

## Kompetanseledelse

*Hva mener kundekonsulentene er de viktigste forutsetninger for læring i kundesenter?*

—

**Merete Kaspersen**

*Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse – juni 2016*

## **Forord**

Masteroppgaven markerer slutten på min studie i Erfarings basert Master i ledelse ved Høgskolen i Harstad. Studiet er gjennomført ved siden av fulltidsjobb som leder for Amedia kundesenter avdeling Tromsø.

Å skrive masteroppgave har vært et ensomt og krevende arbeid, men jeg vil takke alle som har bidratt og støttet meg i fullførelsen av oppgaven. En stor takk til flotte og engasjerte kundekonsulenter og teamlederne i egen organisasjon som har stilt opp og bidratt i oppgaven, og til min arbeidsgiver som har gitt meg tillit og støtte til å gjennomføre studiet.

Ønsker også å takke veileder Førsteamanuensis Trude Høgvold Olsen for god veiledning og støtte under prosessen. Til slutt vil jeg takke mine flotte medstudenter som har gitt meg en positiv opplevelse av å gjennomføre studie ved siden av full jobb.

En stor takk til alle!

## Sammendrag

Amedia kundesenter AS sitt fremtidsbilde har økt fokus på kunnskap og kompetanse for å imøtekomme de digitale utfordringene i media bransjen. Samtidig som det stilles større krav til økt kompetanse blant medarbeidere i kundesenter, stilles det også krav til effektivitet som innebærer å håndtere flest mulig kundeforhøvelser på telefon i løpet av en dag.

Med dette som bakteppe ønsket jeg å undersøke hvilke muligheter som finnes i kundesenter for læring, og hva kundekonsulentene selv tenker om kundesenter som læringsarena. Problemstillingen ble følgende. *Hva mener kundekonsulentene er de viktigste forutsetninger for læring i kundesenter.* Problemstillingen ble utarbeidet med ønske om å undersøke hva som regnes som en god læringsarena, og hvordan tilrettelegge for læring i kundesenter. Undersøkelsen er gjennomført ved å intervjuer fokusgrupper bestående av kundekonsulenter og teamledere i Amedia kundesenter avdeling Tromsø og Drammen.

Undersøkelsen viser utfordringer knyttet til å kombinere læring og kjerneaktiviteten, der strukturelle rammer legger føringer for læring i kundesenter. Tid og rom, struktur på informasjonsflyt og ledelse med fokus på læring, kjennetegnes som viktige forutsetninger for å tilrettelegge for læring i kundesenter. For å utvikle en god læringskultur må læringsmål etableres på et strategisk nivå som forankres ned til individet. Bakgrunn for oppgaven var å studere uformell læring i praksisfellesskap, men med utfordringer knyttet til kundesenter som kontekst presser det frem et behov for å tilrettelegge for flere formelle læringsaktiviteter som støtter opp under og anerkjenner uformell læring i kundesenter.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMSTILLING	1
1.2	KONTEKST FOR OPPGAVEN	3
1.3	LÆRING OG KOMPETANSEUTVIKLING	4
1.4	OPPGAVENS OPPBYGGING	5
<b>2</b>	<b>LITTERATURGJENNOMGANG</b>	<b>6</b>
2.1	ARBEIDSPLASSEN SOM LÆRINGSARENA	6
2.1.1	<i>Uformell læring versus formell læring på arbeidsplassen</i>	7
2.1.2	<i>Lærings i sosialt fellesskap</i>	8
2.2	KUNDESENTER SOM LÆRINGSARENA	9
2.2.1	<i>Læringsprinsipper</i>	10
2.2.2	<i>Læringsaktiviteter</i>	12
2.3	FORUTSETNINGER OG BARRIERER FOR LÆRING I KUNDESENTER	15
2.3.1	<i>Strukturelle barrierer</i>	15
2.3.2	<i>Kulturelle forutsetninger</i>	16
2.3.3	<i>Ledelsesmessige forutsetninger</i>	18
2.4	OPPSUMMERING	20
2.5	FORVENTNINGER TIL FUNN	20
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>22</b>
3.1	FORSKNINGSDESIGN	22
3.1.1	<i>Case</i>	23
3.2	VALG AV METODE	24
3.2.1	<i>Fokusgrupper</i>	25
3.3	FORARBEID – INFORMASJON OG KONTAKT MED INFORMANTENE	27
3.4	INTERVJUENE	28
3.5	DATAANALYSE	29
3.6	FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER	30
3.7	FORSKERS ROLLE I EGEN ORGANISASJON	31
<b>4</b>	<b>PRESENTASJON AV DATA</b>	<b>32</b>
4.1	FOKUSGRUPPE 1- TROMSØ GRUPPEN	33
4.1.1	<i>I hvilke situasjoner lærer du/dere best i løpet av arbeidsdagen?</i>	33
4.1.2	<i>Hva hindrer deg/dere i å lære i arbeidshverdagen?</i>	34
4.1.3	<i>Hva mener du/dere må være på plass for å lære i arbeidshverdagen, og hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?</i>	36
4.1.4	<i>Oppsummering</i>	37
4.2	FOKUSGRUPPE 2 – DRAMMENS GRUPPEN	38
4.2.1	<i>I hvilke situasjoner lærer du/dere best i løpet av arbeidsdagen?</i>	38
4.2.2	<i>Hva hindrer deg/dere i å lære i arbeidshverdagen?</i>	39
4.2.3	<i>Hva mener du/dere må være på plass for å lære i arbeidshverdagen, og hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?</i>	40
4.2.4	<i>Oppsummering</i>	42
4.3	FOKUSGRUPPE 3 – TEAMLEDERNE	43
4.3.1	<i>I hvilke situasjoner tror dere kundekonsulentene lærer best i løpet av arbeidsdagen?</i>	43
4.3.2	<i>Hva tror dere hindrer kundekonsulentene i å lære i arbeidshverdagen?</i>	45
4.3.3	<i>Hva tror dere konsulentene mener må være på plass for å lære i arbeidshverdagen, og hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?</i>	47
4.3.4	<i>Oppsummering</i>	48
<b>5</b>	<b>TOLKNING AV ANALYSE OG FUNN</b>	<b>49</b>
5.1	I HVILKE SITUASJONER MENER KUNDEKONSULENTENE DE LÆRER BEST I LØPET AV ARBEIDSHVERDAGEN I KUNDESENTER?	52
5.2	FORVENTNINGER TIL FUNN	55
5.2.1	<i>Forventning 1: prosedyrer og regler styrer arbeidshverdagen</i>	56

5.2.2	<i>Forventning 2: kultur preget av uformell samhandling og læring</i>	59
5.2.3	<i>Forventning 3: en arbeidshverdag preget av liten tid og lite ressurser</i>	61
5.3	INTERESSANTE FUNN	63
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>65</b>
	Litteraturliste:	
	Vedlegg 1 – intervjuguide til informantene	
	Vedlegg 2 – Utvidet intervjuguide	

**Tabell**

<i>Tabell 1 oppsummering fokusgruppe 1</i>	38
<i>Tabell 2 oppsummering fokusgruppe 2</i>	43
<i>Tabell 3 oppsummering fokusgruppe 3</i>	49
<i>Tabell 4 oppsummering hovedpunkter fokusgruppe 1, 2 og 3</i>	51

# 1 Innledning

For de fleste organisasjoner er omgivelsene blitt mer komplekse og turbulente, noe som kan stille større krav til kompetanse hos medarbeidere i organisasjoner. For å overleve i et marked preget av sterk konkurranse må organisasjoner stadig tilpasse seg nye krav og forventninger (Lai, 2013). For mange organisasjoner er det i følge Filstad (2012) begrensinger i å finne hensiktsmessige måter å organisere læring på, og behov for kunnskap om hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for læringsarenaer som resulterer i ønsket kunnskapsutvikling. Det kan være utfordrende å skape gode læringsmiljøer som samtidig gir gode rammer for produksjon, tjenester, service og kunnskap (Filstad, 2012). Mangel på dokumenterte effekter som er direkte knyttet til måloppnåelser og verdiskapning gjør at satsingen på kompetanse kan bli en salderingspost, spesielt i tider med knappe ressurser. Det handler om å finne den ideelle kombinasjon mellom kostnadseffektivitet og den gode kundeopplevelsen (Lai, 2013).

## 1.1 Problemstilling

Jeg vil i denne oppgaven konsentrere meg om kundesenter som læringsarena. Purcell (2001) beskriver kundesenter som en monoton arbeidsplass med rutinebaserte arbeidsoppgaver med høy intensitet innenfor strukturelle rammer, noe jeg antar kan være utfordrende å kombinere med læring og kunnskapsutvikling. Innen arbeidsplassen som læringsmiljø regnes både de formelle læringsarenaene som utdanning, kurs, møter, og de uformelle læringsarenaene som innebærer å praktisere og løse oppgaver sammen med kollegaer (Filstad, 2012). Filstad (2012) trekker frem arbeidsplassen som spesielt viktig når vi snakker om læring og kunnskapsdeling, og den blir derfor en sentral læringsarena.

For å definere læring har jeg valgt Lai (2013: 119) sin definisjon; *læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse - i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger - som gir relativt varige endringer i persons atferds potensial*. Med tilegnelse av kompetanse menes

både ervervelse av helt ny kompetanse, og endring av tidligere kompetanse gjennom endringer i holdninger og ferdigheter (Lai, 2013).

Jeg vil først og fremst studere kundesenter som læringsarena der læring ikke er strukturert rundt undervisning og formell opplæring, men der kollegaer diskuterer og løser arbeidsrelaterte oppgaver i fellesskap. Uformell læring handler om læring som skjer utenfor formelle utdanningsinstitusjoner, og som ikke er formalisert på en arbeidsplass. I følge Filstad (2012) er arbeidsplassen som læringsarena knyttet til en spesifikk læringskontekst, hvor læringsmiljøet er avgjørende. Det som kjennetegner uformell læring er at det er vanskelig for den enkelte medarbeider å konkretisere når læring finner sted.

Dahl - Jørgensen (2002) beskriver kjerneaktivitetene i kundesenter som å formidle informasjon om den aktuelle tjenesten til potensielle og eksisterende kunder på telefon. Arbeidsoppgavene består i hovedsak av kundebehandling og kundeservice der individuelle behov skal løses. Dahl - Jørgensen (2002) hevder arbeidet ikke kan standardiseres, og at det kreves inngående kunnskap om tjenesten som skal utføres, samt evne til å formidle kunnskapen på telefon.

I følge Jansson (2006) er det utfordrende å finne en enhetlig beskrivelse av kundesenter, og definisjon varierer i hovedsak av organisasjonsform og kjerneaktivitet. Jansson (2006) hevder likevel at det som kjennetegner arbeidsoppgavene i kundesenter, er å betjene telefonhenvendelser fra kunder innen fastsatte rammer og tidsfrister. Dette støtter også forskningen til Purcell (2001) som beskriver arbeidsdagen i kundesenter med høy intensitet, og medarbeidere som i stor grad er bundet til sine oppgaver innenfor fastsatte rammer og tidsfrister. Purcell (2001) hevder arbeidsoppgavene i kundesenter kan begrense muligheter til faglig stimulering, og bidra til mental trøtthet. Det er i stor grad fokus på kvantitative mål som antall besvarte samtaler, og medarbeiderne har liten mulighet å tenke på andre på oppgaver som følge av hyppige telefonsamtaler (Purcell, 2001).



På tross av påstandene til Purcell (2001) og Jansson (2006) som begge hevder at arbeidsoppgavene i kundesenter kan begrense mulighet til faglig stimuli, ønsker jeg å undersøke om det finnes noen form for læring i kundesenter der medarbeidere opplever faglig stimuli. Med dette som bakteppe ønsker jeg å undersøke hva kundekonsulentene mener er de viktigste forutsetninger for læring i kundesenter, og hvordan legge til rette for en god læringsarena. Jeg har valgt følgende problemstilling.

*Hva mener kundekonsulentene er de viktigste forutsetninger for læring i kundesenter?*

For å operasjonalisere problemstillingen vil jeg prøve å identifisere mulige læringsaktiviteter som kan relateres til kundesenter som læringsarena, hvilke forutsetninger som bør være til stede for å tilrettelegge for læring. Hva mener kundekonsulentene selv må være på plass for å tilrettelegge for en god læringsarena, og hvordan kan læring kombineres med kjerneaktiviteten.

Undersøkelsen tar ikke mål av seg å finne den beste arena for læring og kunnskapsutvikling, men heller undersøke hva kundekonsulentene regner som suksesskriterier for læring og kunnskapsutvikling i kundesenter. Jeg anser det som viktig å få frem kundekonsulentene sine synspunkter, da litteraturen i stor grad fokuserer på strukturelle barrierer og kundekonsulentene kan belyse det fra andre perspektiver.

## ***1.2 Kontekst for oppgaven***

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er den viktigste grunnen til å studere læring i organisasjoner å tilpasse seg omgivelse som er blitt mer komplekse og turbulente. Organisasjoner må i større grad omstille seg raskere for å overleve i dagens konkurransemarked.

Kundesenter betegnes som egne enheter innenfor eller utenfor en bedrift som håndterer henvendelser på ulike produkter eller tjenester direkte til kunden gjennom inngående

telefonsamtaler (der kunden ringer inn). Hovedoppgaven i kundesenter er å tilby god kundeservice på en kostnadseffektiv måte, og i mange organisasjoner sentraliseres kundesenter. Dahl - Jørgensen (2002) deler kundesenter inn i to typer; eksternt og internt. Et eksternt kundesenter har som kjernevirksomhet å utføre telefonbasert kundeservice for andre organisasjoner. Et internt kundesenter utfører tjenester på vegne av egen organisasjon. Det gir også muligheter for å bygge organisasjonenes varemerke, og skape positive relasjoner med omgivelsene. I mange organisasjoner er kundesenter den eneste kontakten omgivelsene har med organisasjonen og tilgjengelighet og kompetente medarbeidere kan bli viktige konkurransefortrinn (Berge, 2009).

Transaksjonene foregår ved hjelp av moderne teknologi som besørger automatisk fordeling av anrop, som synliggjør antall innringende i køen. Parallelt med å betjene kunden på telefon, gjør kundekonsulentene søk i databasen og utfører nødvendig registreringsarbeid. Transaksjonene håndteres raskt slik at nye anrop i køen kan betjenes (Berge, 2009).

Felles for medarbeidere i kundesenter er at det ikke er noen form for kontroll på hvilke telefonhenvendelser og påfølgende oppgaver som skal løses, og konsulentene må omstille seg raskt for å tilpasse seg kundens individuelle behov. Ved at teknologien er i kontinuerlig utvikling blir også henvendelse fra kundene mer komplekse. Det betyr at kundesenter må ha kontinuerlig fokus på å oppdatere medarbeidernes kunnskap og ny teknologi. Konsekvensene er at det presses frem mer effektive måter å jobbe på som krever større fokus på læring og kompetanseutvikling (Dahl - Jørgensen, 2002).

### ***1.3 Læring og kompetanseutvikling***

De fleste medarbeidere er opptatt av rett kompetanse og at forholdene legges til rette for å mestre arbeidsoppgavene. Kompetanseutvikling handler om å videreutvikle eller lære seg ny kunnskap og ferdigheter, og har også stor innflytelse på motivasjon og hvordan individet mester arbeidsoppgavene i hverdagen (Olsen, 2014).

Lai (2013) presiserer viktigheten av at læringsformer bør vurderes ut i fra styrker og svakheter fremfor organisasjonens behov for kompetanse. Metoder for kompetanseutvikling kan ofte velges ut fra mangelfulle kriterier, noe som kan resultere i at medarbeidere ikke får ønsket kompetanse. Tidligere har det vært en trend der kompetanseutvikling har vært assosiert med eksterne kurs. I senere tid ser flere organisasjoner verdien av intern skreddersydd kompetanse der egne ressurser brukes (Lai, 2013). Denne formen for kompetanseutvikling mener Lai (2013) kan gi et bedre grunnlag for utvikling av verdifull kompetanse enn eksterne standardiserte tiltak. Det er større fokus på uformell læring på arbeidsplassen og viktigheten av å tilrettelegge for erfaringsutveksling (Lai, 2013). Forskningen til Filstad (2012) støtter Lai da læring anses å være en del av, og skjer gjennom hverdagsaktivitetene i organisasjoner. I stedet for å fokusere på hvilke individuelle kognitive prosesser som involverer læring, hevder Filstad (2012) at det mest hensiktsmessige er å studere hvilke sosiale engasjement som egner seg for at læring skal skje. Individets evne til å lære står i følge Filstad (2012) alltid i forhold til den sosiale konteksten som vedkommende er innenfor.

#### ***1.4 Oppgavens oppbygging***

For å finne svar på problemstillingen, har jeg i kapittel 2 søkt litteraturen for å finne kjennetegn på gode læringsarenaer og hvilke forutsetninger som vektlegges for at læring skal finne sted i kundesenter. Litteraturgjennomgangen avrundes med forventninger til funn som ligger til grunn for undersøkelsen.

I kapittel 3 redegjøres det for hvilken fremgangsmåte og metode som benyttes i arbeidet med å gjennomføre undersøkelsen i egen organisasjon. I undersøkelsen har jeg benyttet 3 fokusgrupper hvor utvalget besto av 4 teamledere, og 2 grupper med 4 kundekonsulenter i hver. I kapittel 4 presenteres datagrunnlaget fra intervjuene, og disse analyseres og drøftes i kapittel 5. Avslutningsvis i kapittel 5 presenterer jeg funn som ut i fra mitt ståsted og datagrunnlaget anses som interessant. I kapittel 6 konkluderes undersøkelsen viktigste funn. Her trekker jeg frem noen problemstillinger som denne undersøkelsen reiser og som kan danne grunnlag for videre forskning.

## 2 Litteraturgjennomgang

Jeg vil i det følgende studere arbeidsplassen som læringsarena med hovedfokus på uformell læring i praksisfellesskap. For å undersøke hva litteraturen fremmer som barrierer og forutsetninger for læring i kundesenter, har jeg valgt å se på tre faktorer. Disse er; strukturelle barrierer, kulturelle- og ledelsesmessige forutsetninger og oppsummerer med mulige læringsaktiviteter i kundesenter. Grunnen til at jeg valgte å trekke frem disse faktorene fremfor andre, er at jeg mener de belyser viktige forutsetninger og barrierer for læring både på individ og organisasjonsnivå. Litteraturgjennomgangen avsluttes med forventninger til funn som ligger til grunn for undersøkelsen. Fokus vil i denne sammenheng være å avdekke hva litteraturen sier om fenomenet kundesenter som læringsarena. Hvilke læringsaktiviteter fremmer læring, og hvilke muligheter finnes i kundesenter for å tilrettelegge for læring på tross av strukturelle barrierer?

### 2.1 *Arbeidsplassen som læringsarena*

For å få en større forståelse for arbeidsplassen som læringsarena og hvordan individet påvirkes av det sosiale fellesskapet. Vil jeg starte med å undersøke hva litteraturen definerer som uformell læring og læring i sosialt fellesskap. Hva som kjennetegner en læringsprosess der kollegaer samhandler og løser felles utfordringer.

