



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i Økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) våren 2015. Vi har begge hovedprofil i strategi og ledelse, noe denne studien skal gjenspeile.

Temaet for masteroppgaven ble fastsatt i samarbeid med Gjensidige, der vi fant et tema som var interessant for begge parter. Samarbeidet med Gjensidige har gitt oss muligheten til å lære mye om IT-basert kundeinformasjonsbehandling i et stort nordisk konsern. Det har vært spennende og lærerikt å jobbe med denne masteroppgaven, og vi håper Gjensidige kan dra nytte av forskningen.

I forbindelse med masteroppgaven er det flere vi ønsker å takke. Først vil vi takke vår veileder, Silja Korhonen-Sande, som har vist et enormt engasjement og interesse for temaet samt bidratt med kunnskap og inspirasjon gjennom hele prosessen. De presise og gode tilbakemeldingene i hennes veiledning har hjulpet oss når vi har stått fast. Videre ønsker vi å takke Gjensidige, som har tatt oss godt i mot og vist stor interesse for oppgaven. Vi vil rette en spesielt stor takk til Kari Opdal i Gjensidige, som har vært vår kontaktperson gjennom hele prosessen og fulgt oss opp hele veien. Vi ønsker også å takke Miriam Ridola Ellinggard, som vi først var i kontakt med i Gjensidige, og som ga oss muligheten til å inngå dette samarbeidet. Takk til Shahnaaz Nazerali-Larsen og Merete Sæther, som har samlet inn datagrunnlaget for den kvantitative datainnsamlingsmetoden som benyttes i studien. Videre vil vi takke de ansatte på kundesenter Fredrikstad, som har stilt opp som informanter og gjort det mulig for oss å gjennomføre de kvalitative datainnsamlingsmetodene. Til slutt vil vi rette en takk til våre foreldre, som har kommet med gode tilbakemeldinger og lest korrektur på oppgaven.

Ås, 13 mai 2015

Elisabeth Vale Opdal og Marte Jensen Ryeng

Sammendrag

Temaet i denne studien er kvalitet på IT-basert kundeinformasjonsbehandling, der Kukafka et al. (2003) sitt rammeverk for IT-bruk benyttes for å identifisere barrierer kunderådgiverne i Gjensidige står ovenfor ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Kundeinformasjonen behandles hovedsakelig i IT-systemer, og kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling påvirkes dermed av samspillet mellom teknologi og ansatte. Det er gjennomført lite forskning på kvalitet på IT-basert kundeinformasjonsbehandling (Boudreau 2003; Devos et al. 2014; Korhonen-Sande 2007), noe som gjør det interessant for oss å forske videre på dette temaet.

For å forske på kvalitet på IT-basert kundeinformasjonsbehandling har vi benyttet en casestudie av kundesenter Fredrikstad i Gjensidige Forsikring. Gjensidige har de senere år registrert mangelfull kvalitet på kundeinformasjonen, og de ønsker å finne årsakene til dette. E-læring er et IT-basert opplæringsverktøy som anses som et viktig element i Gjensidige sin kompetanseutvikling fremover (Gjensidige 2014b). Gjensidige ønsker å benytte et e-læringsprogram om informasjonsbehandling som et virkemiddel for å øke de ansattes kunnskap om viktigheten av kundeinformasjon for Gjensidige. Basert på dette er forskingsproblemet i denne studien:

Hvordan kan Gjensidige forbedre kvaliteten på kundeinformasjonen gjennom e-læringsprogram?

Vi har gjennomført fjorten individuelle dybdeintervjuer, fire observasjoner og et defekt kvasiekperiment basert på reelle registreringer av kundeinformasjon på kundesenter Fredrikstad. Funn fra undersøkelsene indikerer at det er en gjensidig sammenheng mellom forsterkende faktorer og kvalitet på IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Dette anses som et supplement til Kukafka et al. (2003) og den lineære sammenhengen mellom forsterkende faktorer og kvalitet på IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Studien har også identifisert barrierer ansatte står overfor ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling, der e-læringsprogrammets påvirkning på disse barrierene har innvirkning på kvaliteten på kundeinformasjonen. Et nytt funn studien har avdekket fra de kvalitative datainnsamlingsmetodene, er at teknologi påvirker stemningen på arbeidsplassen, der stemning er et uttrykk for ansattes varierende motivasjon.

