
Trondheim

Telefon: 73 89 78 80 Mobil: 908 20 417

E-post: kjersti@bhttrondheim.no

Dersom du opplevde samlingene som nyttige (fra 5 til 10), ranger de tre viktigste årsakene (fra 1 til 3, hvor 1 er viktigst): NB: flere respondenter svarer ikke på det som er bedt om. F.eks krysser en person av tre punkter som nr. 1 og to punkter som nr. 2

- | | |
|---|--|
| ● Erfaringsutveksling med andre bedrifter | 1: 5 personer |
| | 2: 2 personer |
| | 3: 0 |
| ● Det faglige innholdet/undervisningen | 1: 3 personer |
| | 2: 3 personer |
| | 3: 1 person |
| ● Treffpunkt med BHT | 1: 2 personer |
| | 2: 2 personer |
| | 3: 1 person |
| ● Treffe kolleger i samme situasjon | 1: 2 personer |
| | 2: 0 |
| | 3: 2 person |
| ● Oppgaven mellom samlingene | 1: 2 personer |
| | 2: 2 personer |
| | 3: 1 person |
| ● Ingen av de overstående punkter | (ingen hadde valgt dette alternativet) |

Kommentar/evt. spesifiser selv:

- 1: innholdet i samlingen er nyttig for oss. 2: Vi fikk høre andres erfaring og hva vi kunne gjøre/ikke gjøre i egen bedrift. 3: Oppgaven mellom samlingene hjelper oss til å oppdatere handlingsplan, sykefraværsoppfølging osv.
- En kickstart i HMS-arbeidet som viser at det er mulig å innføre/gjennomføre.
- Veldig nyttig med erfaringsutveksling, få råd og idèer.
- Godt å få en praktisk innfallsvinkel fra andre som jobber med det samme.

Har samlingene ført til forbedring i det systematiske arbeidet med HMS i din bedrift?

Ja: 7 Nei: 1 Vet ikke:

Kommentar Ja:

- Fikk mange gode eksempler for å forbedre egen utvikling.
- Øker fokus. Gjør at HMS-arbeidet prioriteres i større grad enn ellers.
- Har fått i gang HMS-arbeidet
- Arbeidet er blitt satt i gang, ikke bare bruker det vi har.
- Fått laget en handlingsplan for 2015.
- Mere fokus på HMS som gjør at jeg setter av mere tid til å jobbe med bedriftens HMS system.

Kommentar:

- Ja: BHT fikk mer forståelse for krav, problemer og planer for året.
- BHT vet nå hvor vi står vedrørende HMS-arbeidet.
- Flere i BHT har fått lære mere om vår bedrift.
- Forenkelse av perm
- Opplever at BHT tar med seg det som blir sagt slik at de kan tilpasse seg godt våre behov.
- Naturlig da man lærer hverandre bedre å kjenne.

Nevn 3 forbedringspotensialer - noe som kunne vært gjort annerledes?

- Bedriftene bør ha kommet ca like langt i HMS-systemet, samtidig vil jo selvfølgelig noen ha mer nytte når man har kommet forskjellig
- kunne gjerne vist frem konkrete eksempler på en HMS-håndbok for de som ikke har, men dette får de kanskje utenom disse samlingene (og det fikk vi helt til slutt :-))
- Konkrete oppgaver - case - 1 til 2 pr gang.
- Litt mere prat rundt å få HMS ut i praksis.
- Dele info i større grad (elektronisk).
- Dele/diskutere mer konkrete løsninger.
- Bedriftsbesøk.

Er slike samlinger en arbeidsmetode du ville anbefalt andre bedrifter/kolleger?

Ja: 8

Nei :

Delvis:

Kommentar:

- Utveksling av erfaringer/utfordringer gjør det lettere å løse evt. problemer.
- Nyttig med utveksling av erfaring og tips fra andre bedrifter, BHT og NAV.
- Dele erfaringer med andre gir mye tilbake.

Andre kommentarer:

- Det har vært nyttig å være med på dette. Flinke, hyggelige personer som har ledet dette!
- Har god nytte av samlingene for å få HMS inn i hverdagen. Det kan fremdeles være herk, men nå ser man nytte og viktigheten av det.
- Godt planlagte samlinger med godt forberedte ledere og deltakere. Veldig bra info på mail i forkant.

Vedlegg 10

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
 NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Engelstredet gate 29
 0407 Trondheim
 Norge
 Tel: +47 75 58 33 77
 Fax: +47 75 55 96 97
 nsd@nsd.uio.no
 www.nsd.uio.no
 Orgnr: 980 47 887

Trond Stiklestad
 Høgskolen i Nord-Trøndelag
 Kongensgt. 42
 7713 STEINKJER

Vår dato: 22.10.2014

Vår ref.: 41078/13/ILT

Deres dato:

Derens ref.:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.12.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>41078</i>	<i>Kundedrevet Innovasjon</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Nord-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Trond Stiklestad</i>
<i>Student</i>	<i>Kjersti Kleven</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via eget skjema, <http://www.nsd.uio.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database.
<http://pvo.nsd.no/prosjekt/>

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.09.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Ulfaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning

Arkiveringsdato: 7. Desember 2014

NSD Høgskolen i Oslo og Buskerud, Postboks 1047 Blindern, 0407 Trondheim, Tlf: +47 75 55 33 77, nsd@nsd.uio.no

NSD Høgskolen i Nord-Trøndelag, Postboks 1711, Steinkjer, Tlf: +47 75 52 19 02, nsd@nsd.uio.no

NSD Høgskolen i Troms, Postboks 50, 9008 Tromsø, Tlf: +47 75 51 11 11, nsd@nsd.uio.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjekt nr: 41078

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Personvernombudet finner i utgangspunktet i informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet, men forutsetter at følgende tilføyes/endres:

- at det oppgis navn og kontaktoplysning til veileder førstelektor Trond Stiklestad
- at det oppgis dato for anonymisering og sletting av lydopptak, her 30.09.2015

Revurder informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@msd.uib.no før utvalget kontaktes.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Nord-Trøndelag sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektstutt er 30.09.2015. I følge prosjektmeldingen skal innsamlende opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Foruten student og prosjektleder Kjersti Kleven vil også student Laila Ottesen ha tilgang til innsamlende opplysninger.