I følge Lai (2013) er det vanskelig å skille mellom læringsformer på den ene side og læringsmetoder på den andre siden. Læring regnes ikke som et isolert fenomen, men en prosess som opptrer i sammenheng med andre kognitive og sosiale prosesser (Lai, 2013). Litteraturen refererer til en rekke metoder for å oppnå læring og jeg vil i det følgende konsentrere meg om uformell læring i relasjon med arbeidsplassens omgivelser. Læring regnes som en del av livet i alle organisasjoner, og handler ikke bare om individuell kunnskapstilegnelse, men også om deltagelse og interaksjon med omgivelsene (Olsen, 2014).

### **2.1.1 Uformell læring versus formell læring på arbeidsplassen**

Når det snakkes om arbeidsplassen som læringsmiljø er formell læring i hovedsak et organisert læringsopplegg og tilstedeværelse av en ekspert. Filstad (2012) definerer arbeidsplassen som en uformell læringsarena når medarbeidere kommuniserer, diskuterer, har meningsutvekslinger og samtaler med hverandre. Uformell læring skjer gjennom sosial interaksjon og refleksjon over hva vi gjør, og hva som blir viktig for å finne gode løsninger på arbeidsoppgavene, noe Filstad (2012) mener er mest effektivt når formell og uformell læring integreres gjennom felles praksis. Der både kurs, formell utdanning og praktisk utførelse av arbeidsoppgaver vektlegges. Kunnskap og tidligere erfaringer får sin anvendelse gjennom uformell læring på arbeidsplassen, men for at vi skal snakke om læring må det føre til endring i atferd (Filstad, 2012).

I følge Filstad (2010) kan type arbeidsoppgaver ha innflytelse på læring på arbeidsplassen. Er arbeidsoppgavene rutinebasert er kunnskapsutvikling nærmest ikke eksiterende etter at vedkommende først har lært rutinearbeidet. Er arbeidsoppgavene mer kompleks vil også læringskurven være tilsvarende kompleks, og Filstad (2010) hevder derfor at læring må sees i sammenheng med hvilke arbeidsoppgaver den enkelte medarbeider utfører.

I kundesenter er kjernevirksomheten å håndtere telefonhenvendelser, mens et mindretall jobber med varierte oppgaver (Jansson, 2006). Ved å gjennomføre undersøkelsen i kundesenter blir det spennende å se om det fremkommer ulike oppfatninger av hvordan medarbeiderne lærer, og om læring kan relateres til type arbeidsoppgaver som rutinebasert kontra variasjon i oppgavene.

Oppsummert kan uformell læring beskrives som en prosess bestående av handling og refleksjon i relasjon med kolleger, der læring er integrert som en del av praksisfellesskapet (Filstad, 2012).

### 2.1.2 Lærings i sosialt fellesskap

I følge Olsen (2014) kan læring i sosialt fellesskap studeres ut i fra to teorier; enten som *observasjonslæring* eller som *praksisfellesskap*. I denne oppgaven har jeg valgt å studere begge for å undersøke mulighetene for observasjonslæring i kundesenter, og samtidig undersøke mulighetene for diskusjoner i praksisfellesskap for å utvikle felles kompetanse.

*Observasjonslæring* regnes som en sosial – kognitiv teori, som tar utgangspunkt i at mennesker er aktive problemløsere og at problemløsningen skjer i samhandling med omgivelsene. Observasjonslæring skjer når mennesker betrakter andre som mer kompetent enn seg selv, men på grunn av begrenset kapasitet observeres bare trekk som har størst interesse for individet. For å omsette observasjonslæring i praksis inkluderer vedkommende kognitive vurderinger av sin observasjon før atferden tilpasses (Olsen, 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at sosial læringsteori supplerer vår forståelse av læring, blant annet ved å peke på at mennesker kan lære ved å sette seg inn hva andre har erfart, og relatere til egen handling. Mennesker trenger ikke å oppleve alt personlig for å lære (Jacobsen og Thorsvik, 2013), men kan lære ved å observere andres handlinger. I kundesenter kan observasjon overføres til egen læring ved å lytte til hverandre sine samtaler og hvordan de ordlegger seg på telefon. Interesse for andres erfaringer er størst når handlingene er lett tilgjengelig, og anses som viktig.

Observasjonslæring kan i følge Olsen (2014) også ha negative effekter der uheldige sider ved arbeidsfellesskapet kan videreføres til nye medarbeidere. Det kan være nyansattes sosialisering prosess og hvilke rutiner, normer og verdier som gjelder i virksomheten. I kundesenter sitter konsulentene i åpent landskap, noe som gir mulighet til å observere og lytte til kollegaers samtaler for i ettertid å dele og utveksle felles erfaringer.

*Praksisfellesskap* betegnes som en uformell gruppe der deltakere jobber sammen med like problemstillinger og utvikler felles kompetanse (Olsen, 2014). Læring og kunnskap

er forankret i den sosiale konteksten der kollegaer utfører felles praksis. Den sosiale konteksten fungerer ikke bare som rammen rundt individets læringsprosesser, men utgjør selve essensen i hvordan læring skjer (Filstad, 2012).

Kundesenter kjennetegnes i følge Purcell (2001) av monotone arbeidsoppgaver, men likevel med liten kontroll over de neste telefonhenvendelser. Det betyr at konsulentene raskt må tilpasse seg kundens behov, og behov for å diskutere og løse arbeidsrelaterte spørsmål i fellesskap. I følge Olsen (2014) skjer problemløsning ofte gjennom kollektive prosesser der medlemmene diskuterer liknende problemer, og hvordan de tidligere ble forsøkt løst og med hvilke resultat. Dette kjennetegner også arbeidshverdagen i kundesenter der kunnskap ofte er knyttet til bestemte handlinger eller situasjoner. Parallelt med å snakke med kunden på telefon gjør konsulentene søk i databasen som i mange situasjoner krever felles praksis. Læring i praksisfellesskap blir i følge Olsen (2014) ikke dokumentert og spres ofte muntlig blant medlemmene som en del av fellesskapets kompetanse.

Læring kan også handle om å bli ekskludert fra praksisfellesskapet, der økende kunnskap kan gi gradvis innpass i fellesskapet. I og med at læring som utvikles i praksisfellesskap er situert kan det også resultere i at medarbeidere holdes utenfor, og det kan oppstå hull i kompetansen (Olsen, 2014).

## ***2.2 Kundesenter som læringsarena***

Jeg vil i det følgende prøve å indentifisere hvilke behov litteraturen vektlegger på individnivå for at læring skal finne sted, og hvilke aktiviteter som fremmer læring og som kan relateres til kundesenter som læringskontekst.

En praktisk arbeidssituasjon i kundesenter er ofte preget av høyt arbeidstempo og tidspress (Purcell, 2001). I følge Filstad (2008) er det vanskelig å definere når det er læring og når det er praksis. Noe som jeg antar kan være vanskelig å skille i kundesenter også, da læring skjer gjennom uformelle relasjoner og mulighet til å diskutere

arbeidsrelaterte problemstillinger, utveksle erfaringer og samtidig omsette dette i praksis. En læringsprosess kjennetegnes som en kontinuerlig relasjon med kollegaer og muligheter for kritisk refleksjon og tenking, samt å observere kunnskapen kollegaer representerer (Filstad, 2008).

Læring som utvikles på en arbeidsplass er forankret i den spesielle konteksten, og vil i følge Filstad (2008) ikke ha samme verdi hvis den flyttes til en annen kontekst. Ved at teknologien i kundesenter er i kontinuerlig utvikling, vil jeg anta det stilles større krav til kompetanseutvikling mellom kollegaer, som ikke har samme verdi i en annen kontekst. Filstad (2008) hevder at deltagelse i sosiale grupper derfor er avgjørende for medarbeideres mulighet til å lære. Hvordan er det mulig å kombinere deltagelse i praksisfellesskap og samtidig opprettholde de kvantitative målene i kundesenter. Dette er spørsmål som jeg søker å finne svar på i undersøkelsen.

### **2.2.1 Læringsprinsipper**

Lai (2013) skiller mellom to grunnleggende læringsprinsipper for å oppnå læring i forbindelse med konkrete læringstiltak, disse er tekniske og humanistiske læringsprinsipper. Det tekniske læringsprinsippet beskriver først og fremst retningslinjer for hvordan en læringssituasjon bør utformes. Jeg vil i denne oppgaven konsentrere meg om de humanistiske læringsprinsippene som vektlegger individets behov for at læring skal finne sted, og som anses som mest relevant for læring i kundesenter fordi prinsippene kan relateres til hvordan individet påvirkes av læring i praksisfellesskap. De humanistiske læringsprinsippene som jeg vil se nærmere på er; *motivasjon, mening, medbestemmelse og muligheter.*

*Motivasjon* er grunnleggende innenfor det humanistiske prinsippet og regnes som en viktig forutsetning for selve læringsprosessen (Lai, 2013). Innsatsen andre gjør for å øke motivasjon og engasjement for læring har ofte liten effekt på læring. Læringstiltak bør derfor baseres på frivillighet og tilpasses individets læringsbehov. Lai (2013) presiserer at læring også kan være angstskapende og skape motstand mot læring. Personlige egenskaper og selvbildet har derfor stor betydning for medarbeideres



læringsmotivasjon. Hvilke syn vedkommende har på eget selvbilde er viktige egenskaper for å tilegne seg læring. En medarbeider som er trygg i sin rolle og mottakelig for personlig og faglig utvikling har mindre motstand mot læring. Å tilegne seg læring og ny kunnskap kan i mange sammenhenger kjennetegnes av uro og forstyrrelser, og frykt for eksponering. For å redusere motstand mot læring er det viktig at situasjonen tilrettelegges for å oppnå trygghet og toleranse. Liten grad av motivasjon kan ofte ha sammenheng med at læringstiltak oppleves som lite meningsfylt, sammen med uklare mål (Lai, 2013).

*Meningsprinsippet* vektlegger en lærings situasjon som oppfattes som ønsket og nyting, og relevant i forhold til arbeidssituasjonen og egne erfaringer. Ny kompetanse utvikles raskere når den kan relateres til eksisterende kompetanse, men læring innebærer ikke bare tilegnelse av ny kompetanse, men også avlæring av eksisterende kompetanse. Hvis formålet med læringstiltaket er å endre eksisterende kompetanse fremfor å bygge videre på eksisterende kompetanse, kan det virke hemmende for ny læring. Forventninger om at læringstiltak innebærer endring av eksisterende kompetanse vil også kunne redusere motivasjon, noe som medfører at vedkommende stiller seg mindre åpen for læring (Lai, 2013).

*Medbestemmelse* innebærer hvem som skal bestemme innholdet og prosessen i en lærings situasjon og anses som en sentral læringsfremmede faktor (Lai, 2013). Involvering og deltagelse i forbindelse med planlegging og gjennomføring av en læringsprosess, har innvirkning både på motivasjon og selvrealisering for individet. Medbestemmelse har direkte innvirkning på motivasjon for deltagelse, vilje og evne til å tilegne seg ny kunnskap. Medbestemmelse bygger også på erkjennelsen av innsikt i egne læringsbehov, som virker fremmede på læring. I motsatt tilfelle kan liten grad av medbestemmelse hemme læringsprosessen (Lai, 2013).

*Muligheter* innebærer to hovedaspekter; som innebærer individets muligheter eller kapasitet for å lære, og om arbeidsmiljøet ligger til rette for å oppnå læring. Ved utvelgelse av læringstiltak anses det som viktig å kjenne til vedkommende

læringspotensial og tro på egen læringsevne. I hvilken grad vedkommende trekkes mot vekst og utvikling fremfor stabilitet, kan virke hemmende og/eller fremmende på læring. Troen på egen mestring har sterk innflytelse på læring, og personer med høy mestring vil vanligvis søke nye muligheter, sette seg høyere mål og strekke seg lenger for å lære enn personer med lav mestringstro (Lai, 2013).

Oppsummert peker de humanistiske læringsprinsippene på sentrale momenter i en læringsprosess og opp mot den lærende, som anses som relevant for læring i kundesenter da oppgavens hovedfokus er læringsaktiviteter som fremmer læring i praksisfellesskap der kundekonsulentene er i fokus.

Prinsippene anses som gjensidig avhengig og det er derfor vanskelig å trekke klare skiller mellom prinsippene. På den andre siden, er det i følge Lai (2013) viktig å balansere graden av læringstiltakene slik at de tar hensyn til organisasjonens faktiske behov, og at det er praktisk mulig å gjennomføre disse innenfor rammene til organisasjonen. For høy grad av medbestemmelse kan lede til avsporinger, noe som kan hemme læringsprosessen fordi det oppstår frustrasjon og usikkerhet blant medarbeidere.

### **2.2.2 Læringsaktiviteter**

Filstad (2012) refererer til *refleksjon* og *kunnskapsdeling* som viktige læringsaktiviteter. Jeg mener disse er relevant for læring i kundesenter da refleksjon anses som en viktig læringsaktivitet fordi den er forankret i både tenking og handling. Kunnskapsdeling anses som relevant fordi det forutsettes at konsulentene har behov for å diskutere og dele felles praksis i kundesenter.

*Refleksjon* regnes som en del av deltagelse i sosial praksis, og er i følge Filstad (2012) en forutsetning for at læring skjer gjennom praksis på arbeidsplassen. Refleksjon kan både være bevisst og ubevisst, men betegnes som en sosial aktivitet der mennesker undersøker egne handlinger innenfor de sosiale rammene handlingen foregår. Refleksjon innebærer at tidligere og felles erfaringer diskuteres enten på individnivå

eller i praksisfellesskap, men deltagelse og handling alene i et praksisfellesskap fører ikke til læring. En person kan bare lære hvis vedkommende er i stand til å reflektere over egne handlinger (Filstad, 2012).

Filstad (2012) deler refleksjonsbegrepet inn i to ytterpunkter. Det individuelle på den ene siden med de individuelle tankene som representerer refleksjon. Disse er vanskelig å sette ord på, men kan eksistere i bevisstheten som bilder og intuisjoner. Det andre ytterpunktet er kollektive refleksjoner som regnes som en kollektiv aktivitet, og som anes som mest relevant for læring i kundesenter, da læring i praksisfellesskap er forankret i den sosiale konteksten der kolleger utfører og deler felles praksis. Filstad (2012) presiserer viktigheten av refleksjon i erfaringslæring, og hva som kjennetegner de forskjellige refleksjonsprosessene ved å dele begrepet inn i følgende fem ulike prosesser;

- 1) Erfaringslæring er et resultat av problemløsning og refleksjon. Refleksjon er ikke bare å tenke, men å definere problemet, se fremover, vurdere nye muligheter. Ny kunnskap skapes som et resultat gjennom å reorganisere tidligere kunnskap der refleksjonsprosessen skjer samtidig med handlingen.
- 2) Refleksjon innebærer å bearbeide og å skape sammenheng mellom forskjellige typer av kunnskap som møtes. Gjennom prosessen med å skape integrasjon og sammenheng mellom de to erfaringene, forstås refleksjon som å bearbeide tidligere erfaringer.
- 3) Refleksjon innebærer å være bevisst den erfaringsbaserte kunnskapen og hvor holdbar den er.
- 4) Kritisk refleksjon omhandler å stille spørsmåltegn ved organisasjonskulturen og ledelsesformen i organisasjonen, som påvirker den enkeltes tenking om hvordan mening og kunnskap skapes.
- 5) Refleksjon innebærer at det stilles spørsmålstegn med det som tas for gitt, og hva som kjennetegner praksisen i organisasjonen. Refleksjon skjer ikke som en individuell aktivitet, men sammen med kollegaer.

Refleksjon vil alltid komme til uttrykk gjennom elementer av analytisk bearbeidelse og medarbeidernes mulighet til å reflektere over egne erfaringer i praksis sammen med

kollegaer, men refleksjon forutsetter tilstrekkelig tid og ressurser på arbeidsplassen (Filstad, 2012).

Refleksjon kan også inneha barrierer som å sette av nødvendig tid til refleksjon, noe som kan resultere i at medarbeidere vurderer det som lettere og mer effektivt å utføre oppgaven på samme måte som tidligere. En annen barriere for refleksjon kan være lite fokus på læring i organisasjonen, og at det ikke tilrettelegges for gode læringsarenaer på arbeidsplassen (Filstad, 2012). Arbeidshverdagen i kundesenter kjennetegnes av høy intensitet, som i følge Purcell (2001) kan begrense muligheten til refleksjon i praksisfellesskapet. I kundesenter antar jeg refleksjonsprosessen skjer samtidig med handlingen, og hvor mye konsulentene reflekterer over egne handlinger avhenger av høy/lav trafikk. Ved å gjennomføre undersøkelsen i kundesenter vil jeg prøve å avdekke mulighetene for refleksjon og hvilke oppfatninger konsulentene har vedrørende tid og rom til å reflektere over egne handlinger, og bevissthet rundt dette.

*Kunnskapsdeling* handler i følge Filstad (2012) på den ene siden om å dele eksisterende kunnskap, og på den andre siden å dele og videreutvikle kunnskap gjennom refleksjon i praksisfellesskap. En forutsetning for kunnskapsdeling er at medarbeiderne er i direkte relasjon med hverandre, som kan gi grobunn for utvikling av en felles forståelse som er viktig for å løse felles utfordringer. Kunnskapsdeling involverer en rekke forutsetninger som fører til deling av kunnskap, som betyr at det er viktig å kjenne til hindringer for kunnskapsdeling på en arbeidsplass (Filstad, 2012).

Filstad (2012) vurderer kunnskapsdeling ut fra følgende fire egenskaper; 1) Hvor mye kunnskap er synlig og hvor mye kunnskap som ikke er synlig. 2) I hvilken grad ledelsen tilrettelegger for kunnskapsdeling. 3) Mellommenneskelige relasjoner. 4) Individets holdninger og motiver.

Oppsummert ser vi at det ikke bare er selve kunnskapen som blir viktig for å forstå kunnskapsdeling, men vel så viktig blir god ledelse med fokus på å tilrettelegge omgivelsene der kunnskap kan deles. Med bakgrunn i at medarbeiderne i kundesenter

har liten kontroll over telefonhenvendelser, anses behovet for kunnskapsdeling som høyst relevant for å gi felles forståelse av problemstillingen. Filstad (2012) sier kunnskapsdeling er basert på mellommenneskelig tillit, noe som er en viktig forutsetning for kunnskapsdeling. Å skape tillit blant medarbeidere kan være utfordrende på en arbeidsplass, noe jeg også tenker gjelder i kundesenter der trafikken i stor grad styrer arbeidshverdagen.

### ***2.3 Forutsetninger og barrierer for læring i kundesenter***

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for barrierer og forutsetninger som litteraturen legger til grunn for læring. Jeg tar utgangspunkt i tre hovedfaktorer som kan relateres til læring i kundesenter som kontekst. Disse er; strukturelle barrierer, kulturelle og ledelsesmessige forutsetninger.

I følge Purcell (2001) kjennetegnes kundesenter av fokus på kvantitative mål og liten variasjon i arbeidsoppgavene. Jansson (2006) hevder at for å legge til rette for aktiviteter som fremmer læring, er det viktig å kjenne til strukturelle barrierer for læring i kundesenter.