Abstract

The theme of this study is the quality of IT-based customer information processing, where Kukafka et al. (2003) integrative framework for implementing IT is used to identify barriers employees face in Gjensidige's IT-based customer information processing. Customer information is handled mainly in IT-systems, and quality of IT-based customer information processing is thereby influenced by the interaction between technology and employees. The limited research on the quality of IT-based customer information processing (Boudreau 2003; Devos et al. 2014; Korhonen-Sande 2007) makes it interesting for us to investigate this subject further.

To investigate this topic, we have used a case study of Customer Service Center Fredrikstad in Gjensidige Forsikring. Gjensidige has in recent years recorded low quality of customer information, and wants to find the reasons for this. E-learning is an IT-based training tool that is considered as an important element in the future competence in Gjensidige (Gjensidige ASA 2014). Gjensidige wants to use e-learning to increase employees' awareness of the importance of information processing in Gjensidige. Based on this, the research problem in this study is:

How can Gjensidige improve the quality of customer information through e-learning?

We conducted fourteen individual interviews, four observations in Customer Service Center Fredrikstad and a defective quasi experiment based on the numbers we received from Gjensidige Forsikring. Findings from this study indicate that there is an interrelation between the reinforcing factors and the quality of IT-based customer information processing. This is considered as a supplement to Kukafka et al. (2003) and the linear relation between reinforcing factors and quality of the IT-based customer information processing. The study has also identified barriers employees face in IT-based customer information processing, where the e-learning programs impact on these barriers affect the quality of customer information. A new finding revealed from the qualitative data collection methods is that technology affects the atmosphere at work, where the atmosphere is an expression of employees' varying motivations.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Introduksjon	8
1.1 IT-basert kundeinformasjonsbehandling – samspill mellom ansatte og teknologi	8
1.2 Viktigheten av kundeinformasjon i forsikringsbransjen – case Gjensidige Forsikring	9
1.3 Oppgavens formål og problemstilling	11
2 Teori	13
2.1 Oversikt over det teoretiske rammeverket	13
2.2 Kvalitet på kundeinformasjon og IT-basert kundeinformasjonsbehandling	14
2.3 Ansattes atferd og IT-systemer	16
2.4 Barrierer som påvirker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling	17
2.4.1 Oversikt over barrierer ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling	17
2.4.2 Disponerende faktorer	18
2.4.3 Aktiverende faktorer	19
2.4.4 Forsterkende faktorer	20
2.4.5 Personlige egenskaper	22
2.5 Effekten av e-læring på IT-basert kundeinformasjonsbehandling	23
3 Metode	25
3.1 Valg av forskningsdesign og oversikt over data	25
3.2 Datainnsamling	27
3.2.1 Dybdeintervju - begrunnelse for datainnsamlingsmetode, utvalg og gjennomføring	27
3.2.2 Observasjon - begrunnelse for datainnsamlingsmetode, utvalg og gjennomføring	29
3.2.3 Analyse av kvalitative data	30
3.2.4 Tall fra Gjensidige - begrunnelse for datainnsamlingsmetode, utvalg og gjennomføring	32
3.2.5 Analyse av undersøkelse	34
3.3 Reliabilitet, validitet og generalisering	36
3.3.1 Kvalitativ datainnsamlingsmetode	36
3.3.2 Kvantitativ datainnsamlingsmetode	37
3.4 Ethiske avveininger	38
4 Resultater og analyse	39
4.1 Kvalitet på kundeinformasjon	39