#### **2.3.1 Strukturelle barrierer**

En *Organisasjonsstruktur* kjennetegnes av faktorer som stabilitet, begrensninger og struktur på informasjonsflyt (Jansson, 2006). Kundesenter kjennetegnes i stor grad av strukturelle barrierer som prosedyrer og regler, som i følge Purcell (2001) kan hemme læring i kundesenter. Jansson (2006) hevder det psykiske arbeidsmiljøet i kundesenter kan betegnes som utfordrende fordi det er liten variasjon i arbeidsoppgavene, høyt press på kvantitative mål, som kan begrense mulighetene til refleksjon og kunnskapsdeling. I følge Jansson (2006) er dette en utfordring der det på den ene siden skal fokuseres på kvalitet og kunnskap i samtalene, og på den andre siden innfri krav til kvantitative mål. Forutsetninger for læring er at det kreves tid til refleksjon sammen med kollegaer (Filstad 2012), noe som jeg anser som utfordrende å kombinere med kjernevirksomheten og høy effektivitet i kundesenter.

Organisasjonsstruktur regnes som en av de vanligste kriterier for hvordan informasjon formidles og hvor det kan oppstå hull i kompetansen. Læring som skjer på ulike steder i organisasjonen, blir i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) dermed svært ulike. Informasjon er viktig for utførelsen av arbeidsoppgavene, og gode rutiner for informasjonsflyt er avgjørende for læring og utvikling i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Jansson (2006) hevder informasjon i kundesenter i hovedsak handler om kvantitative tilbakemeldinger, som servicegrad og antall samtaler. Ut over dette legges det i stor grad opp til den enkelte medarbeider å søke relevant informasjon. Informasjonsdeling blir ofte styrt av trafikken, og ved høy trafikk fokuseres det på å besvare flest samtaler. I perioder med lav trafikk prioriteres informasjonsdeling og andre forefallende oppgaver (Jansson, 2006). I mindre kundesenter foregår kommunikasjon ofte som en kontinuerlig prosess der kollegaer er mer tilgjengelige, mens i større kundesenter er kommunikasjon som regel mer strukturert og kollegaer mindre tilgjengelige. Noe som kan skape utfordringer for leder å kommunisere direkte med kundekonsulene, og de velger derfor andre kommunikasjonsmidler som mail (Jansson, 2006).

Størrelse på organisasjon kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) ofte føre til større grad av formalisering, og en mer utstrakt bruk av regler, rutiner og standardisering. Purcell (2001) hevder de kontrollerte arbeidsforholdene i kundesenter kan hindre medarbeidere i opplevelse av autonomi, og medarbeidere får en følelse av at arbeidshverdagen er fastlåst og at de har liten variasjon og innflytelse på arbeidsoppgavene. På tross av strukturelle barrierer i kundesenter mener Purcell (2001) det likevel er viktig å skape motiverte medarbeidere som trives med arbeidsoppgavene og som ønsker å jobbe i kundesenter.

### **2.3.2 Kulturelle forutsetninger**

En *Organisasjonskultur* kan ha innflytelse på et godt arbeidsmiljø, noe som er fundamentalt for å oppnå et godt læringsmiljø (Lai, 2013). Enhver organisasjonskultur

skiller mellom flere delkulturer. Oppgavens hovedfokus er læringskultur, selv om organisasjonskulturen likevel utgjør grunnlaget og vil være styrende for en god læringskultur (Filstad, 2012). Å utvikle en sterk læringskultur innebærer i følge Filstad (2012) først og fremst kunnskap og forståelse for hva læring og kompetanse er, samt identifisere de viktigste læringsarenaene på arbeidsplassen for å tilrettelegge for kunnskap og kompetansedeling mellom kollegaer.

I følge Filstad (2010) har alle organisasjoner en eller annen form for læringskultur, noe Jansson (2006) fremhever som sentralt for læring i organisasjoner. Organisasjonskultur har innflytelse på ansattes identitet som enten gir muligheter eller begrensninger for læring (Jansson, 2006). Jacobsen & Thorsvik (2013) hevder at synlige ledere i sterkere grad kan påvirke ansattes verdier og holdninger og bidra til å forsterke organisasjonskulturen.

Jeg anser det som utfordrende å kombinere kvantitative mål og samtidig tilrettelegge for en felles læringskultur i kundesenter, da det krever tilstrekkelig tid til samhandling og ubundet tid mellom kollegaer. Filstad (2010) hevder ledelsen bør ha kontinuerlig fokus på læring og kunnskap, og tilrettelegge arbeidet slik at det støtter oppunder læring og kunnskapsdeling. Læringsprinsippene innenfor en sterk læringskultur gir også rom for uformell samhandling mellom kollegaer, og mindre fokus på kvantitative mål (Filstad, 2010). Jeg antar læringskulturen i kundesenter preges av kvantitative mål og konsulenter som er opptatt antall samtaler og god kundeservice.

Som følge av de strukturelle barrierene i kundesenter kan det fremstå som utfordrende å etablere en kultur basert på mer ubundet tid mellom kolleger. Ved å etablere en praksis for kunnskapsdeling og mindre fokus på kvantitative mål vil læring og kunnskapsutvikling i følge Filstad (2010) bli integrert som en del av felles praksis, samt utvikle en kultur for læring i kundesenter. Det vil også kunne redusere mulige strukturelle barrierer for læring fordi kunnskapsdeling og læringsverdier blir verdsatt i større grad.

### **2.3.3 Ledelsesmessige forutsetninger**

*Ledelsesmessige forutsetninger* kjennetegnes i følge Filstad (2010) å legge til rette for nødvendig fokus på læring i en organisasjon. Det innebærer å etablere gode læringsarenaer og en ledelse med nødvendig kunnskap om viktigheten av uformell læring på arbeidsplassen, og fokus på medarbeidere som en viktig ressurs for produksjon og videreutvikling av organisasjonen (Filstad, 2012). Filstad (2010) hevder ledere også bør tilrettelegge forholdene slik at medarbeiderne selv utvikler læringsforhold til hverandre. En av de viktigste forutsetningene for å skape en god læringsarena er at leder viser aksept for erfaringsutveksling og tilegner seg nødvendig kunnskap og forståelse for viktigheten av en god læringsarena (Filstad, 2010).

I følge Filstad (2010) bør ledere først og fremst fremstå som tilretteleggere og veiledere for å utvikle en sterk læringskultur. For å stimulere til læring mener Filstad (2010) ledere bør oppmuntre og skape tillitt, og at det er aksept for « å prøve å feile ». Leder kan også blokkere for læring ved å bli for styrende og ikke overlate ansvar for egen læring heller enn å tilrettelegge for det. Ved å skape tid og gode forutsetninger, og samtidig være bevisst på hinder for læring kan ledere i større grad tilrettelegge for læring (Filstad, 2010).

Mål bygger på antagelsen om at jo bedre kjennskap en medarbeider har til organisasjonsmålene, desto større sannsynlighet er det for å oppnå ønsket læringseffekt. For at dette læringsprinsippet skal fungere i praksis vil utarbeidelse av klare definerte mål i følge Lai (2013) redusere usikkerheten og gi et bedre grunnlag for måloppnåelse. Kundesenter kjennetegnes av kvantitative mål, men spørsmålet er hvordan målene kommuniseres i kundesenteret og hvilken verdi og eierskap målene utgjør for medarbeidere i kundesenter?

Filstad (2010) hevder ut i fra et ledesperspektiv at fokus på læring også må ha en hensikt og et mål hvis det skal være nyttig, og mener det er leders oppgave å formulere og kommunisere målene overfor medarbeidere. Det er ikke noe mål i seg selv å lære mest mulig, og derfor blir kunnskapsmål viktig i denne sammenheng, og leder sitt



ansvar å involvere medarbeidere i organisasjonens kunnskapsmål. Effekten av måldefinering er høyest for enkle oppgaver, og svakest for mer komplekse oppgaver. For at dette læringsprisnippet skal fungere i praksis er det viktig at definerte mål har forankring og aksept hos medarbeider (Lai, 2013).

Jansson (2006) refererer til tid som et konkret eksempel for å skape en god forutsetning for læring. Tid er viktig for kommunikasjon og delaktighet i form av uformelle møter, utveksling av ideer og erfaringer for medarbeidere. Tid sees som en del av handlingsrommet for læring og leder har en avgjørende rolle for å tilrettelegge for dette i arbeidshverdagen (Jansson, 2006). Tid er også i følge Purcell (2001) et av de viktigste kvantitative målene i kundesenter der konsulentene blir målt på antall besvarte samtaler, som påvirker effektiviteten i kundesenter, og som er leder sitt ansvar. Jansson (2006) hever likevel at ledere som ikke prioriterer å tilrettelegge for tid og rom for erfaringsutveksling kan skape barrierer for læring på arbeidsplassen. Hvordan kan dette tilrettelegges i kundesenter der det både prioriteres tid og rom for læring, og samtidig opprettholde en høy effektivitet. Dette er et spørsmål som jeg søker å finne svar på gjennom undersøkelsen.

Ut i fra de tre faktorene strukturelle – kulturelle- og ledelesmessige har jeg undersøkt hva litteraturen definerer som barrierer og viktige forutsetninger for læring i kundesenter. I følge Filstad (2010) har alle organisasjoner en eller annen form for læringskultur, men forskjellen ligger i arbeidsplassens tilrettelegging av organisatoriske og kulturelle muligheter for læring og kunnskapsutvikling. Læring på individnivå er i følge Jansson (2006) en nødvendighet for kollektiv og organisatorisk læring, og organisasjoner kan kun tilegne seg kunnskaper og ferdigheter med å forvalte den kunnskapen som medarbeidere til enhver tid besitter (Lai, 2013).

## **2.4 Oppsummering**

På tross av strukturelle barrierer for læring i kundesenter ønsker jeg å oppsummere litteraturgjennomgangen med å se på muligheter for læring, og som kan relateres til kundesenter som kontekst.

Ofte står en arbeidsplass ovenfor dilemma når det gjelder fokus på læring. På den ene siden må de jobbe systematisk med å forberede eksisterende arbeidsprosesser, og på den andre siden fokusere på ny teknologi og nye løsninger. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Endring av arbeidsprosesser mener jeg også er høyst relevant i kundesenter da kundene i større grad kontakter kundesenter ved mer komplekse spørsmål, som stiller høyere krav til kompetanse hos konsulentene enn tidligere.

Flere komplekse henvendelser til kundesenter, kan presse frem et større fokus på læring og kompetanseutvikling, der læring ikke blir en begrensning, men sett på som en mulighet. Det betyr at kundesenter i større grad enn tidligere må prioritere å tilrettelegge for tid og rom for refleksjon og erfaringsutveksling. Økt kompetanse kan også bety et konkurransefortrinn for organisasjonen, samtidig som fokus på læringsaktiviteter kan bidra til større variasjon i arbeidshverdagen som igjen har positiv innflytelse på læring og det psykiske arbeidsmiljøet i kundesenter.

## **2.5 Forventninger til funn**

Ved å se på hva litteraturen legger til grunn for læring i praksisfellesskap, forutsetninger for læring i kundesenter, har gjennomgangen resultert i følgende forventninger til funn.

De uavhengige variablene er i utgangspunktet ikke definert i problemstillingen, men litteraturgjennomgangen har gitt meg kunnskap om disse, og handler om strukturelle barrierer og forutsetninger for læring i kundesenter. Jeg har trukket ut noen hovedfaktorer som jeg anser som relevant for læring i kundesenter, og som oppsummeres i følgende tre faktorer; *strukturelle barrierer, kulturelle og ledelsesmessige*

*forutsetninger*. Den avhengige variabelen defineres som læring i kundesenter, men avgrenses til å omhandle læringsaktivitetene *refleksjon og kunnskapsdeling*.

I følge Jansson (2006) og Purcell (2001) er mange av disse forutsetningene for læring ikke oppfylt i kundesenter, men på tross av strukturelle barrierer som *prosedyrer og regler*. Kulturelle forutsetninger som gir rom for *uformell samhandling*, og Ledelsesmessige forutsetninger der *tid og ressurser* sees som en del av handlingsrommet for læringsaktiviteter. Ønsker jeg å undersøke hva kundekonsulentene selv tenker om læring i kundesenter, og sammenhengen mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. Ved å gjennomføre tre gruppeintervju vil jeg prøve å avdekke i hvilken grad de uavhengige variablene stemmer med informantenes synspunkter.

I analysen blir oppgaven å finne ut hva kundekonsulentene faktisk mener er de viktigste forutsetningene for læring i kundesenter ref problemstillingen. Hvilke av disse forutsetningene med utgangspunktet i litteraturen er konsulentene mest opptatt av, og hvorfor? Hvilke av disse ser ut til å være det viktigste hinderet for læring? Hva mener konsulentene må være til stede for å legge til rette for læring i kundesenter?

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen har jeg utarbeidet følgende forventninger til funn;

1. Kundekonsulentene beskriver *prosedyrer og regler* som sterk styrende for arbeidshverdagen, noe som gir dem liten mulighet for refleksjon og kunnskapsdeling.
2. Kundekonsulentene beskriver en kultur preget av *uformell samhandling* og muligheter for læringsaktiviteter.
3. Kundekonsulentene beskriver en arbeidshverdag preget av dårlig *tid og lite ressurser* og liten mulighet for læringsaktiviteter.

Forventningene er utarbeidet med tanke på å undersøke muligheter og begrensninger for læring i kundesenter. Forventning 1 og 3 peker på hindringer for læring, mens forventning 2 peker på muligheter for læring. Jansson (2006) og Purcell (2001) hevder

begge at strukturelle barrierer hemmer læring i kundesenter, mens Filstad (2010) mener læringsprinsippene innenfor en sterk læringskultur forutsetter tid og rom for uformell samhandling og bør integreres i daglig praksis.

### **3 Metode**

For å finne svar på problemstillingen har jeg valgt å benytte et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Hvorvidt kvalitative metoder bør benyttes har sammenheng med hvilke tema som studeres og type problemstilling. Metoden egner seg godt til å studere sensitive emner som kan være vanskelig å sette ord på (Thagaard, 2013). I følge Filstad (2008) kan det være vanskelig å definere når det er læring og når det er praksis. Ved å benytte det kvalitative undersøkelsesopplegget kan det belyse informantens opplevelser og fortolkninger av begrepet læring og læringsaktiviteter i kundesenter. I tillegg er det kvalitative metodeopplegget preget av fleksibilitet som i følge Thagaard (2013) innebærer at informantene kan tilføre nye erfaringer og synspunkter underveis i undersøkelsen. Jeg antar det også vil være gjeldende i denne undersøkelsen da læring er kontekstavhengig, og vil ikke ha samme verdi hvis det flyttes til en annen kontekst utenfor kundesenter (Filstad, 2008).

#### ***3.1 Forskningsdesign***

Ved utarbeidelse av forskningsdesign har jeg tatt utgangspunkt i problemstillingen, hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle deltagere, samt hvor og hvordan undersøkelsen skal utføres. På bakgrunn av formålet med undersøkelsen har jeg valgt å benytte case – studium, som jeg anser som mest hensiktsmessig fordi undersøkelsen gjelder en kontekst der analysen baseres på få enheter med mye informasjon. Relevant for case – studium kan være personer, grupper eller organisasjoner (Thagaard, 2013). Formålet med å benytte Case – studie i denne undersøkelsen er å oppnå rikholdig informasjon om hva informantene mener er de viktigste forutsetninger for læring i kundesenter som kontekst.

### 3.1.1 Case

Som kontekst har jeg valgt å studere læring i kundesenter da kjernevirksomheten i kundesenter er å besvare telefonhenvendelser innenfor strukturelle rammer, og som i følge Purcell (2001) kan være utfordrende å kombinere med læringsaktiviteter i praksisfellesskap.

Jeg har i det følgende valgt egen organisasjon som case, Amedia kundesenter AS. Jeg anser Amedia kundesenter som egnet for å finne svar på problemstillingen da enhetene er få med mye informasjon, og hovedfokuset vil være rettet mot en avgrenset kontekst og ikke enkeltindivider. En annen begrunnelse er at Amedia Kundesenter gjennom sin handlingsplan 2014 – 2017 har utarbeidet et fremtidsbilde der kompetanse har økt fokus. Kundekonsulentene fremheves som Amedias fremste merkevare. De skal ikke bare løse problemer, men skape gode relasjoner mellom avishusene og kundene. I følge Amedia kundesenter sin handlingsplan kreves det konsulenter som blir eksperter innenfor sine områder, og at det tilrettelegges for et godt arbeidsmiljø hvor kundekonsulentene opplever å dele ideer og kunnskap som resulterer i økt kompetanse.

På bakgrunn Amedia Kundesenter sitt fremtidsbilde og litteraturgjennomgangen mener jeg Amedia kundesenter er et relevant og interessant case å studere. Jeg anser det som særdeles interessant å benytte informanter fra egen organisasjon representert ved to praksisfellesskap (Tromsø og Drammen) til å avdekke hva konsulentene mener er de viktigste forutsetningene for læring i kundesenter.

På grunn av begrensning i oppgaven, tid og ressurser har jeg valgt å benytte en Case. En annen begrunnelse er at jeg velger å gjennomføre undersøkelsen i to avdelinger Tromsø – gruppen og Drammens – gruppen som jeg mener vil bidra til å belyse problemstillingen fra flere sider. Ved å velge flere case og sammenligne disse vil undersøkelsen mulig få et annet utfall enn ved og bare velge en case. Dette er betraktninger som jeg tar med meg i undersøkelsen og som legges til grunn i analysearbeidet.

Amedia AS er heleid av LO og Telenor, og Amedia kundesenter AS er et datterselskap av Amedia AS som eier 67 aviser i A – pressen. Amedia Kundesenter er en felles servicefunksjon for alle avisene, og avishusene blir fakturert for antall besvarte henvendelser. Amedia kundesenter regnes både som et internt og eksternt kundesenter og kjerneaktivitetene er kundeservice og kundesupport. Kundesentret er innad i organisasjonen, men utfører eksterne tjenester for avishusene. Amedia kundesenter AS består av 2 avdelinger på 3 lokasjoner som er kundesenter Drammen og Tromsø og driftsavdeling Drammen. Driftsavdelingen holdes utenfor denne oppgaven, da den fungerer som en støtte stab funksjon for kundesentret og avishusene. I denne oppgaven defineres kundesenter Tromsø og Drammen som et kundesenter og en case, men er i praksis lokalisert på to plasser, som heretter defineres som Tromsø – gruppen og Drammens – gruppen. Avdelingen består av 4 teamledere, 2 lederne og 45 kundekonsulenter. Teamene er delt inn i 4 team, derav et mindre team i Tromsø med 13 kundekonsulenter. Teamleder har det operative ansvaret i avdelingen og gjennomføring av den daglige driften.

Hovedoppgavene i Amedia kundesenter er å ivareta inngående abonnementshenvendelser på mail og telefon for alle avisene. Kundesenterets viktigste serviceattributter er ventetid på telefon, antall besvarte samtaler og kundetilfredshet. Målet er en servicegrad på 92 % og en ventetid mellom 60 – 90 sekunder, noe som betyr at konsulentene håndterer mellom 130 – 160 telefonsamtaler hver dag. Kunde henvendelser via epost skal besvares innen 24 timer. Dette er i hovedsak de kvantitative målekriteriene som styrer driften i kundesentret.

### ***3.2 Valg av metode***

Både observasjon og intervju egner seg godt i undersøkelsen fordi personene deltar i interaksjon med forskeren når de setter ord på handlingene (Thagaard, 2013). Observasjon er særlig egnet til å gi informasjon om praksis i dagliglivet, og hvordan personer forholder seg til hverandre, mens intervju kan gi informasjon om hvordan personer forstår og opplever sine omgivelser, og som i denne oppgaven er omgivelsene i

kundesenter. I følge Filstad (2012) beskrives uformell læring som kompleks og vanskelig å sette ord på. Å benytte intervju kan bidra til å starte en tankeprosess der erfaringene til den enkelte bearbeides underveis i intervjuet, noe som kan være vanskelig å få tak i ved og bare benytte observasjon. Ideelt sett vil både intervju og observasjon kunne anvendes i denne undersøkelsen, men på grunn av at observasjon er tid- og ressurskrevende, har jeg valgt å benytte intervju. Intervju kan gjennomføres individuelt eller i grupper med flere deltagere.

### **3.2.1 Fokusgrupper**

Jeg har i det følgende valgt å benytte gruppeintervju som heretter betegnes som fokusgrupper. Beskrivelse av fokusgrupper er gjennom å intervjuer en gruppe samtidig, heller enn et enkelt individ. Bakgrunn for valg av fokusgruppeintervju fremfor personlig individuelle intervju, er at de egner seg godt i situasjoner hvor en ønsker erfaringer og synspunkter om noe spesifikt, og i følge Jacobsen (2005) foretrekkes da en gruppes synspunkter fremfor individuelle synspunkter. Formålet med å gjennomføre gruppeintervju er i denne undersøkelsen å samtale om noe som kan være vanskelig å sette ord på, reflektere over læringsaktiviteter i en hektisk arbeidshverdag. Gjennom samtaler med teamet i fokusgrupper vil nye momenter bringes inn i gruppen og deltakerne utvikler en felles forståelse for noe som i utgangspunktet kan være vanskelig å få tak på.

For å få større innsikt i hva kundekonsulentene og teamlederne tenker om viktige forutsetninger for læringsaktiviteter i kundesenter jf problemstillingen og forventninger til funn, valgte jeg å benytte tre fokusgrupper med varierte og like arbeidsoppgaver. Kriterier for valg av fokusgrupper var at de representerte to enheter i samme organisasjon med ulike størrelser og grad av variasjon i arbeidsoppgavene. I følge Jacobsen (2005) er fokusgruppene til en viss grad internt homogene, men likevel forskjellige fra hverandre. To av fokusgruppene tilhører operativ avdeling der arbeidsoppgavene til en viss grad er sammenlignbare. Den tredje fokusgruppen består av teamledere som har det daglige operative ansvaret i sitt team, samt veileder og bistår kundekonsulentene i arbeidshverdagen. Ved å velge tre grupper som representerer to

enheter får jeg undersøkt hva informantene i de ulike fokusgruppene tenker om viktige forutsetninger for læring i kundesenter, og hvilke oppfatninger de ulike gruppene har om emnet.

Ved utvelgelse av informanter i Tromsø – gruppen valgte jeg konsulenter som bare håndterer telefon, og varierte oppgaver i Drammens – gruppen der konsulentene håndterer mail i tillegg til telefon. Begrunnelse for å skille gruppene er at diskusjonene i gruppene kan preges av typer arbeidsoppgaver, noe som kan medføre at gruppene kan ha ulike oppfatninger av sin arbeidshverdag.

I og med at jeg er leder i kundesenter Tromsø var det utfordrende å velge informanter på en rettferdig måte, jeg valgte derfor å benytte min private mail for å synliggjøre student – rollen. Dette med tanke på at enkelte kunne oppleve det som forskjellbehandling, og det kan svekke min troverdighet som leder. Jeg valgte derfor å informere om undersøkelsen via mail, og laget noen kriterier om arbeidsoppgaver og begrunnet hvorfor, og at vedkommende må ha vært ansatt i et år for å delta i undersøkelsen. Utvelgelse av informanter ble gjennomført ved loddtrekking. For å sikre allsidig representasjon i fokusgruppene, valgte jeg to trekninger i hver gruppe der jeg i forkant fordelte like antall informanter i to grupper. Tanken bak utvelgelsen var at de involverte partene har den største innsikt i arbeidshverdagen, og hva som bør ligge til grunn i undersøkelsen.

Valg av gruppestørrelse er vurdert ut i fra antall informanter ved kvalitative intervju, og som i følge Thagaard (2013) ikke bør være større enn at det er muligheter å gjennomføre dyptgående analyser. Er gruppen for stor kan sterke personligheter overta styringen, og andre i gruppen kan trekke seg tilbake og bli passive i diskusjonene. En annen utfordring ved for store grupper er at det kan oppstå parallelle diskusjoner og gruppen deler seg i to. Er gruppen for liten kan det prege innholdet i diskusjonen i form av lavere kvalitet og færre innspill i gruppen. Thagaard (2013) mener antall deltagerne i hovedsak avhenger av hva undersøkelsen skal brukes til. Jeg valgte i denne undersøkelsen å intervju grupper med fire ut i fra antall spørsmål, tid og ressurser, og



at informantene ble tatt ut av produksjon i sine respektive enheter. En annen faktor var at jeg vurderte alle deltakerne som engasjerte, noe som vil bidra til god flyt og innspill i samtalen.

Den ene fokusgruppen ble gjennomført med 3 deltagere, da en person fra Drammens – gruppen meldte forfall tett innpå intervjutidspunktet, og gode bidrag til diskusjonen kunne uteblitt. Likevel opplevde jeg ingen kvalitetsforringelse på samtalen sammenlignet med de to andre gruppene, som besto av 4 deltagere. Det at jeg valgte loddtrekking opplevde jeg som gjennomgående positivt på begge plassene, da det var mange som viste interesse for å være med i intervjuene, og anså det som utfordrende og velge informanter på annen rettferdig måte uten å skape støy.

Informantene i de to fokusgruppene har god kjennskap til hverandre da de jobber sammen i det daglige, mens de tre teamledere er lokalisert i Drammen, og en teamleder lokalisert i Tromsø. Samarbeidet mellom teamlederne foregår i hovedsak på telefon, skype og mail. Som forsker har jeg også mindre kjennskap til Drammens – gruppen enn de to andre gruppene. Likevel opplevde jeg gruppedynamikken og deltagelsen som god, og at jeg som forsker fikk en god relasjon til informantene i alle tre fokusgruppene.

### ***3.3 Forarbeid – informasjon og kontakt med informantene***

Informantene ble kontaktet via e-post, hvor jeg presenterte problemstillingen og vedla samtykkeerklæring. I mailen inviterte jeg til deltagelse i gruppeintervju med forhåndsdefinerte kriterier som ansiennitet og arbeidsoppgaver. Alle informantene responderte positiv. I forkant informerte jeg tillitsvalgte og ledelsen om undersøkelsen, slik at de skulle være orientert i tilfelle spørsmål fra informantene.

Intervjuguiden ble utformet med tanke på å utfordre fokusgruppene til å reflektere over viktige forutsetninger for læring i kundesenter, og oppmuntre til diskusjoner og utfyllende kommentarer i gruppen. Hovedspørsmålene dannet grunnlaget for

intervjuguiden, og introduserte hovedtemaene som undersøkelsen søkte svar på med påfølgende oppfølgings spørsmål som supplerte hovedspørsmålene.

I en hektisk hverdag valgte jeg å sende intervjuguiden i forkant av intervjuene for å ufarliggjøre temaet. Uansett forberedelser tror jeg ved å sende ut spørsmålene i forkant bidro til å sette i gang tankeprosessen til informantene, som vil prege diskusjonen i positiv retning. Jeg opplevde denne fremgangsmåten som positiv. Informantene fikk et innblikk i hva de skulle bidra med uten at det ble stilt krav til store forberedelser.

### ***3.4 Intervjuene***

Intervjuene ble gjennomført i Tromsø og i Drammen. Intervjuet med teamlederne ble gjennomført på videokonferanse fra Tromsø. Grunnen til dette var logistikk og kostnadmessige hensyn i en hektisk hverdag. Alle tre intervjuene ble gjennomført i lokalene til kundesentret der det i forkant var reservert møterom og avtalt møtetidspunkt med gruppene. Jeg anså det som viktig å tilrettelegge for gode møtearenaer for å opprettholde høy fokus under intervjuene, og at informantene ikke lot seg involvere i den daglige driften. Intervjuene ble gjennomført i løpet av januar og februar 2016.

For å få svar på spørsmålene valgte jeg åpne spørsmål, men til en viss grad strukturert knyttet til hovedspørsmålene. I intervjuene ønsket jeg å avdekke hvilke situasjoner konsulentene lærer mest i løpet av arbeidshverdagen, og hvilke forutsetninger konsulentene mener må være til stede for å tilrettelegge for læring i kundesentret. Hvilke av disse ser ut til å være det viktigste hinderet for læring? Hva mente konsulentene må være til stede for å legge til rette for læring i kundesentret? Ved å gjennomføre intervjuene på denne måten sørget jeg for at de ulike variablene i forskningsmodellen ble belyst i intervjusituasjonen, samtidig som informantene bidro med annen relevant informasjon tilknyttet spørsmålene.

Jeg startet alle intervjuene med å orientere om bakgrunn for undersøkelsen, samt gjøre noen forventningsavklaringer i forhold til min rolle som forsker og leder i egen organisasjon. Jeg oppfordret informantene til å forholde seg til spørsmålene og diskusjonene i gruppene og legge min rolle som leder til side i intervjusituasjonen. Jeg opplevde dette som lite problematisk da samtalen fløt lett i alle tre gruppene. For å rette oppmerksomheten mot deltagerne og informasjon i samtalen, valgte jeg å benytte lydopptak. Jeg opplevde det som nyttig i forhold til å kunne stille oppfølgings spørsmål og fange opp viktig informasjon. Intervjuene hadde hver for seg en varighet på ca 45 minutter. Jeg opplevde å få gode og reflekterte svar i intervjuene som presenteres i kapittel 4. Det var ingen som pekte seg ut som dominans i gruppene, men jeg oppfattet medlemmene i Tromsø – gruppen som noe mer aktive i diskusjonene. Drammens – gruppen brukte litt tid for å komme i gang, men etter kort tid fløt samtalen og alle informantene deltok.

I etterkant av intervjuene var tilbakemeldingene fra informantene gjennomgående positive. Samtlige syntes det var interessant og lærerikt å få lov til å diskutere relevante problemstillinger i en arbeidshverdag i kundesenter.

### ***3.5 Dataanalyse***

I etterkant ble intervjuene transkribert til skriftlig råmateriale for videre analyse. Flere sider med råmateriale ble gjennomarbeidet for å finne svar på spørsmålene. Nilssen (2012) beskriver transkribering som en tidskrevende og viktig prosess med utallige gjennomlesninger for å klare å skille relevant informasjon.

Etter gjennomlesning kategoriserte jeg spørsmålene i intervjuguiden for å danne meg en grundigere forståelse av tendensene i datamaterialet. Dette gjorde jeg ved å systematisere datamaterialet i analyseskjema med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen og forventningene til funn. Jeg kategoriserte ved å beskrive funnene fra de ulike fokusgruppene med egne ord, dette for å gjøre det lettere å systematisere og se sammenhenger i datamaterialet. Videre presenterte jeg data fra de

ulike fokusgruppene hver for seg før jeg etterpå sammenlignet disse på tvers. For å oppsummere hovedpunktene i analysen i hvert enkelt fokusgruppeintervju, valgte jeg å benytte tabeller i presentasjon av data. I den videre analysen ble disse tre tabellene slått sammen til en større tabell for å sammenligne funnene. For å presentere begrepene som diskuteres i analysekapitlet valgte jeg å sette inn en kolonne med egen oppsummering fra funnene i undersøkelsen. Tabellen ble videre benyttet som utgangspunkt for drøfting og sammenligning av hovedpunkter fra undersøkelsen. De ulike momentene fra fokusgruppene ble sammenlignet og drøftet i lys av litteraturen og forventninger til funn. Analysen og tolkningen av data ble presentert i tråd med variablene og forventninger til funn. Dette førte til at jeg identifiserte noen funn i datamaterialet som jeg ikke var forberedt på, og som jeg valgte å trekke frem å diskutere avslutningsvis i kapittel 5.

### ***3.6 Forskningsetiske betraktninger***

Undersøkelsen ble meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) og funnet meldepliktig. Videre ble det sendt ut et informasjonsskriv til informantene på e-post med samtykkeerklæring og presisert at deltagelse i undersøkelsen var frivillig, og at det var mulighet å trekke seg fra undersøkelsen uansett tidspunkt uten begrunnelse. Samtykkeerklæring kan også innebære en rekke utfordringer fordi det i forkant kan være vanskelig å gi et fullstendig bilde av hva deltagelse i forskningen innebærer (Thagaard, 2013). Dette er noe som jeg som forsker må være bevist på gjennom hele forskningsprosessen.

Populasjonen til informantene anses som middels stor og derfor vanskelig å identifisere enkeltpersoner. Transkripsjonene av fokusgruppeintervjuene ble anonymisert, og ble sammen med lydbåndopptakene oppbevart på en hensiktsmessig plass. I tråd med Personvernombudet for forskning sine retningslinjer slettes og makuleres disse når oppgaven er levert.

Spørsmålene i undersøkelsen er utarbeidet med formål om i fellesskap å produsere ny kunnskap om læring, og undersøke viktige forutsetninger for å fremme læringsaktiviteter i kundesenter, samt prøve å sette ord på noe som kan være vanskelig. Jeg anser negative konsekvenser for å delta i studien som minimal, fordi undersøkelsen ikke omhandler områder av sensitiv art for den enkelte eller for organisasjonen.

### ***3.7 Forskers rolle i egen organisasjon***

Kvalitativ forskning vil alltid være påvirket av forskerens bakgrunn og forforståelse (Nilssen, 2012), og min rolle i organisasjon vil kunne påvirke undersøkelsen. Min kjennskap til organisasjon og informantene har jeg som leder for kundesenter avdeling Tromsø. Som leder har jeg det overordnede personal- og resultatansvar for avdelingen, og ansvar for å tilrettelegge for læring og kompetanseutvikling i henhold til Amedia Kundesenter sin handlingsplan 2014 – 2017. En utfordring for meg som forsker er at jeg kjenner konteksten godt i møte med Tromsø – gruppen og datamaterialet, noe som kan skape utfordringer i å beholde forskerblikket på, samt utfordre undersøkelsen troverdighet.

Det kan både være fordeler og ulemper å være forsker i egen organisasjon. En ulempe kan være at jeg som forsker assosieres med min lederrolle og dette spesielt i møte med Tromsø – Gruppen. Det kan virke forstyrrende på intervjusituasjonen som innebærer at intervjupersonene kan ha forventninger om at jeg som forsker skal bidra mer enn situasjonen tilsier, og påvirke åpenhet rundt diskusjonene. En fordel med å gjennomføre undersøkelsen i eget miljø er at den sosiale avstanden reduseres mellom meg som forsker og intervjupersonene. Noe som kan gi muligheter til å etablere en tillitsvekkende intervjusituasjon som kan redusere antall feilkilder (Thagaard, 2013).

Konsekvensene kan være at jeg i tolkningen av data, finner det jeg ønsker å finne. I og med at jeg er nyansatt leder har jeg ikke inngående kjennskap til kundesenter, og kan tolke dataene ut i fra mitt faglige ståsted. Dette kan gi grunnlag for et annet perspektiv enn det som fremkommer i intervjuene, samtidig som min grad av forforståelse kan

hindre meg som forsker å oppdage nye momenter. Jeg opplevde dette som utfordrende gjennom hele prosessen og spesielt krevende i tolkning og analyseprosessen av Tromsø – gruppen som jeg omgås daglig.

Når det gjelder funnenes troverdighet har jeg gjennom beskrivelser og direkte sitater fra datamaterialet forsøkt å skille mellom faktisk innsamlet data og egen tolkning. Dette for å bekrefte og underbygge sannsynligheten i datamaterialet som presenteres, og samtidig prøve å gi leseren en nærhet til dataene.

## **4 Presentasjon av data**

I kapittel 4. presenteres data fra intervjuene. Jeg har valgt å presentere hver gruppe for seg, før jeg sammenligner svarene fra fokusgruppene i analysekapittelet.

Spørsmålene var delt inn i fire hovedspørsmål, og designet med tanke på å få frem hva kundekonsulene mener er de viktigste forutsetninger for læring i kundesenter. Det første spørsmålet handlet om i hvilke situasjoner informanter i de ulike fokusgruppene mener kundekonsulentene lærer mest i løpet av en arbeidshverdag. Spørsmål to er designet for å belyse hvilke faktorer kundekonsulentene mener kan hindre læring i arbeidshverdagen. Til slutt hadde jeg to spørsmål designet for å avdekke hva konsulentene mener må være på plass for å lære i arbeidshverdagen, og hvordan tilrettelegge for læring i kundesenter. Disse to spørsmålene er i denne presentasjonen slått sammen til et spørsmål da svarene gled i hverandre. De to siste spørsmålene vil også være ment som en oppsummering, hva informantene anser som viktigst å få på plass for å tilrettelegge for læring i kundesenter.

Flere av faktorene som ble vektlagt fra de ulike fokusgruppene var ganske like, noe som resulterte i at fokusgruppe 1 fikk større plass i presentasjon sammenlignet med de andre fokusgruppene, dette for å unngå gjentakelser.

## **4.1 Fokusgruppe 1- Tromsø gruppen**

### **4.1.1 I hvilke situasjoner lærer du/dere best i løpet av arbeidsdagen?**

Jeg har samlet fokusgruppe 1 sine svar i tre hovedpunkter. Disse er 1) å undersøke og reflektere over nye problemstillinger, 2) utveksle og dele erfaringer med kolleger og 3) observere og lytte til hverandres samtaler. Sitatene som er trukket frem er gode illustrasjoner på hva som ble sagt i intervjuene.

**Å undersøke og reflektere over nye problemstillinger** var situasjoner som ble trukket frem som god læring, og spesielt i situasjoner der det dukket opp nye problemstillinger og konsulentene fikk tid til å undersøke og reflektere over hvordan, og hvorfor oppgaven ble utført på følgende måte.

*«Føler æ lære mest når det dukker opp spørsmål som æ ikke kan svare på, hvis det ringer en abonnement og lurar på noe, og æ må ta kontakt med andre for å finne ut at det spørsmålet æ blir stilt.»*

**Utteksle og dele erfaringer med kolleger** ble også trukket frem, og spesielt opp mot spesifikke og komplekse problemstillinger, der det samtidig var tid til å reflektere over svaret. Informantene trakk også frem konstruktive tilbakemeldinger fra kollegaer som viktig for å lære av situasjonen.