4.2	Barrierer som påvirker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling	41
4.2.1	<i>Disponerende faktorer</i>	41
4.2.2	<i>Aktiverende faktorer</i>	43
4.2.3	<i>Forsterkende faktorer</i>	45
4.2.4	<i>Personlige egenskaper</i>	50
4.3	Effekten av e-læring på IT-basert kundeinformasjonsbehandling	52
4.4	Oppsummering av resultater	55
5	Diskusjon	57
5.1	Svar på forskningsspørsmålene	57
5.1.1	<i>Forskningsspørsmål 1</i>	57
5.1.2	<i>Forskningsspørsmål 2</i>	57
5.1.3	<i>Forskningsspørsmål 3</i>	58
5.1.4	<i>Oversikt over det teoretiske rammeverket inkludert resultater</i>	59
5.2	Teoretiske og praktiske implikasjoner	59
5.2.1	<i>Teoretiske implikasjoner</i>	59
5.2.2	<i>Praktiske implikasjoner</i>	61
5.3	Begrensninger og videre forskning	62
6	Konklusjon	63
7	Litteraturliste	65
8	Vedlegg	69
8.1	Vedlegg 1: Atferdsteoriene	69
8.2	Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter	70
8.3	Vedlegg 3: Intervjuguide 1	71
8.4	Vedlegg 4: Intervjuguide 1 sin sammenheng med teori	73
8.5	Vedlegg 5: Intervjuguide 2	75
8.6	Vedlegg 6: Intervjuguide 2 sin sammenheng med teori	77
8.7	Vedlegg 7: Analyseprosessen	79
8.8	Vedlegg 8: Eksempel på tolkning	80

Tabelloversikt

Tabell 3.1: Oversikt over dataene i studien	27
Tabell 3.2.4.A: Defekt kvasiekperiment: «one-group before-after»-design	33
Tabell 3.2.4.B: Ekte kvasiekperiment: «after-only»- design	34
Tabell 3.2.5.A: Gjensidiges kriterier for datakvalitet	35
Tabell 3.2.5.B: Analyserte attributter	36
Tabell 4.1: Tallmaterialet fra Gjensidige Forsikring	40
Tabell 4.2.1: Disponerende faktorer	41
Tabell 4.2.2: Aktiverende faktorer	44
Tabell 4.2.3: Forsterkende faktorer	48
Tabell 4.2.4: Personlige egenskaper	50
Tabell 4.3.A: Effekten av e-læring på kundeinformasjonsbehandling	53
Tabell 4.3.B: Tallmaterialet fra Gjensidige Forsikring	55
Tabell 4.4: Sammenstilling av proposisjoner og funn	56

Figuroversikt

Figur 1.2: Arbeidsmodell for kundesenter Fredrikstad i Gjensidige Forsikring	11
Figur 2.1: Kvalitet på kundeinformasjon	13
Figur 2.4.2: Teknologiakseptmodellen (TAM)	19
Figur 5.1.4: Kvalitet på kundeinformasjon med nye sammenhenger	59
Figur 8.6: Beskrivelse av analyseprosessen	79
Figur 8.7: Eksempel på tolkning	80

1 Introduksjon

1.1 IT-basert kundeinformasjonsbehandling – samspill mellom ansatte og teknologi

Det er en økende interesse for forskning på informasjonsbruk og informasjonsbrukens effekt på organisasjoners prestasjoner (Korhonen-Sande 2007; Souchon et al. 2004; Toften 2005; Zahay & Griffin 2004). Toften (2005) finner en sammenheng mellom informasjonsbruk og eksportprestasjoner, og Souchon et al. (2004) finner en sammenheng mellom informasjonsbruk og reaksjonsevne, som igjen er positivt relatert til organisasjonens prestasjoner. Det stilles høye krav til kvaliteten på kundeinformasjonen som kommer inn i IT-systemene, og ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling er dermed avgjørende for å oppnå et godt resultat. Kundeinformasjon blir stort sett behandlet ved hjelp av IT-systemer, og samspill mellom teknologi og ansatte – brukerne til teknologien – er avgjørende for vellykket IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

Dette samspillet er imidlertid langt fra uproblematisk. Ifølge Boudreau (2003) kan bruk av informasjonssystemer til og med redusere individuelle prestasjoner. IT-systemer er en del av organisasjonens totale informasjonssystemer. Informasjonssystemer inkluderer det teknologiske i tillegg til de menneskelige brukerne, mens IT-systemer kun er det teknologiske. Ifølge forskning på kunderelasjonsstyring (Payne & Frow 2013) er IT-systemer et styringsverktøy som skal integrere kundedata og omgjøre disse til kundeinteraksjoner. IT-systemer og IT-basert kundeinformasjonsbehandling henger derfor tett sammen, da teknologi stadig blir viktigere for organisasjoner. Basert på tidligere forskning vet vi at det kan være krevende for organisasjoner å få ansatte til å utnytte IT-systemer fullt ut (Kukafka et al. 2003; Payne & Frow 2013). Teknologiens betydning gjør det interessant å se på hva som er barrierene ved bruk av IT-systemer, og dermed årsakene til at IT-systemenes potensiale ikke utnyttes til det fulle i IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Ved å øke forståelsen for disse barrierene kan bedrifter bedre skreddersy opplæringsprogrammer for sine ansatte. E-læring er en opplæringsmetode som passer i raskt endrende omgivelser, ettersom e-læringsprogrammer kan gi ansatte opplæring uavhengig av tid og sted (Burgess & Russell 2003). Teknologiske endringer øker kompleksiteten av og hastigheten i arbeidsoppgaver, noe som har endret måten vi lever, arbeider, tenker og lærer på (Weggen & Urdan 2000). Ansatte må behandle mer informasjon på kortere tid, og det stilles dermed krav til at kunnskap og ferdigheter oppstår

raskere, til rett tid og på rett sted (Weggen & Urdan 2000). På bakgrunn av dette må organisasjoner jobbe målrettet mot å øke ansattes kompetansenivå i tråd med den teknologiske utviklingen.

1.2 Viktigheten av kundeinformasjon i forsikringsbransjen – case Gjensidige Forsikring

Barrierene ved bruk av IT-systemer kan oppstå på ulike organisatoriske nivå (Curtis et al. 1988; Kukafka et al. 2003; Lorenzi et al. 1997; Sward et al. 2008), og det er derfor viktig at faktorer som påvirker brukeratferd ved IT-systemer, ses i et helhetlig perspektiv (Kukafka et al. 2003). Basert på dette har vi valgt å gjennomføre en casestudie om IT-basert kundeinformasjonsbehandling i forsikringsbransjen.

Den teknologiske utviklingen i samfunnet de senere årene har preget forsikringsbransjen ved at kunder stiller høyere krav til teknologiske løsninger tilpasset den enkelte kunde. Formålet med forsikring er å spre risiko, der premien forsikringstakeren betaler, reflekterer den risikoen forsikringsselskapet påtar seg (Regjeringen 2000). Ved å ha korrekt kundeinformasjon tilgjengelig kan ansatte utnytte kommunikasjons- og distribusjonskanalene bedre, foreta bedre risikovurderinger, prise produkter korrekt, og levere mer skreddersydde tjenester til kunder.

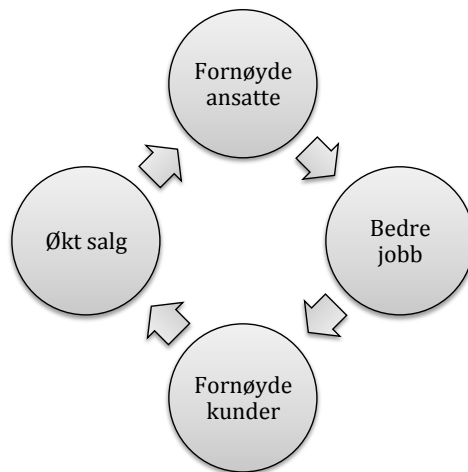
Gjensidige ASA er organisert i seks virksomhetsområder; skadeforsikring privat, skadeforsikring næringsliv, skadeforsikring Norden, skadeforsikring Baltikum, pensjon og sparing samt bank (Gjensidige 2014a). Konsernets strategi for 2015 består av tre grunnpilarer, som er kundeorientering, nøktern forretningskultur og analysedrevet kjernevirksomhet (Gjensidige 2015a). «Gjensidigeopplevelsen» er konsernets rammeverk for kundeorientering og baserer seg på hvordan Gjensidige ønsker at kundene skal oppfatte selskapet¹. Formålet med Gjensidigeopplevelsen er å gi kundene en følelse av at Gjensidige kjenner dem, bryr seg om dem, gjør det enkelt for dem og hjelper dem (Gjensidige 2014b). For at Gjensidige skal oppnå målene i strategien og Gjensidigeopplevelsen, stilles det høye krav til kvaliteten på kundeinformasjonen. Mangelfull eller feil kundeinformasjon kan bidra til at kundeopplevelsen ikke samsvarer med Gjensidigeopplevelsen.