*«Vi lærer mye av hverandre – synes vi er flink til å lære av hverandre – svare hvis noen har et problem – så vi lærer mye av i diskutere med hverandre.»*

*«Lærer også hvis jeg har gjort en feil – da får man også tilbakemeldinger fra hverandre.»*

**Å observere og lytte til hverandre sine samtaler**, og hvordan kollegaer ordlegger seg, var også situasjoner som ble trukket frem. På grunn av tidspress og fokus på egne samtaler var det begrenset i hvor stor grad det gjennomføres i praksis. Informantene

mente de hele tiden måtte oppdatere og tilegne seg ny kunnskap for å henge med i endringene i mediebransjen, og de lærte noe nytt hver dag.

*«Vi lærer mye av å høre på kollega – hvordan andre forklarer seg til kunden, men det er ikke så ofte det lar seg gjøre på grunn av begrensning i tid og kollegaer sitter opptatt i telefon, men jeg plukker opp linjer fra andre og så begynner du å bruke det selv – hva sier kollega og hvordan ordlegger han/hun seg i samtalen.»*

#### **4.1.2 Hva hindrer deg/dere i å lære i arbeidshverdagen?**

Jeg har samlet svarene i fire hovedpunkter. Disse er 1) Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger, 2) struktur på informasjonsflyt og mengde informasjon, 3) prioritere kvantitative mål – antall besvarte samtaler og 4) lite fokus på læring. Sitatene som er trukket frem illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

Tid og tidspress var det første som ble trukket frem da dette spørsmålet ble brakt på banen. Det er **liten tid til å diskutere problemstillinger med kollegaer** fordi hovedfokuset er å betjene telefoner, og det er utfordrende å oppsøke og diskutere med kollegaer når det er mye kø. Informantene mente det ikke var aksept for å oppsøke kollegaer ved mye kø. I slike situasjoner prøvde de å løse problemet selv eller velge en annen løsning, selv om det optimale ville vært og diskutert problemstillingen med en kollega.

*«Tid – ja det er det – mye å gjøre. Det er jo en veldig travel hverdag og ofte mye kø – og av og til kan det være vanskelig å ta seg den tiden å spørre om noen kan hjelpe hvis man trenger hjelp - da prøver man heller litt ekstra og bruker litt tid til å finne ut selv, selv om det finnes en enklere måte å gjøre det på.»*

**Struktur på informasjonsflyt og mengde informasjon** var noe gruppen mente hindret dem i å lære i arbeidshverdagen. Informantene syntes det var utfordrende å forholde seg til relevant informasjon fordi de i mange situasjoner opplevde den som uoversiktlig og lite tilgjengelig, og at det til tider var mye informasjon som ble sendt ut.



Dette mente de kunne blokkere for læring og påføre negativ stress som resulterte i at noen valgte det bort. Gruppen var veldig opptatt av struktur på informasjonsflyt og følte de mistet oversikten over viktig informasjon.

*«Tror mye av det som kommer på mail hindrer oss i å lære – tror det kunne vært en annen måte å lære disse tingene på. Kunne vært strukturert på en annen måte slik at det er lettere å finne det når vi trenger det.»*

Å prioritere **kvantitative mål – antall besvarte samtaler** mente gruppen var utfordrende å kombinere med læring. Den største utfordringen var hvorvidt konsulentene skulle logge seg av telefon for erfaringsutveksling eller håndtere flest samtaler som de ble målt på. Informantene svarte gjennomgående at hovedfokuset var antall samtaler.

*«Det er det med tiden – hvis vi skal besvare høyt antall samtaler er det ikke så mye tid til å lære – må hele tiden prioritere å balansere det med de kvantitative målene.»*

**Lite fokus på læring** var også et tema som ble trukket frem. Gruppen mente det generelt var lite fokus på læring i kundesentret, og lite fokus på å tilrettelegge for tid og rom for læringsaktiviteter. Lite fokus på opplæring av nye systemer mente gruppen hindret læring og utvikling i kundesentret, og i tillegg litt tilfeldig hvem som besitter denne kunnskapen.

*«Tror vi burde hatt en oppfriskning så en sjekker at alle gjør det riktig – det er mye som gjøres på en annen måte en på den beste måten. Noen blir hengende igjen på hvordan ting skal gjøres. Hvis man tenker enda mer generelt er det fokus på læring – det er ikke så mye fokus på læring.»*

#### **4.1.3 Hva mener du/dere må være på plass for å lære i arbeidshverdagen, og hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?**

Her har jeg trukket frem tre hovedpunkter. Disse er 1) å tilrettelegge for tid og rom for læring – felles lærings forum, 2) bedre struktur på informasjonsflyt og 3) ledelse med fokus på læring. Sitatene som er trukket frem illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

**Tilrettelegge for tid og rom for læring – felles diskusjonsforum** var det første som ble trukket frem når dette spørsmålet ble stilt. Det burde tilrettelegges for et felles diskusjonsforum der alle fikk mulighet til å delta, for å unngå at noen ble holdt utenfor. I dag er det litt tilfeldig når og hvor læring skjer, og i perioder med høy trafikk blir andre aktiviteter nedprioritert, og særskilt aktiviteter som får konsekvenser for antall samtaler.

*«Fokus på at vi skal lære og tid til å lære – det er aldri tid til å lære – det er en rød tråd her. Hvis du sitter med opplæring og så ringer en kunde og så må du ta telefonen – og så får du noe nytt å forholde deg til i tillegg til at du sitter på opplæring og har nok å tenke på.»*

*«Et felles forum – ha kurs og tema – eller hvis æ var usikker på noe – kunne æ prioritere å sette meg ned sammen med noen for rett og slett lære seg det ordentlig.»*

**Bedre struktur på informasjonsflyt** og lettere tilgjengelig informasjon var faktorer som gruppen var opptatt av. Konsulentene er avhengig av daglig faktainformasjon for å utføre jobben og samtidig øke kompetansen i kundesentret. Med bedre informasjonsflyt får konsulentene en mindre stressende arbeidshverdag og bedre oversikt over relevant informasjon. Slik det fungerte i kundesentret følte mange at de ikke klarte å forholde seg til all informasjon og stengte den ute.

*«Verktøyet må være i orden – informasjon er tilgjengelig på en ryddig måte som vi snakket om i sted – informasjonsflyten.»*

**Ledelse med fokus på læring** ble også diskutert i gruppen. Gruppen mente det burde vært større fokus på læring og at det var ledelsen sitt ansvar å tilrettelegge for det. Arbeidshverdagen i kundesenter er styrt av telefon, og gruppen mente det var enda viktigere å sette læring i system for å unngå at noen ble holdt utenfor. Gruppen var opptatt av både den uformelle og formelle kompetansen, og presiserte viktigheten av å ivareta den uformelle kompetansen i tillegg til at de savnet flere formelle læringsopplegg.

*«Synes det ikke er nok fokus på læring – det mangler litt det med fokus på læring – det er ikke så mye – blir liksom kasta ut i det – det er mye opp til oss selv. Det går litt på at det ikke er så veldig mye rom å sette fokus på de tingene. Fokuset må komme fra ledelsen og så vil det automatisk komme til oss etter hvert – hvis det blir fokus på det.»*

#### **4.1.4 Oppsummering**

Mulighet til å dele og diskutere relevante problemstillinger med kollegaer mente gruppen var situasjoner de lærte mest av. Spesielt gjaldt dette i spesifikke situasjoner med mere komplekse henvendelser, som de måtte bruke tid og undersøke for å finne svar på problemstillingen. Lytte og observere til hverandre sine samtaler ble også trukket frem, der de fanget opp setninger og overførte til egne samtaler, men som var utfordrende å gjennomføre i praksis fordi hovedfokus var egne samtaler.

Gruppen refererte til flere faktorer som de mente hemmet læring i kundesenter. Tid og tidspress var et gjennomgående tema, der det var utfordrende å prioritere andre oppgaver i tillegg til telefon. Å prioritere andre oppgaver fikk konsekvenser for ventetid på telefon og medførte en større arbeidsmengde for kollegaer. I kundesenter er det store mengder med informasjon som kommuniseres ut, og gruppen mente lite struktur, og mengde informasjon hemmet læring.

Å tilrettelegge for tid og rom for læring og samtidig lage et felles møteforum ville vært positivt for læring i kundesenter, samtidig som ledelsen burde legge til rette for

læringsaktiviteter og bedre struktur på informasjonsflyt, og en læringskultur som ble forankret i kundesentret. Tabell 1 oppsummerer hovedpunktene fra fokusgruppe 1:

Tabell 1:

I hvilke situasjoner lærer du/dere mest i løpet av en arbeidshverdag?	Hva hindrer deg/dere i å lære i en arbeidshverdag?	Hva mener du/dere må være på plass og hvordan kan det tilrettelegges for læring arbeidshverdagen?
Undersøke og reflektere over nye problemstillinger	Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger	Tilrettelegge for tid og rom for læring – felles diskusjonsforum
utveksle og dele erfaringer med kollegaer	Struktur på informasjonsflyt	Bedre struktur på informasjonsflyt
Observere og lytte til hverandre sine samtaler	Prioriterer kvantitative mål – antall besvarte samtaler	Ledelse med fokus på læring
	Lite fokus på læring	

## 4.2 Fokusgruppe 2 – Drammens gruppen

### 4.2.1 I hvilke situasjoner lærer du/dere best i løpet av arbeidsdagen?

Jeg har samlet fokusgruppe 2 sine svar i tre hovedpunkter. Disse er 1) å undersøke og reflektere over nye problemstillinger, 2) informasjon på mail og 3) ta ansvar for egen læring. Sitatene illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

Punkt 1 fra fokusgruppe 2 anses som identisk med hovedpunktene fra fokusgruppe 1, og har valgt å beholde samme formulering i overskriften.

**Å undersøke og reflektere over nye problemstillinger** mente fokusgruppe 2 var situasjoner de lærte av. Informantene mente det var god læring i å spørre hverandre, og spesielt i situasjoner der kollegaer hadde god kompetanse på området. Gruppen presiserte at de lærte mest av spesifikke og komplekse spørsmål der de måtte undersøke og diskutere med kolleger for å finne svar på problemstillingen.

*«Jeg synes jeg lærer veldig mye av sidemannen hvis han/hun har god kompetanse – at vi lærer av å samarbeide og diskutere oss i mellom – synes jeg lærer mye hvis jeg*

*lurer på noe og føler den andre kanskje har kompetanse på noe som jeg ikke har – kan jeg spørre vedkommende.»*

Det blir sendt ut en del **informasjon på mail** som gruppen mente i mange situasjoner var god læring. Informasjon på mail fra teamledere med brukerveiledning var noe som ble trukket frem som nyting og lærerikt, men det ble presisert at informasjon måtte være forklarende og informativ for å fremme læring.

*«Får en del skriftlig informasjon på mail – og det synes jeg at jeg lærer veldig mye i løpet av en arbeidshverdag. Det hender også at teamlederne sender ut mail om hvordan ting skal gjøres og for å gjøre slik må du gjøre slik eller slik – en slags oppfriskning.»*

**Ta ansvar for egen læring** ble også trukket frem av fokusgruppe 2 Drammens - gruppen. For å lære mente informantene at de i stor grad måtte oppsøke læring selv, ta initiativ til å spørre kollegaer eller teamleder hvis de lurte på noe. Det ble også presisert at det det var aksept for erfaringsutveksling ved lav trafikk, men ofte tidspress og kø som begrenset det.

*«Jeg tror her i kundesentret må du ta ansvar for egen læring – spørre hvis du lurere på noe – mye er tilrettelagt, men du må ta stort ansvar for egen læring for å bygge kompetanse – tror det - spør hverandre.»*

#### **4.2.2 Hva hindrer deg/dere i å lære i arbeidshverdagen?**

Jeg har samlet svarene i tre hovedpunkter. Disse er 1) liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger, 2) lite variasjon i arbeidsoppgavene. og 3) begrenset tilgang til systemer. Sitatene som er trukket frem illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

Punkt 1 er presentert tidligere, og har valgt å beholde samme overskrift.

**Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger** ble også trukket frem av fokusgruppe 2. På grunn av fokus på telefon var det utfordrende å logge seg av telefon for å diskutere med kollegaer. Dette mente gruppen hemmet læring og utvikling i kundesentret, men presiserte at det var mulighet for erfaringsutveksling ved lav trafikk, men at det ble praktisert litt for tilfeldig.

*«Det er det med begrenset tid – må alltid tenke på telefon – kan ikke bruke lang tid på andre ting – da kommer det mer kø – det er vel det.»*

**Lite variasjon i arbeidsoppgavene** var noe som gruppen mente hindret læring. kundekonsulentene jobber hovedsakelig på telefon, og et mindretall med mail og noen begge deler, men gruppen mente likevel det var for liten variasjon i arbeidsoppgavene.

*«Kanskje delt opp dagen litt – noen satt på mail fram til kl 12.00, og på telefon resten av dagen. Hadde litt større variasjon at vi ikke sitter med det samme hele dagen – stykket opp dagene litt – litt mer variasjon i oppgavene. Kunne bidratt til at vi hadde lært mer – alle hadde gjort alt – fått mer kompetanse i kundesentret.»*

**Begrenset tilgang til systemene** var noe som gruppen var opptatt av og som ble trukket frem. Begrenset tilgang til systemet betyr at konsulentene må vente på en tilgjengelig teamleder i stedet for å fullføre oppgaven selv. Hvis det var mye kø utførte teamleder oppgaven uten muligheter for refleksjon, og ingen læringseffekt.

*«En annen ting som kan begrense læring er tilgang til systemet – når du kommer til et viss steg må du videre til teamleder, og i noen tilfeller kan det hemme for læring – får ikke fullført oppgaven.»*

#### **4.2.3 Hva mener du/dere må være på plass for å lære i arbeidshverdagen, og hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?**

På dette spørsmålet har jeg samlet svarene i fire hovedpunkter. Disse er 1) å tilrettelegge for tid og rom for læring – felles lærings forum, 2) opplæring av nye

systemer, 3) bedre struktur på informasjonsflyt og 4) større variasjon i arbeidsoppgavene. Sitatene illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

Punkt 1 og 3 er identiske med fokusgruppe 1 og presenteres med samme overskrift som fokusgruppe 1.

**Tilrettelegge for tid og rom for læring – felles lærings forum** var et tema som ble trukket frem flere ganger i løpet av intervjuet, og som gruppen var opptatt av. For å tilrettelegge for erfaringsutveksling mente gruppen det burde vært en møtearena/møteforum der felles utfordringer/tema ble diskutert til fastsatte tidspunkter, som ikke ble styrt av trafikken

*«Det burde også settes av tid til diskusjoner og refleksjoner som vi opplever i hverdagen tenker jeg.»*

*«Kanskje et møte for eksempel i et team hvor man tar opp en problemstilling som man har opplevd et par ganger som man ikke har fått svar på – et forum der vi kan diskutere mer storstilte problemer som for eksempel noe vi har opplevd i hverdagen.»*

Bedre **opplæring av nye systemer** var et tema som gruppen mente hadde stor innflytelse på læring i kundesenter. Slik opplæring fungerer i dag, mente gruppen det var litt for tilfeldig og lite struktur på opplæringen. For at opplæring skal fremme læring, mente gruppen det måtte settes av mer dedikert tid og implementeres som en kontinuerlig prosess i hverdagen.

*«Du får bare en mail og så begynner du å gjøre det – kunne kanskje vært litt mer informasjon i forkant om det som kommer til å skje. Hvis det er nye ting får du plutselig en mail og så skal du bare sette i gang å løse det uten noen forklaring – det skulle vært bedre forklaring på nye ting – en felles opplæring med forklaring for alle. Noen ganger sitter du og forklarer kunden og så kan du det ikke helt selv»*

**Bedre struktur på informasjonsflyt** i kundesenter ble trukket frem for å tilrettelegge for læring i arbeidshverdagen. Amedia Kundesenter håndterer 64 aviser som genererer mye informasjon som daglig skal kommuniseres til konsulentene. Dette var en utfordring og gruppen presiserte at det burde utarbeides bedre rutiner på informasjonsflyt, og et felles diskusjonsforum som kunne benyttes som en muntlig informasjonskanal i tillegg til en informasjonsbank.

*«Å anskaffe litt mer tid – tid og bedre informasjon om nye produkter og nye ting som blir innført i forkant. Ikke informasjon i etterkant som i mange tilfeller. Det kan også være slik at vi får grunnleggende informasjon litt for seint til tider.»*

**Større variasjon i arbeidsoppgavene** mente gruppen ville bidra til å fremme læring, øke kompetansen og trivsel i kundesentret. Kundekonsulentene hadde forståelse for fokus på telefon, men ønsket likevel flere varierte arbeidsoppgaver i stedet for at noen bare håndterte telefoner og et mindre tall mail.

*«Stykket opp dagen litt – litt mer variasjon i oppgavene. Kunne bidratt til at vi hadde lært mer – alle hadde gjort alt – fått mer kompetanse i kundesentret. Ønsker en større variasjon i arbeidshverdagene for å tilrettelegge for læring.»*

#### **4.2.4 Oppsummering**

Samarbeid og diskusjoner med kollegaer trakk gruppen frem som situasjoner de lærte mest av, og gjerne litt komplekse spørsmål som de måtte utforske litt. Gruppen mente også de lærte mye av nyttig og informativ informasjon på mail, men at de måtte ta ansvar for egen læring.

Tidspress og fokus på kvantitative mål var et gjennomgående tema, noe som informantene mente var utfordrende å kombinere med læringsaktiviteter. Slik informantene opplevde det var det ikke noen læringskultur blant kundekonsulentene, og fokus på andre oppgaver påvirket svarprosent og servicegraden. Kundekonsulentene har begrenset tilgang til systemet som noen ganger resulterte i at de ikke fikk fullført



oppgaven. Arbeidshverdagen i kundesenter består av mange standardiserte arbeidsoppgaver, og gruppen mente for liten variasjon hemmet læring.

Informantene foreslo å tilrettelegge for et felles møteforum der relevante problemstillinger ble diskutert og delt. Bedre struktur på opplæring og informasjonsflyt var faktorer gruppen mente burde få en større prioritet i arbeidshverdagen. Variasjon i arbeidsoppgavene var også en faktor som gruppen var opptatt av, og de mente større variasjon i arbeidsoppgavene ville øke kompetansen og trivsel, og gjøre en mindre sårbar ved fravær. Tabell 2 oppsummerer hovedpunktene fra intervju i fokusgruppe 2:

Tabell 2:

I hvilke situasjoner lærer du/dere mest i løpet av en arbeidshverdag?	Hva hindrer deg/dere i å lære i en arbeidshverdag?	Hva mener du/dere må være på plass og hvordan kan det tilrettelegges for læring arbeidshverdagen?
Undersøke og reflektere over nye problemstillinger	Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger	Tilrettelegge for tid og rom for læring – felles diskusjonsforum
Informasjon på mail	Tilgang til systemer	Opplæring av nye systemer
Ta ansvar for egen læring	Liten variasjon i arbeidshverdagen	Bedre struktur på informasjonsflyt
		Større variasjon i arbeidsoppgavene

### 4.3 Fokusgruppe 3 – teamlederne

#### 4.3.1 I hvilke situasjoner tror dere kundekonsulentene lærer best i løpet av arbeidsdagen?

Jeg har samlet fokusgruppe 3 sine svar i tre hovedpunkter. Disse er 1) å undersøke og reflektere over nye problemstillinger 2) læring gjennom refleksjon og 3) veiledning fra teamleder. Sitatene illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

Punkt 1 er trukket frem tidligere fra begge fokusgruppene, men har valgt å beholde samme formulering i overskriften.

**Å undersøke og reflektere over nye problemstillinger** i mindre grupper var det første som ble trukket frem. Informantene mente kundekonsulentene lærte mest når det oppstod reelle situasjoner der de fikk prøve selv i stedet for å bli presentert en løsning fra teamleder. Gruppen mente læring var veldig situasjonsbetinget, og at de lærte best på reelle case i gitte situasjoner. God relasjon, trygghet og tillit i arbeidsmiljøet ble også trukket frem som viktig i læringsituasjoner.

*«Når de har et reelt problem er det mye lettere å forstå løsningen enn en tenkt gitt situasjon som du blir presentert på en overhead.»*

**Læring gjennom refleksjon** var noe som gruppen trakk frem som viktig. Informantene mente at kundekonsulentene ikke alltid var like bevisst over at de reflekterte over sidemannens samtaler, men at de lyttet til hverandre ubevisst og plukket opp setninger som de overførte til egne samtaler. I noen tilfeller kunne feil budskap spres blant konsulentene, som de mente bekreftet at konsulentene ubevisst fanget opp ord som ble sagt i rommet.

*«Det tror vi er veldig viktig – tror ikke det er alle som reflekter over at de lærer like mye av sidemannen når de hører på vedkommende – de hører jo folk snakker hver eneste dag – det er jo derfor vi teamlederne er så veldig på når ting blir sagt feil hvis ikke har det en tendens til å spre seg som en sannhet der de har hørt en annen si det. Så det er helt klart at de lærer når de hører ting så derfor er det viktig at det som blir sagt er riktig.»*

**Veiledning fra teamledere** ble også trukket frem som god læring. Det som er interessant er at dette ikke er trukket frem fra fokusgruppe 1 og 2 som representerer kundekonsulentene. Fokusgruppen mente konsulentene lærte mest når de fikk veiledning å støtte fra teamleder. I situasjoner der de praktiserte selv, og teamleder støttet og bisto ved behov. Dette var situasjoner som gruppen mente ville øke kompetansen i kundesentret, og som det burde settes av mer dedikert tid til.

*«Tror kundekonsulentene lærer best når en leder/teamleder prater ansikt til ansikt og når de prøver selv, en kombinasjon av at de både får veiledning og får lov til å praktisere selv.»*

#### **4.3.2 Hva tror dere hindrer kundekonsulentene i å lære i arbeidshverdagen?**

Jeg har samlet svarene i fire hovedpunkter. Disse er 1) liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger, 2) struktur på informasjonsflyt, 3) kvantitative mål og 4) prioritere kvantitative mål – antall besvarte samtaler. Sitatene illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

Punkt 1, 2 og 4 anses som identiske med tidligere funn og presenteres med samme overskrift.

**Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger** var det første som ble trukket frem når dette spørsmålet ble stilt. Informantene mente en stressende arbeidshverdag med høyt fokus på antall samtaler og mye kø, kunne medføre at konsulentene ble veldig slitne og mindre mottakelig for læring. De mente konsulentene ble sittende med en følelse at det aldri tok slutt, noe som skapte en negativ ringvirkning på læring og arbeidssituasjonen.

*«Stress – stress og tidsklemma – vi har den største tidsklemma i hele verden slik situasjonen er i dag så sitter de uansett med en følelse at det ikke er bra nok – det er ikke nok folk - det er stress og konsulene blir slitne og da blir man mindre åpen til sinns med å være stresset og sitter med en følelse at det aldri tar slutt. Det tror jeg skaper mye negativt – det får ringvirkninger på alt som blir negativt.»*

*«Tidspress forplanter seg både når det gjelder konsulentene og teamlederne – noen dager tenker jeg bare kø – kø – tenker ikke på noen annet fordi det blir det som er det viktige.»*

**Struktur på informasjonsflyt** når det var tidsklemma mente informantene kunne blokkere for læring fordi konsulentene syntes det til tider var for mye informasjon og lite struktur på den, noe som de mente kunne gi en negativ innstilling til informasjon som ble kommunisert ut.

*«Mail som blir sendt ut når det er tidsklemma – mange får det ikke med seg fordi de ikke har tid til å lese eller så får man det ikke med seg – eller har en innstilling at det er negativt så man husker ikke det som står der selv om man har prøvd å lese det – man blokkerer for læring – klarer ikke å ta det innover seg.»*

Fokusgruppen mente det å bli målt – **kvantitative mål** kunne være todelt og veldig personavhengig, da noen ble stresset av kvantitative mål og fikk en følelse at de ikke utførte en god jobb, mens andre ble motivert av å bli målt. Hvordan konsulentene koblet kvantitative mål til læring var informantene faktisk litt usikker på, men for å drive et kundesenter hensiktsmessig og effektivt mente gruppen det var nødvendig å fokusere på antall samtaler, og de trodde konsulentene har forståelse for det.

*«Kanskje de syntes det er stressende at vi forventer så mange samtaler hver dag og en del har kanskje reaksjoner på det som vi ikke kan forestille oss – hvordan de kobler det i forhold til læring er jeg faktisk litt usikker på.»*

**Prioritere kvantitative mål – fokus på antall samtaler** mente informantene hindret konsulentene i å lære. På grunn av liten tid ble det ofte litt tilfeldig når og hvor læring fant sted, og konsulentene fikk mindre utbytte. Slik det var i dag mente gruppen den tiden måtte lages, noe som betyr at de måtte jobbe enda raskere hvis de skulle få tid til andre oppgaver, men igjen var det mye kø måtte den prioriteres.

*«Vi har jo ikke noe tid ekstra så tar vi noen ut blir det mer på de andre – så vi må jo lage den tiden på et vis, og det gjør man egentlig ikke man må bare jobbe fortere.»*

### **4.3.3 Hva tror dere konsulentene mener må være på plass for å lære i arbeidshverdagen, og hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?**

Jeg har samlet svarene i fire hovedpunkter. Disse er 1) Tilrettelegge for tid og rom for læring – felles diskusjonsforum, 2) konkrete og forståelige mål 3) større innflytelse og frihet i hverdagen og 4) Bedre struktur på informasjonsflyt. Sitatene som er trukket frem illustrerer hva som ble sagt i intervjuene.

Punktene som er presentert tidligere, har samme overskrift som fokusgruppe 1 og 2.

**Tilrettelegge for tid og rom for læring – felles diskusjonsforum**, var noe informantene mente burde få en større prioritet, og de foreslo å utarbeide en aktivitetsplan med tema som kunne diskuteres i små grupper. Gruppen mente det ikke var satt av nok tid og at det ikke var noen kultur for læring i kundesentret. Dette mente de var leder sitt ansvar, og at for mye fokus på kvantitative mål ville gå på bekostning av opplæring og læringsaktiviteter.

*«At det er tid og rom for opplæring og kanskje et system for opplæring. Det må være en kultur for læring – jeg føler at det ikke er en kultur for det, og det er ledelsen sitt ansvar.»*

**Konkrete og forståelige mål** mente gruppen var viktig for å synliggjøre jobben til konsulentene, og at det å produsere samtaler er en verdiskapning for bedriften. Informantene mente det var viktig at konsulentene følte eierskap til målene og mulighet til å komme med innspill ved utarbeidelse av målene.

*«Når du jobber i en produksjonsbedrift som produserer en vare fra A – Å, når du da produserer samtaler som gir en verdi skapning - da må du få muligheten å se hva den verdien utgjør.»*

**Større innflytelse og frihet i hverdagen** var noe som informantene mente kundekonsulene var opptatt av, og som ville ha positiv innflytelse på læring i

kundesenter. Gruppen mente det var viktig med innspill og ideutveksling for å skape eierforhold til arbeidsoppgavene og større motivasjon i arbeidshverdagen. Å involvere konsulentene i utarbeidelse av samtalemaler og fremtidige endringer, ville bidra til en større forståelse og kunnskap i relasjon med kundene.

*«Vi mener det er viktig med deltagelse og ideutveksling for å skape eierforhold – alle får vite at her kommer en endring og hvordan formulere den ut til kunden når de ringer – få lov til å være med å utarbeide det – da har du et helt annet eierforhold når kunden faktisk ringer – og da vet du hvorfor du formulerer deg som du gjør.»*

**Bedre struktur på informasjonsflyt** var et tema som ble diskutert av alle gruppene, som et forbedringspotensial i kundesentret. Det burde vært større fokus på muntlig kommunikasjon i mindre grupper, og mulighet til å stille spørsmål og reflektere over svarene. Mye skriftlig informasjon mente gruppen bidro til mindre refleksjon og hemmet læring, og i mange sammenhenger lettere å forstå muntlig kommunikasjon og lavere terskel for å stille spørsmål og svar umiddelbart.

*«Hadde det blitt tatt i en åpent fora blir terskel for å spørre mye mindre, det blir på en måte en slags toveis kommunikasjon – heller en enveiskommunikasjon.»*  
*«Man lærer mer at det enn å lese mail og kanskje ikke forstår helt eller kvier seg for å spørre på mail kontra muntlig – du har en større terskel på mail. Du får ikke reflektert på samme måte.»*

#### **4.3.4 Oppsummering**

Diskusjoner med kollegaer i mindre grupper og mulighet til refleksjon var situasjoner som gruppen trakk frem som god læring. Jeg tror ikke alltid konsulentene reflekterer over når det er læring og når det er praksis, men det ser ut som de fanger opp mye i praksisfellesskapet uten å reflektere over det. Andre situasjoner som ble trukket frem var veiledning i kombinasjon med egen praksis fra teamleder.

Stress, tidsklemma og fokus på å besvare flest samtaler, mente gruppen hemmet læring. Store mengder informasjon er i følge informantene en utfordring i kundesenter, og konsekvensene er at noen stenger det ute og ikke får med seg relevant informasjon. Kvantitative mål kan for noen hemme læring fordi det handler om å besvare flest samtaler, og mindre fokus på aktiviteter som fremmer læring. Slik det fungerer i dag er det ikke satt av tid og rom for læring, og utfordrende å kombinere læring med en hektisk hverdag i kundesenter.

For å tilrettelegge for læring i kundesenter mente informantene det burde settes av mer tid og utarbeides en aktivitetsplan. For å få et bedre forhold til de kvantitative målene burde verdiskapningen i å besvare samtaler synliggjøres bedre ovenfor konsulentene. Innflytelse på egen arbeidshverdag mente informantene var viktig for at konsulentene skulle føle eierforhold til endringene i kundesentret. Mer fokus på muntlig informasjon anså gruppen som viktig for å redusere stress og øke refleksjon, samt lavere terskel for å stille spørsmål. Gruppen presiserte at muntlig kommunikasjon er mest hensiktsmessig ved mer komplekse problemstillinger og ikke daglig faktainformasjon. Tabell 3 viser hovedpunktene fra fokusgruppe 3:

Tabell 3:

I hvilke situasjoner tror dere kundekonsulentene lærer mest i løpet av en arbeidshverdag?	Hva tror dere hindrer kundekonsulentene i å lære i en arbeidshverdag?	Hva tror dere kundekonsulentene mener må være på plass for å lære i en arbeidshverdag, og hvordan kan det tilrettelegges?
Undersøke og reflektere over nye problemstillinger	Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger	Tilrettelegge for tid og rom for læring – felles diskusjonsforum
Læring gjennom refleksjon	Struktur på informasjonsflyt	Konkrete og forståelige mål
Veiledning av teamleder	Kvantitative mål – antall samtaler	Større innflytelse og frihet i hverdagen
	Prioritere kvantitative mål – antall besvarte samtaler	Bedre struktur på informasjonsflyt

## 5 Tolkning av analyse og funn

I den videre analysen sammenligner jeg dataene fra de tre fokusgruppeintervjuene og trekker frem hovedpunktene fra intervjuene for å se hva de ulike gruppene har vektlagt.

Videre sammenstiller jeg funnene i en tabell med en oppsummerende kolonne, før jeg forsøker å tolke funnene fra intervjuene for å finne forklaringer på svarene. Det er gjennomgående mange likheter mellom hovedpunktene, selv om fokusgruppene bruker ulike begreper har jeg valgt å benytte samme overskrift for å gjenkjenne begrepene lettere. Alle funnene oppsummeres i tabell 4. Til slutt trekker jeg frem og drøfter interessante funn fra datamaterialet.



Tabell 4 viser hovedpunktene fra intervju i fokusgruppene 1, 2 og 3 samt min oppsummering av hovedpunktene.

Spørsmål	Fokusgruppe 1	Fokusgruppe 2	Fokusgruppe 3	Min oppsummering
<b>Spørsmål 1:</b> I hvilke situasjoner lærer du/dere mest i løpet av en arbeidshverdag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Undersøke og reflektere over nye problemstillinger</li> <li>2) Utveksle og dele erfaringer med kollegaer</li> <li>3) Observere og lytte til hverandre sine samtaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Undersøke og reflektere over nye problemstillinger</li> <li>2) Informasjon på mail</li> <li>3) Tar ansvar for egen læring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Undersøke og reflektere over nye problemstillinger</li> <li>2) læring gjennom refleksjon</li> <li>3) Veiledning fra teamleder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Utveksle og dele erfaringer med kolleger – kunnskapsdeling</li> <li>2) Undersøke og reflektere over problemstillinger</li> <li>3) Observere og lytte til hverandre sine samtaler</li> <li>4) Veiledning fra teamleder</li> </ul>
<b>Spørsmål 2:</b> Hva hindrer deg/dere i å lære i en arbeidshverdag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger</li> <li>2) Struktur på informasjonsflyt og mengde informasjon</li> <li>3) Prioritere kvantitative mål – antall besvarte samtaler</li> <li>4) Lite fokus på læring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger</li> <li>2) Tilgang til systemer</li> <li>3) Variasjon i arbeidshverdagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Liten tid til å diskutere problemstillinger med kolleger</li> <li>2) Struktur på informasjonsflyt og mengde informasjon</li> <li>3) Kvantitative mål – antall samtaler</li> <li>4) Tid og rom for læringsaktiviteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Begrensing i tid og lite ressurser - fokus på kvantitative mål</li> <li>2) Lite struktur på informasjonsflyt – mye informasjon som kommuniseres ut</li> <li>3) Tid og rom for læringsaktiviteter – læring ikke satt i system</li> <li>4) Variasjon i arbeidshverdagen</li> <li>5) Lite fokus på læring – læringskultur</li> </ul>
<b>Spørsmål 2 og 3:</b> Hva mener dere må være på plass for at konsulentene skal lære, og hvordan kan det tilrettelegges for læring i en arbeidshverdag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Tilrettelegge for tid og rom for læring</li> <li>2) Bedre struktur på informasjonsflyt</li> <li>3) Felles diskusjonsforum</li> <li>4) Ledelse med fokus på læring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Tid til refleksjon og diskusjoner – felles møteforum</li> <li>2) Opplæring av nye systemer</li> <li>3) Bedre informasjonsflyt</li> <li>4) Større variasjon i arbeidsoppgavene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Tid og rom for opplæring – opplæring satt i system</li> <li>2) Konkrete og forståelige mål</li> <li>3) Større innflytelse og frihet i arbeidshverdagen</li> <li>4) Kommunikasjon og informasjonsflyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Tilrettelegge for tid og rom for læring og refleksjon – felles diskusjonsforum</li> <li>2) Bedre struktur på kommunikasjon og informasjonsflyt</li> <li>3) Eierskap, kjennskap og innflytelse på utarbeidelse av målene</li> <li>4) Større frihet/autonomi i arbeidshverdagen</li> <li>5) Variasjon i arbeidsoppgavene</li> <li>6) Ledelse med fokus på læring – læringskultur</li> </ul>

### ***5.1 I hvilke situasjoner mener kundekonsulentene de lærer best i løpet av arbeidshverdagen i kundesenter?***

I følge Filstad (2012) kan læring i praksisfellesskap forklares som en uformell gruppe der deltagere utveksler og deler felles kompetanse, og den sosiale konteksten utgjør essensen i hvordan læring skjer.

I intervjuene hadde alle gruppene fokus på å **utveksle og dele erfaringer med kollegaer** som viktig læringsaktivitet i kundesentret. Kunnskapsdeling forutsetter direkte relasjon med kolleger (Filstad, 2012), og i kundesenter innebærer det å prioritere antall samtaler kontra erfaringsutveksling med kollegaer. Informantene var innforstått med fokus på telefon, men presiserte likevel det var i situasjoner de fikk tid til erfaringsutveksling og diskusjoner med kollegaer at de lærte. Fokusgruppene mente de lærte mest når de kombinerte telefon og tid til å diskutere med kollegaer når de stod ovenfor vanskelig problemstillinger, og aller helst nært opp til situasjonen.

Det å dele og videreutvikle felles kompetanse i kundesenter mente fokusgruppene var viktig for læring og kompetanseutvikling, men presiserte at det var noe tilfeldig når erfaringsutveksling fant sted fordi trafikken var styrende for arbeidshverdagen. Konsekvensene er at noen faller utenfor og det oppstår hull i kompetansen. Informantene mente dette var en utfordring fordi det formidles forskjellig informasjon til kundene, og kundekonsulentene fanger det opp i praksisfellesskapet som en sannhet.

Dette er noe som i følge teorien kjennetegner uformell læring, og som jeg anser som en svakhet i kundesentret hvis det ikke kombineres med formelle læringsaktiviteter. På bakgrunn av organisasjonsstrukturen i kundesentret kan det diskuteres om det er enda viktigere å fokusere på flere formelle læringsaktiviteter, nettopp fordi medarbeidere har mindre tilgang til hverandre i praksisfellesskapet. I følge Filstad (2012) er den mest hensiktsmessige læringsformen å kombinere formell og uformell læring på arbeidsplassen, noe som også gjenspeiler seg i informantene sine synspunkter. Tromsø – gruppen var spesielt opptatt av å kombinere uformell og formell læring og viktigheten av det. Gruppen mente dette ville styrke den enkeltes motivasjon og selvbilde, men

presiserte at det måtte tilrettelegges i forhold til driften og at konsulentene oppfattet opplegget som meningsfylt.

Fokusgruppene var spesielt opptatt av å diskutere mere komplekse problemstillinger der konsulentene fikk mulighet til å **undersøke og reflektere over egne handlinger**. I følge informantene lærte konsulentene best i situasjoner der de fikk tilstrekkelig tid til å reflektere over egen og andres praksis. I følge Filstad (2012) kan refleksjon både være ubevisst og bevisst, men regnes som en sosial aktivitet innenfor de rammene handlingen utføres. Alle tre fokusgruppene var opptatt av refleksjon som en viktig forutsetning for læring, men syntes det var liten bevissthet rundt dette, noe de begrunnet med tidspress og liten tid til refleksjon. Fokusgruppe 3 mente kundekonsulentene reflekterte i større grad enn de selv var klar over og ubevisst plukket opp setninger fra andres samtaler.