¹ Gjensidigeopplevelsen inngår i Gjensidiges merkevareplattform, som er utviklet for å posisjonere Gjensidige som det mest kundeorienterte forsikringsselskapet i Norden. Gjensidigeopplevelsen er på organisasjonens operasjonelle nivå, og omhandler virksomhetsprinsipper og merkevareopplevelse (Gjensidige 2015b).

I løpet av de siste årene har Gjensidige imidlertid registrert mangelfull kvalitet på sin kundeinformasjon, der brukeratferden til de ansatte påvirker kvaliteten på kundeinformasjonen i IT-systemene. Gjensidige er opptatt av kontinuerlig kompetanseutvikling og har i den forbindelse opprettet Gjensidigeskolen, som er bygget på den pedagogiske grunntanken om at læring skal knyttes til den enkelte ansattes arbeidsoppgaver (Gjensidige, A. 2014). E-læring har vært en viktig del av opplæringsstrategien til Gjensidige siden 1991, og anses som et essensielt element for kompetanseutviklingen videre (Gjensidige 2014b). E-læring som opplæringsmetode er tilpasset en hektisk hverdag og er et effektivt opplæringsverktøy både for nyansatte og for de som har jobbet i konsernet en stund (Gjensidige, A. 2014). Dermed har Gjensidige bestemt seg for å benytte opplæring som virkemiddel for å påvirke kvaliteten på kundeinformasjonen i organisasjonen. Gjennom e-læring som opplæringsmetode er formålet at ansatte skal få økt kunnskap om viktigheten av kvaliteten på kundeinformasjonen hos Gjensidige.

Denne studien er et pilotprosjekt hvor det testes ut et e-læringsprogram om informasjonsbehandling på kundesenter Fredrikstad i Gjensidige Forsikring. E-læringsprogrammet inneholder tekst, spørsmål til temaet, videoklipp og et interaktivt case.

Kundesenter Fredrikstad består av fem ulike avdelinger, men vi samlet inn data kun fra fire av de fem avdelingene. De siste årene har kundesenter Fredrikstad foretatt store endringer internt. Fra å være et kundesenter med lave resultater har det blitt blant de kundesentrene som leverer best resultater blant Gjensidiges kundesentre. Et viktig tiltak som er gjennomført, og som preger arbeidshverdagen, er innføringen av en ny arbeidsmodell (figur 1.2). Arbeidsmodellen har snudd kundesenterets fokus fra kostnader til fornøyde ansatte. Tankegangen er at fornøyde ansatte gjør en bedre jobb, som gir fornøyde kunder, og som igjen vil bidra til økt salg. Økt salg gir igjen fornøyde ansatte, noe som fortsetter slik i en sirkelprosess.



Figur 1.2: Arbeidsmodell for kundesenter Fredrikstad i Gjensidige Forsikring

1.3 Oppgavens formål og problemstilling

Som nevnt innledningsvis kan det være vanskelig å få ansatte til å utnytte IT-systemene fullt ut (Kukafka et al. 2003), og det er lite forskning på kvaliteten ved bruk av informasjonssystemer (Boudreau 2003; Devos et al. 2014; Korhonen-Sande 2007). I denne studien trekker vi en parallell mellom kunderelasjonsstyring (Customer relationship management, CRM), brukeratferd i IT-systemer og e-læring som et virkemiddel for å øke kvaliteten på kundeinformasjonen. Formålet er å forklare hvilke barrierer de ansatte står ovenfor i arbeidet, og hvordan e-læring kan påvirke barrierene.

Denne oppgaven gir teoretiske implikasjoner til kunderelasjonsstyringslitteraturen og praktiske implikasjoner for Gjensidige. Det kan i stor grad trekkes paralleller på tvers av de ulike kundesentrene til Gjensidige, ettersom de står overfor mange av de samme utfordringene. Funnene i studien kan spesielt benyttes av HR- og markedsavdelinger som ønsker å forbedre kvaliteten på kundeinformasjonen, og de kan være med på å vise hvordan HR-aktiviteter gir verdi for organisasjoner.