I følge informantene kjennetegnes kundesentret av høyt arbeidstempo, og for å utvikle kunnskap gjennom handling krever det i følge Filstad (2012) tid til refleksjon over handlingen. Dette antar jeg kan være årsaken til liten bevissthet rundt refleksjon, og hvilken innflytelse det har på læring. Hvor mye konsulentene reflekterte over egne handlinger mente fokusgruppene var veldig situasjonsavhengig. Jeg antar det kan ha sammenheng med mengde telefonsamtaler, og hvordan mennesker opptrer i stressende situasjoner med høyt arbeidspress. I situasjoner med mye kø var hovedfokuset å besvare flest mulig samtaler, og liten tid til å reflektere over hvorfor og hvordan oppgaven ble utført. I slike situasjoner var fokus på læring nærmest ikke eksisterende konsulentene jobbet på autopilot.

Fokusgruppe 3 – teamlederne trakk spesielt frem refleksjon som viktig, og mente det var liten bevissthet rundt dette og en sammenheng med generelt lite fokus på læring og mangel på lærings forum. De begrunnet det med tidspress og fokus på kvantitative mål.

Lite fokus på læring kan også skape barrierer for læring. Konsekvensene kan være at noen konsulenter vurderer det som lettere og mer effektivt å utføre oppgaven på samme måte som tidligere. På den andre siden mente informantene det var mye endringer fra

avishusene som konsulentene måtte forholde seg til. Dette antar jeg utspiller seg i forståelse og kunnskap om viktigheten av uformell læring på arbeidsplassen, og støtte og tillitt fra ledelsen. Hovedfokuset i kundesentret er telefon, og jeg ser det som utfordrende og ikke fokusere på det, men for å jobbe effektivt og yte god kundeservice kreves det i følge Amedia AS sitt fremtidsbilde medarbeidere med økt kompetanse, og da må det tilrettelegges for dette i kundesenter.

Mulighet for kunnskapsdeling og refleksjon er i følge Filstad (2012) avgjørende for læring på arbeidsplassen, og refleksjon anses som selve broen mellom erfaring og læring. Dette gjenspeilte seg også i intervjuene da erfaringsutveksling og refleksjon gled over i hverandre både i form av tenking og handling, men likevel vanskelig å konkretisere når læring finner sted. Filstad (2008) hevder den viktigste kunnskapen er taus kunnskap og det kjennetegner også tilbakemeldingene fra informantene, som trekker frem en kombinasjon av egne og kollegaers erfaringer som god læring.

**Å observere og lytte til hverandre sine samtaler**, og hvordan kollegaer ordlegger seg trakk informantene frem som en viktig læringsaktivitet, men de hevdet det var utfordrende å gjennomføre i praksis på grunn av fokus på egne samtaler. På grunn av begrensning i tid mente informantene likevel at konsulentene ubevisst fanget opp setninger som de overførte til egne samtaler. I kundesenter generelt er det vanlig praksis å observere og lytte til andres samtaler både i opplærings situasjoner og trening på samtaleteknikk. Dette var noe informantene trakk frem som lærerikt både i forhold til egen læring og personen som observeres, og mente observasjon ble benyttet for lite og liten aksept i å bruke tid på oppgaver som fikk konsekvenser som følge av lavere effektivitet. Filstad (2010) trekker frem aksept og forståelse for erfaringsutveksling som viktige forutsetninger for å skape en god læringsarena. Slik jeg tolker svarene er dette et spørsmål om hva som er mest effektivt på kort og lang sikt, og kundekonsulenter som etterspør aksept for å bruke mer tid på observasjon. Fra mitt ståsted i organisasjonen mener jeg observasjon bør benyttes i større grad for å oppnå en bedre læringseffekt på lang sikt, noe som bør kommuniseres til kundekonsulentene.

Fokusgruppe 3 – teamlederne mente konsulentene observerte i større grad enn de ga uttrykk for, fordi samtalene intrigerte seg i praksisfellskapet og kundekonsulentene ubevisst plukket opp setninger som de overførte til egne samtaler. Filstad (2008) beskriver uformell læring som kompleks og vanskelig å definere når det er læring og når det er praksis. Dette støtter også tilbakemeldingene fra informantene som syntes det var vanskelig å beskrive når de lærte og når de praktiserte. På bakgrunn at dette mente informantene at observasjon også kunne ha negative effekter fordi feil informasjon kunne overføres til nye medarbeidere. Negative effekter ved observasjonslæring er også noe Olsen (2014) trekker frem som uheldig for nyansattes sosialiseringssprosess. Dette var faktorer som gruppen var særdeles opptatt av og spesielt overfor nyansattes verdier og holdninger i kundesentret. Slik jeg tolker svarene er det viktig at ledelsen har et bevisst forhold til de negative effektene ved observasjon, og spesielt i opplæring av nyansatte der ledere kan legge sterkere føringer for hvordan og hvem som skal tildeles oppgaven med opplæring.

**Veiledning fra teamleder** ble trukket frem av fokusgruppe 3. Det som er interessant er at ingen av de to andre gruppene representert av kundekonsulenter trakk dette frem som viktig for læring. Teamlederne håndterer ikke telefon og har større frihet i arbeidshverdagen, men utfører en del administrative oppgaver. Jeg antar tilbakemeldingene kan ha sammenheng med høyt arbeidstempo, og kundekonsulentenes opplevelse av liten tid og rom i hverdagen for veiledning fra teamledere. Teamlederne utfører mange administrative oppgaver som ligger i kundesenters sin struktur, som blant annet å tilrettelegge for at konsulentene skal få nødvendig informasjon for å utføre jobben, men som ikke reflekteres over i hverdagen.

## ***5.2 Forventninger til funn***

I kapittel 2.5 har jeg formulert noen forventninger til funn med utgangspunkt i teorien som jeg vil analysere nærmere. For å analysere hva kundekonsulentene tenker om viktige forutsetninger for læring i kundesenters, har jeg valgt å slå sammen spørsmål 2, 3 og 4 fra tabell 4, min oppsummering. Grunnen til dette er data som ble presentert fra

spørsmål 2. «*hva hindrer konsulentene i å lære i arbeidshverdagen*» er tilsynelatende lik data fra spørsmålene 3. og 4. » *hva må være på plass, og hvordan tilrettelegge for læring i arbeidshverdagen*». Dette er betraktninger som ikke var tatt høyde for i utarbeidelse av spørsmålene, men som jeg anser som interessante og nyttige funn, samtidig som det er viktig å kjenne til hinder for læring for å tilrettelegge for læringsaktiviteter i kundesenter.

### **5.2.1 Forventning 1: prosedyrer og regler styrer arbeidshverdagen**

I kapittel 2.5 ble det trukket ut noen forventninger til funn. Gjennomgående var tilbakemeldingene fra informantene at prosedyrer og regler styrte arbeidshverdagen. Noe som fokusgruppene mente begrenset mulighet for refleksjon og kunnskapsdeling, og veldig tilfeldig når det skjer.

Fokusgruppene trakk frem **autonomi og liten variasjon i arbeidsoppgavene** som hemmende for læring i kundesenter. Arbeidshverdagen i kundesenter er i hovedsak styrt av kvantitative mål som antall telefonsamtaler innenfor tidsfrister, og tidsplan for pauseavvikling som påvirker autonomi i arbeidshverdagen. I følge informantene var konsulentene opptatt av **innflytelse og frihet i arbeidshverdagen** for å skape eierforhold og større motivasjon i utførelse av arbeidsoppgavene. Med innflytelse mente de i hovedsak involvering i samtalemaler og generelle rutiner i kundesentret, men beskrev en arbeidshverdag styrt telefoner og liten frihet. Jeg oppfattet likevel en stor forståelse for de strukturelle rammene blant informantene, samt stor grad av yrkesstolthet og at alle var opptatt av å gjøre en god jobb.

I følge Lai (2013) har medbestemmelse innflytelse både på motivasjon og selvrealisering. Arbeidshverdagen i kundesentret består i hovedsak av rutinebaserte oppgaver, men samtidig må konsulentene holde seg oppdatert på alle endringene. Informantene mente konsulentene ønsket større innflytelse enn det som praktiseres i dag. Det er ikke så mange måter å håndtere telefonsamtaler på, men involvering i samtalemaler, rutiner og informasjonsflyt mente fokusgruppene vil vært positivt for læring i kundesentret.

Fokusgruppene mente innflytelse og medbestemmelse i kundesentret var litt uklart og begrunnet det med liten bevissthet rundt dette, og vanskelig for den enkelte å konkretisere hvor mye innflytelse de har i arbeidshverdagen. Det er kundekonsulene som sitter i førstelinje, men det var ikke noe system hvordan tilbakemeldingene fra kundene ble håndtert. Dette antar jeg har sammenheng med organisasjonsstruktur og rammene den gir, der liten grad av medbestemmelse kan påvirke evne og vilje til å tilegne seg nye kunnskap. Slik kundesentret er organisert var det liten mulighet for medbestemmelse som kan medføre lite kjennskap til egne læringsbehov å hindre læring.

Oppfattet det med innflytelse og medbestemmelse litt personavhengig der Tromsø gruppen og gruppen teamlederne var veldig opptatt av det, mens Drammens - gruppen var mindre opptatt, og mente det nærmest måtte være slik og det var jobben de var satt til. Mulig det kan ha sammenheng med størrelse på enhet, der Tromsø - gruppen representerer en mindre enhet en Drammen, og som i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan større enheter ofte føre til en mer utstrakt bruk av regler og rutiner.

Tromsø gruppen er en mindre enhet, som i følge informantene har større innflytelse på arbeidsoppgavene og lavere terskel for å komme med innspill ovenfor ledelsen. Ved større enheter kan regler og rutiner bli sett på som en nødvendighet for driften. Tromsø – gruppen trakk også frem andre faktorer som de mente hadde innflytelse på frihet og medbestemmelse, og begrunnet det med at de hadde vært uten leder en periode som medførte større ansvar og involvering av den enkelte. Dette er betraktninger som ikke er tatt høyde for i forkant av undersøkelsen, men som kan ha innflytelsene på intervjuene fra Tromsø - gruppen.

Ved utvelgelse av fokusgrupper ble det gjort et bevist valg i forhold til informanter med varierte og like arbeidsoppgaver. Grunnen til dette var å avdekke om kundekonsulentene mente **variasjon i arbeidsoppgavene** hadde noen sammenheng med læring i kundesentret. I følge Filstad (2010) må læring sees i sammenheng med hvilke arbeidsoppgaver den enkelte innehar rutinebasert kontra variert. Drammens -

gruppen håndterer mail i tillegg til å besvare telefoner, men mente likevel det var for liten variasjon i arbeidsoppgavene. Gruppen hevdet det var lettere å følge opp saker på mail og større frihet fordi kundene ikke forventet svar umiddelbart, mens saker på telefon måtte løses umiddelbart.

For å legge til rette for læring i kundesenter mente informantene det burde vektlegges større variasjon i arbeidsoppgavene, og foreslo å dele opp arbeidsdagen med flere varierte oppgaver for å øke kompetansen og trivsel i kundesentret. I følge teorien og egne betraktninger hadde jeg forventet større utslag i forhold til læring med å kategorisere gruppene, men antar det har sammenheng med at både mail og telefon anses som rutinebaserte oppgaver og opplevelse av liten variasjon, og som Filstad (2010) hevder mindre læringseffekt med rutinebaserte oppgaver kontra mere utfordrerne oppgaver.

Et paradoks er at Tromsø – gruppen som i hovedsak håndterer telefon beskriver større frihet i arbeidshverdagen enn Drammens – gruppen, jobber mer selvstendig og strukturer sin egen hverdag til tross for strukturelle rammer. Dette antar jeg har sammenheng med en mindre enhet og større tillit og trygghet til kolleger, og lavere terskel for å diskutere relevante problemstillinger med kollegaer og leder. I større enheter kan det være lettere å bli usynlig og mer nødvendig å forholde seg til prosedyrer og regler enn mindre enheter.

For å trekke noen likheter om medarbeideres subjektive opplevelser i organisasjoner, ønsker jeg vise til forskningen til Stensaker (2002) «*Når endringer tar overhånd*». Målet med denne undersøkelsen var å kartlegge om endringer kan ta overhånd i bedrifter, og hva som kjennetegner overdreven endring. Det som er interessant, og som kan relateres til egen forskning er at det i undersøkelsen fremkommer subjektive opplevelser av hva som kan defineres som overdreven endring, og at gruppene hadde ulike oppfatninger på tross av lik problemstilling. Slik jeg tolker funnene fra egen forskning trenger ikke rutinebaserte arbeidsoppgaver nødvendigvis å være ensbetydende med liten opplevelse



av autonomi som Pursell (2001) og Jansson (2004) hevder, men flere andre faktorer som blant annet størrelse på enheter og arbeidsmiljø undersøkelsen er basert på.

### **5.2.2 Forventning 2: kultur preget av uformell samhandling og læring**

Til tross for prosedyrer og regler som styrer arbeidshverdagen ser det ut som kundekonsulentene til en viss grad var bevisst på muligheter for læring, i den grad trafikken styrer hverdagen. Slik jeg tolker svarene beskriver Tromsø – gruppen i større grad en kultur preget av uformell samhandling en Drammens - gruppen, og flere muligheter for læringsaktiviteter. Dette antar jeg kan ha sammenheng med opplevelse av autonomi og en mindre enhet som kan resultere i mindre fokus på prosedyrer og regler.

**Struktur på informasjonsflyt - fokus på læring** var noe som alle fokusgruppene var særdeles opptatt. Informantene mente **struktur på informasjonsflyt** hadde innflytelse på negativ stress og påvirket læring. På den ene siden er kundekonsulentene avhengig av daglig informasjon i jobben, men refererte til mengden og lite struktur på informasjonsflyt i en stressende hverdag.

I følge Jansson (2006) handler informasjon i kundesenter hovedsakelig om kvantitative tilbakemeldinger som servicegrad og antall samtaler, og det kjennetegner også i følge informantene informasjon i Amedia kundesenter. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder gode rutiner for informasjonsflyt er avgjørende for læring og utvikling i en organisasjon. Dette gjenspeilte seg også i intervjuene der struktur på informasjonsflyt ble diskutert i større grad en forventet. Informantene mente den største utfordringen var informasjon om alle endringene, og at endringene i noen tilfeller ble kommunisert veldig tilfeldig. Jeg tror det kan ha sammenheng med mye informasjon fra avisenehusene, og uklare rutiner for hvordan denne selekteres og koordineres internt i kundesentret.

I motsetning til de to andre gruppene trakk Drammens – gruppen frem informasjon på mail som nyttig og lærerikt i mange situasjoner, men presiserte at den måtte være forklarende og informativ. Tror dette kan ha sammenheng med at Drammens – gruppen

i hovedsak håndterer mail, og i større grad klarer å strukturere informasjonen på mail enn de som bare håndterer telefon. Gruppen mente likevel det var for mye informasjon som ble kommunisert ut, og et forbedringspotensial i kundesentret.

For å tilrettelegge for læring i kundesentret var alle fokusgruppene opptatt av bedre struktur på informasjonsflyt, for å sikre at nyttig informasjon ble fanget opp og kommunisert på en positiv måte. Drammens – gruppen mente den enkelte i stor grad måtte oppsøke informasjon selv og litt tilfeldig hvem som fikk den. Det ble presentert ulike forslag fra fokusgruppene, men hovedfokuset var forbedring av informasjonsrutiner, og et felles diskusjonsforum som i tillegg kunne benyttes som en informasjonskanal. Informantene mente det ville være større læringseffekt i å benytte et forum for informasjonsdeling i tillegg til skriftlig informasjon, samt at det ble utviklet en læringskultur der refleksjon og erfaringsutveksling ble inkludert i praksisfellesskapet.

Slik kundesentret er organisert mente fokusgruppene mye informasjon var sentrert rundt kvantitative mål, som påvirket stress og at noen ble mindre mottakelig for informasjon. Å lage en arena for informasjonsdeling uavhengig av høy/lav trafikk mente informantene ville vært positivt for læring og mindre stressene for den enkelte, samt bedre struktur på informasjonsflyt. Dette støtter også Filstad (2010) sin forskning, som hevder ved å etablere en felles praksis for kunnskapsdeling og mindre fokus på kvantitative mål vil fremme læring. I lys av intervjuene ser jeg det som utfordrerne å prioritere kunnskapsdeling og samtidig fokusere på kvantitative mål, men for å tilrettelegge for en felles læringskultur krever det i følge Filstad (2010) en ledelse med kontinuerlig fokus på kunnskap og læring. I kundesentret kan det være å tilrettelegge for felles møtearenaer som ikke styres av trafikken.

Spørsmålet «*hvordan tilrettelegge for læring i kundesentret*» svarte informantene gjennomgående en **ledelse med fokus på læring**. I følge fokusgruppene var det liten eller ingen kultur for læring i kundesentret. Dette begrunnet de med tidspress og hovedfokus på antall samtaler, og hvis noen prioriterte å diskutere med kollegaer fikk det konsekvenser som følge av lengre ventetid på telefon og merarbeid for kollegaer.

Læringsprinsippene innenfor en sterk læringskultur tilrettelegger for uformell samhandling (Filstad, 2012). Gruppene var opptatt av uformell samhandling, og spesielt Tromsø – gruppen fremmet dette som viktig og noe de ønsket mer av i tillegg til formelle læringsopplegg. En kombinasjon av uformell og formell læring mente gruppen ville vært optimalt for læring, fordi kurs ville gi nye input og inspirasjon i kombinasjon med daglig praksis. Tromsø – Gruppen mente det var viktig med flere formelle læringsopplegg, fordi det var utfordrerne å kombinere uformell læring med kjerneaktiviteten. Dette så informantene som en tydelig utfordring, og mente ledelsen i større grad burde tilrettelegge for formell læring for å gi større forutsigbarhet rundt læringsaktivitetene, som resulterte i økt kompetanse i kundesentret. Fokusgruppene var enige om at det i rolige perioder var aksept for erfaringsutveksling, men presiserte at telefon la føringer for hvorvidt det ble prioritert og hvor ofte.

Slik kundesentret er organisert, og som det fremkommer i intervjuene må en læringskultur skapes gjennom å tilrettelegge for flere møtearena utenom driften, som krever mindre fokus på kvantitative mål. For å skape en felles læringskultur mener Filstad (2010) uformell samhandling bør integreres som en del av praksisfellesskapet, der konsulentene i større grad får mulighet til å diskutere relevante problemstillinger. Tolker det som den største utfordringen i kundesentret fordi kunnskapsdeling blir veldig tilfeldig og lite verdsatt i følge informantene, og fokus på antall samtaler kan forsterke organisasjonskulturen.

Hvis læringsverdier blir lite verdsatt kan det også i følge Filstad (2010) skape barrierer for læring, og den enkelte kan oppfatte læring som mindre viktig i arbeidsdagen. Dette var noe som ble diskutert blant informantene, og mente det burde etableres en felles praksis for kunnskapsdeling for å redusere mulige barrierer for læring.

### **5.2.3 Forventning 3: en arbeidshverdag preget av liten tid og lite ressurser**

Oppsummert beskriver alle fokusgruppene en arbeidshverdag preget av dårlig tid og lite ressurser. Dette gjenspeiler seg i muligheter for læringsaktiviteter og veldig tilfeldig nå

læring skjer, og hvor stor læringseffekt den enkelte får i situasjonen på grunn av begrensning i tid og fokus på telefon.

**Innflytelse på mål - tid og rom for læringsaktiviteter** ble trukket frem som ledelsemessige forutsetninger for læring i kundesenter. For å oppnå ønsket læringseffekt bør medarbeidere i følge Lai (2013) ha størst mulig kjennskap til organisasjonsmålene. **Eierskap, kjennskap og innflytelse til målene** var noe som gruppene hadde formening om var viktig for læring. Informantene mente kundekonsulentene hadde stor innflytelse på de kvantitative målene. Jeg antar det har sammenheng med mye informasjon handler om svarprosent og antall samtaler, og at konsulentene rangeres i forhold til antall samtaler som en del av kulturen i kundesentret. Å rangere antall samtaler kan både virke hemmende og fremmende på læring da troen på egen mestring i følge Lai (2013) har innflytelse på læring, og noen konsulenter kan oppleve lavere mestring, mens andre motivers til å besvare flere samtaler.

Hvorvidt kundekonsulentene hadde innflytelse på utarbeidelse av det overordnede målet fremkom som litt uklart. Informantene mente det var liten kultur på å involvere konsulentene i utarbeidelse av målene, og begrunnet det med høyt arbeidstempo og tidspress. Amedia kundesenter har gjennom sin handlingsplan 2014 – 2017 utarbeidet et fremtidsbilde der kompetanse har økt fokus for å imøtekomme utviklingen i kundesentret. Det overordnede målet var ukjent for fokusgruppene og noe som de ikke følte eierskap til, men bekreftet flere komplekse henvendelser fra kundene.

Konsulentene må logge seg av telefon for å delta i møter, og trafikken legger føringer hvor vidt det lar seg gjøre eller ikke. Fokusgruppene hevdet likevel eierskap og kjennskap til organisasjonens overordnede mål ville skape forankring og aksept for gjennomførelse målene og større forståelse og bevissthet rundt læring.

Fokusgruppe 3 hevdet konsulentene i mange tilfeller bare fikk beskjed om å utføre en oppgave uten involvering og forklaring i forkant på grunn av tidspress, som medførte

unødvendig frustrasjon. Målet med læring kan i disse tilfellene bli fraværende, og Lai (2013) mener det er leder sitt ansvar å involvere medarbeidere i utarbeidelse av organisasjonens mål, og effekten er høyest for enkle oppgaver som i kundesenter. Filstad (2012) hevder ledere bør ha fokus på medarbeidere som en viktig ressurs for produksjon og videreutvikling av organisasjonen. Jeg tolker svarere fra intervjuene som positiv i forhold medarbeidere som en viktig resurs, men lite fokus på deltagelse og litt tilfeldig når det skjer. Konsekvensene kan være at kundekonsulentene holdes utenfor eller ikke ønsker å bidra fordi det medfører merarbeid og lavere produksjon.

For å tilrettelegge for læring referer Jansson (2006) til **tid og rom** som konkret eksempel for å skape gode forutsetninger for læring. Tid og tidspress var et gjennomgående tema i alle tre gruppene. På den ene siden mente gruppene at begrensning i tid hemmet for læring, og på den andre siden mente de ledelsen burde tilrettelegge for mer tid til kunnskapsdeling og refleksjon for å fremme læring. Ledere kan tilrettelegge for læring ved å være bevisst hinder for læring, men i følge informantene var det liten bevissthet rundt dette og begrunnet det med høyt arbeidstempo og fokus på telefon. Antar ledelsen reflekterer over konsekvensene hvis de ble spurt, men samtidig har de høyt press på kvantitative mål. Lite struktur rundt læring kan i mange organisasjoner resultere i at fokus på læring blir en salderingspost fordi det ikke er satt i system Lai (2013), og slik jeg tolker svarere fra fokusgruppene kan det også være tilfelle i kundesentret.

### ***5.3 Interessante funn***

Ved gjennomgang av resultatene fra undersøkelsen, fremkommer det noen funn som ikke var forventet, men som jeg anser som interessant og avslutningsvis ønsker å se nærmere på. En av styrkende ved kvalitativ forskning som beskrevet i metodekapittelet er nettopp muligheten til å gripe fatt i uventende funn i undersøkelsen. De ulike funnene er: 1) fokus på uformell og formell læring, 2) struktur på informasjonsflyt, 3) subjektiv opplevelse av autonomi og 4) veiledning fra teamlederne.

Det første som jeg ønsker å trekke frem er *fokus på formell og uformell læring*. Hovedfokuset i oppgaven var avgrenset til å omhandle uformell læring i kundesenter som kontekst. Gjennomgående i undersøkelsen peker informantene på liten til erfaringsutveksling og konsekvensene det får som følge av hull i kompetansen. Dette er noe som jeg har reflektert over, og betydningen av å kombinere formell og uformell læring i felles praksis, og mulig enda viktigere i kundesenter som i stor grad styres av prosedyrer og regler. Ved å tilrettelegge for flere organiserte læringsopplegg vil det ut i fra mitt ståsted i organisasjon bidra til økt kompetanse og unngå hull i kompetansen, samt utvikle en kultur for læring uten at det får konsekvenser for effektiviteten.

Det andre funnet som jeg ønsker å trekke frem er *struktur på informasjonsflyt* som er diskutert i analysekapittelet, og som har preget undersøkelsen i større grad enn forventet. Det som er overraskende er hvordan struktur på informasjonsflyt påvirker den enkelte, og konsekvensene det kan få for læring i kundesentret. Dette er noe ledelsen bør ha kjennskap til, samt legge sterkere føringer for hvordan og hva som skal kommuniseres til kundekonsulentene, og samtidig tilrettelegge for andre informasjonskanaler.

Det tredje funnet er *subjektiv opplevelse av autonomi*. Ved utvelgelse av informanter ble det gjort et bevisst valg ved å velge fokusgrupper med like og varierte oppgaver. Tromsø – gruppen som i hovedsak besvarer telefon beskriver en større frihet i hverdagen enn Drammens – gruppen som håndterer flere varierte oppgaver i tillegg til telefon. Det som jeg ønsker å trekke ut av dette, og som er diskutert i analysekapittelet er at opplevelse av autonomi kan påvirkes av flere faktorer i tillegg til selve arbeidsoppgavene. Anser dette som nyttige i forhold til hvordan kundekonsulentene opplever sin arbeidshverdag. Noe som er viktig for ledelsen å kjenne til for videre arbeid, og hvordan arbeidshverdagen kan tilrettelegges i kundesentret. Vil likevel presisere at min forforståelse som forsker i egen organisasjon kan ha innflytelse på min tolkning av svarene som beskrevet i metode kapittelet.

Til slutt vil jeg trekke frem *veiledning fra teamleder* som ble trukke frem av fokusgruppe 3 som eneste gruppe. Jeg antar dette kan ha sammenheng med organisasjonsstruktur, og kundekonsulentene opplevelse av lite tilgjengelige teamledere på grunn av tidspress og mange administrative oppgaver. For det videre arbeidet med fokus på læring ser jeg det som nyttig å kjenne til tilbakemeldingene fra kundekonsulentene og deres opplevelse. Teamleder sin rolle er å bistå og veilede kundekonsulentene, men slik oppleves det ikke i praksis. I Følge fokusgruppe 3 besitter teamledere mye kompetanse, men kunnskapsoverføring forutsetter teamledere som er mer tilgjengelig og mindre budet til administrative oppgaver.

## **6 Konklusjon**

Målet med denne oppgaven var å undersøke om det finnes noen form for læring i kundesenter der kundekonsulentene opplever faglig stimulering. På tross av påstandene til Pursell (2001) og Jansson (2006) som begge hevder at arbeidshverdagen i kundesenter er styrt av strukturelle barrierer som begrenser læring. Ønsket jeg å undersøke hva kundekonsulentene selv tenkte om dette, og hva de mente var de viktigste forutsetningene for læring i kundesenter, og hvordan legge til rette for en god læringsarena.

Gjennom intervju av fokusgrupper representert av 2 enheter med ulike størrelser i egen organisasjon, valgte jeg å undersøke hva kundekonsulentene selv mente om kundesenter som læringsarena. Dataene som presenteres i undersøkelsen er interessant da jeg finner støtte i alle forventingene til funn, men også funn som gir et nyansert bilde av kundesenter som læringskontekst. Funnene i undersøkelsen er likevel avhengig av konteksten og gjennomføring av samme undersøkelse på et annet tidspunkt vil kunne medføre andre svar. Amedia Kundesenter representerer mediebransjen som kjennetegnes av store sesongsvingninger. Undersøkelsen ble gjennomført i en periode med høy trafikk på grunn av hovedforfall på faktura. Noe som jeg antar kan ha innflytelse på svarene, da læring forutsetter tid til erfaringsutveksling (Filstad, 2012), og informantene gjennomgående refererte til liten tid og rom for erfaringsutveksling i

perioder med høy trafikk. Samtidig som min rolle og for forståelse i egen organisasjon vil kunne påvirke prosessen og resultatet, som er beskrevet i metodekapittelet.

Hovedfunnene i undersøkelsen kan oppsummeres med utfordringer knyttet til å kombinere kjernevirksomheten med læring i kundesenter som kontekst, samtidig som kundekonsulentene til en viss grad opplever muligheter for læring ved lav trafikk, og forståelse for de strukturelle rammene. Viktige forutsetninger som ble trukket frem for å tilrettelegge for læring var mer tid og rom til erfaringsutveksling og refleksjon, bedre struktur på kommunikasjonsflyt og ledelse med fokus på læring. Bevissthet rundt viktigheten av å kombinere både uformell og formell læring ble fremmet som spesielt viktig i kundesenter for å unngå hull i kompetansen.

Fra mitt ståsted i organisasjonen mener jeg funnene i hovedsak dreier seg om organisasjonsstruktur, der prosedyrer og regler styrer arbeidshverdagen, noe som kan presse frem en nødvendighet for å sette læring i system. For at læring skal settes i system bør det etableres og videreutvikles klare mål på strategisk nivå og forankres på individnivå. Det jeg anser som et av de viktigste funnene, og som kommer tydelig frem i denne undersøkelsen er det som kjennetegner uformell læring. Uformell læring forutsetter tid til erfaringsutveksling, og på bakgrunn av dette mener jeg Amedia kundesenter i større grad bør tilrettelegge for flere formelle læringsopplegg for å sikre at alle får riktig kompetanse, samt at formell og uformell læring integreres i større grad i praksisfellesskapet i den grad det la seg gjøre.

Det som også kan være nyttig å ta med seg videre er at opplevelse av autonomi kan være subjektiv og ikke alltid ensbetydende med rutinebaserte arbeidsoppgaver, men også andre faktorer som størrelse på enhet og miljø. Ved å tilrettelegge for flere formelle læringsarenaer mener jeg det over tid vil utvikles en kultur for læring og etableres en praksis for kunnskapsdeling og medarbeidere som etterspør og verdsetter læring. Samtidig som det vil imøtekomme Amedia kundesenter sitt fremtidsbilde der kunnskap og kompetanse har økt fokus.



For videre forskning på læring i kundesenter tror jeg det vil være nyttig å gjennomføre flere undersøkelser over tid og sammenligne perioder med høy og lav trafikk. Dette for å undersøke om perioder med mindre trafikk kan indikere mer fokus på læring enn perioder med høy trafikk.

## Litteraturliste

- Berge, L. (2009). Salg, Salg, Salg - over hele linja! *Mandag hele året. Om mestringsstrategier og arbeidsstiler i salg av forsikringer*. Sosiologisk tidsskrift nr. 3, ss. (195 - 216).
- Dahl - Jørgensen, C. Torvatn, H og Rasmussen, B. (2002). Ansiktløs på avstand, red. Forseth, U. og Rasmussen, B. *Arbeid for livet* (ss. 119 - 128). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Filstad, C. (2008). *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse nr. 1 ss. (1 -7).
- Filstad, C. (2010). *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse nr. 3, ss. (1 - 9).
- Filstad, C. (2012). *Organisasjonslæring fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Stensaker, I. Meyer, B.C. Falkenberg, J og Haueng, A. (2002). *Når endringer tar overhånd*. Beta, tidsskrift nr. 2.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jansson, A. (2006). *Lärandemiljö vid callcenters. Kartläggning av arbets- och lärandemiljön vid callcenters i Norbotten, våren 2004*. Luleå: Luleå tekniska universitet, Institutionen för arbetsvetenskap. Avdelingen för industriell produktionsmiljö. Forskningsrapport nr. 4.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Olsen, T. H. (2014). *Kompetanseutvikling*, red. Mikkelsen, A og Laudal, T. *Strategisk HRM 2, HMS, Etikk og internasjonale perspektiver* (ss. 251 - 285). Latvia: Cappelen Damm AS.
- Purcell, j. (2001). *"Fun and surveillance" the paradox of high commitment management in call centers*. International journal of human resource management. Tidsskrift nr. 5, ss. (967 - 985).
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I. Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

## **Vedlegg 1 – intervju til informantene**

Undersøkelsens problemstilling:

*Hva mener kundekonsulentene er de viktigste forutsetninger for læring i kundesenter?*

**Hovedspørsmål til diskusjon i gruppene**

- 1. I hvilke situasjoner lærer du/dere best i løpet av arbeidsdagen?**
- 2. Hva hindrer deg i å lære i arbeidshverdagen?**
- 3. Hva mener du må være på plass for å lære i arbeidshverdagen?**
- 4. Hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?**

## Vedlegg 2 – utvidet intervjuguide

### 1. Bakgrunn for valg av kontekst:

- Amedia kundesenter sin handlingsplan 2014 – 2017 fremmer økt fokus på kompetanse som viktig satsingsområde for kundekonsulenter. Bakgrunn er digitale endringer i mediebransjen som medfører flere komplekse henvendelser fra abonnentene.
- Skape en større forståelse for begrepet læring og begrepet læringsaktivitet i kundesenter, noe som vil gi den enkelte ny eller endret kompetanse

### 2. Hensikt med undersøkelsen:

- Undersøkelsen har som mål å avdekke hvilke læringsaktiviteter som fremmer læring i kundesenter. Hvordan beskriver teamlederne sine muligheter for å legge til rette for læring? Hva mener kundekonsulentene er de viktigste læringsaktivitetene?
- Hensikten med å fokusere på og tilrettelegge for godelæringsarenaer er at læring i denne konteksten finner sted i samhandling og refleksjon med andre.

### 3. Hvordan skal informasjonen brukes:

- Viser til innholdet fra samtykkebrevet.
- Synspunkter og erfaringer fra fokusgruppene analyseres sammen med relevant teori innen fagområdet.
- Lydopptak, notater ivaretas i tråd med NSD sine retningslinjer.

## Utvidet intervjuguide

### 1. I hvilke situasjoner lærer du/dere best i løpet av arbeidsdagen?

#### Hjelpespørsmål:

Læring gjennom å observere kollegaer (praksisfellesskap på arbeidsplassen)?

*(Tilgang til å observere andre på arbeidsplassen)*

*(Utføre det han/hun har observert i praksis, variasjon av arbeidsoppgaver, rutinebaserte oppgaver/allsidige arbeidsoppgaver)*

- Diskuterer dere arbeidsrelaterte spørsmål?

*Hvilke?*

*Eks: Har dere noen felles måter å håndtere samme henvendelser fra kunder på?*

*Diskuterer dere noen gang om gjeldene praksis – er denne god eller dårlig?*

*Hvordan lærer dere av egne erfaringer?*

*(Fokuseres det på endring av adferd for å oppnå målet, eller fokuseres det på å endre mål og verdier, samt være kritisk og lære av egne erfaringer).*

- Reflekterer dere over hva dere lærer?

*(Resultat av problemløsning og refleksjon. Refleksjon er å definere problemet, se fremover, se på muligheter, handle og teste ut nye muligheter).*

## **2. Hva mener du må være på plass for å lære i arbeidshverdagen?**

### **Hjelpespørsmål:**

- Hva tenker dere må til for å tilrettelegge for læring på arbeidsplassen?
- Hvilke faktorer må være på plass?
- Hva er suksesskriteriene?

### **Hva tenker dere om følgende faktorer som kan påvirke læring:**

- Personlige egenskaper, troen på egen mestring/selvbylde  
*(innvirkning på høy/lav mestring)*

Egenskaper ved gruppen, hvordan blir tilbakemeldinger om ytelse/effektivitet mottatt? *(Rom for å gi/få tilbakemeldinger)*

- Tilgjengelige medarbeidere/kollegaer  
*(kollegaer tilgjengelig for erfaringsutveksling/diskusjoner)?*
- Informasjon/kommunikasjon – blir nødvendig informasjon kommunisert ut?  
*(Tilgjengelig informasjon for utførelse av arbeidsoppgaven)?*  
*(Blir informasjon delt – intern/ekstern)?*
- Tydelig og realistiske mål  
*(Har dere kjennskap til målet – og er målet tydelig kommunisert)?*  
*(Føler dere eierforhold til målet - har dere hatt innflytelse på utarbeidedes av målet)?*

### 3. Hva hindrer deg i å lære i arbeidshverdagen?

#### Hjelpespørsmål:

- Hva kan oppleves som hinder for å oppnå læring på arbeidsplassen?
- Hva gjør det vanskelig?

#### Hva tenker dere om følgende faktorer som kan være hemmende for læring:

- Strukturelle barrierer – prosedyrer regler  
*(Standardiserte arbeidsoppgaver – overvåking – kontrollerte arbeidsforhold)*
- Fokus på kvantitative mål  
*(Antall telefonsamtaler/svarprosent)*
- Tid og rom for læringsaktiviteter
- Utveksling av ideer og erfaringer  
*(Når/hvor utveksles idé og erfaringsutveksling)?*
- Påvirke og motivere for læring  
*(Motivasjon og innflytelse)?*

### 4. Hvordan kan det tilrettelegges for læring i kundesenter?

#### Hjelpespørsmål:

- Hva tenker dere er det viktigste å få på plass for å oppnå læring i kundesentre?
- Hvilke forutsetninger må være tilstede?
- Hvem sitt ansvar er dette?

#### Hva tenker dere om følgende faktorer for å tilrettelegge for læring?

- Struktur  
*(Hvordan arbeidsoppgavene fordeles og strukturens - hvilke systemer organisasjonen har i forhold til styring og kontroll)*
- Organisasjonskultur - åpenhet og aksept for prøving og feiling  
*(Rom for prøving og feiling)*  
*(Læringskultur på arbeidsplassen – fokus på læring)*  
*(Hvorfor er læring viktig på arbeidsplassen)?*
- Ledelse  
*(Ansvar for læring og kompetanseutvikling)*

*(Kommunisere mål og verdier - tilrettelegge for at målene skal være oppnåelig og gjennomførbare)*

- Tid for mulighet til delaktighet og ideutveksling  
*(Tilrettelegge for deltagelse i form av møter - tilgang på relevant informasjon og utveksling av nye ideer)*
- Autonomi  
*(Frihet til å strukturere arbeidshverdagen selv)?*