Forskningsproblemet vårt er følgende: **Hvordan kan Gjensidige forbedre kvaliteten på kundeinformasjonen gjennom e-læringsprogram?**

Basert på forskningsproblemet har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal belyse forskningsproblemet vårt, og skape fokus i forskningsarbeidet.

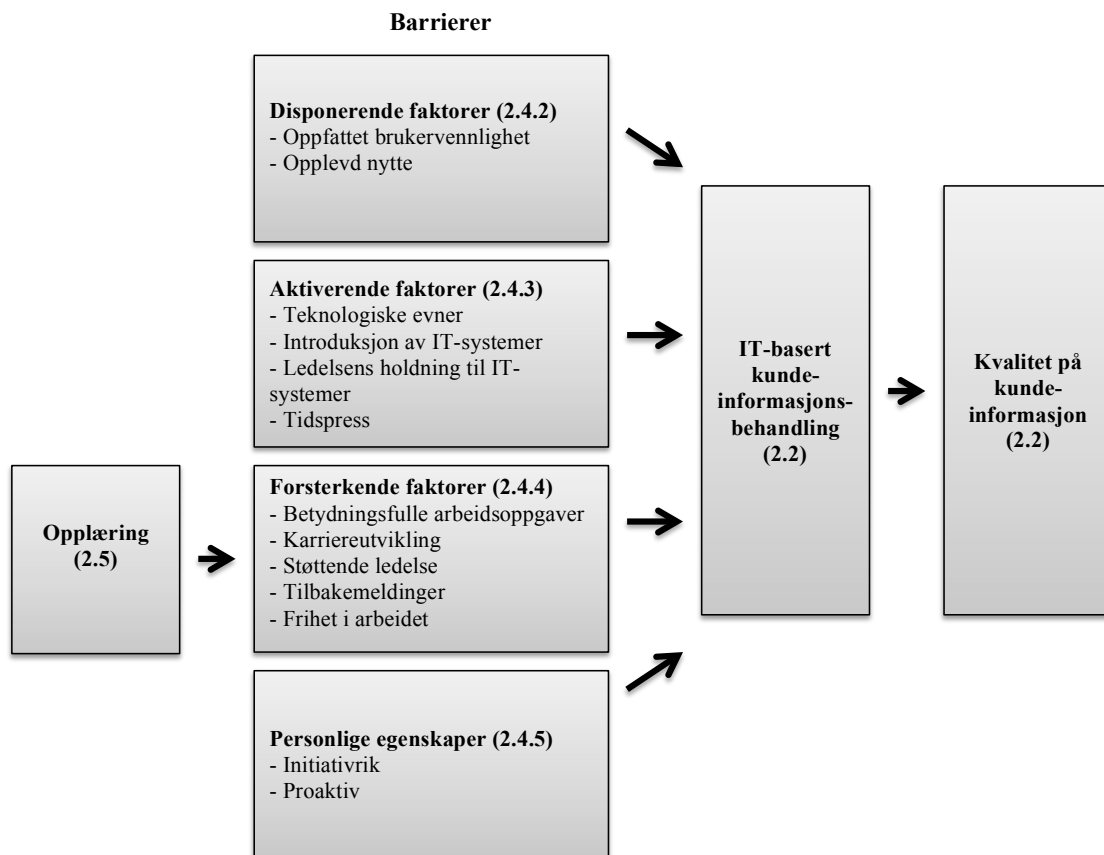
- 1. Hvilke barrierer opplever ansatte ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling i IT-systemene S2000 og Dynamics?**
- 2. Hvordan påvirker e-læringsprogram disse barrierene?**
- 3. Hvilken effekt har e-læringsprogram på kvaliteten av kundeinformasjonen?**

2 Teori

2.1 Oversikt over det teoretiske rammeverket

I figur 2.1 presenteres det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn i denne studien, og som forklares i kapittel 2. Barrierene som er identifisert er disponerende, aktiverende og forsterkende faktorer i tillegg til personlige egenskaper. Formålet med e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige er at ansatte skal forstå hvorfor kundeinformasjon er så viktig for Gjensidige, og dette e-læringsprogrammet påvirker dermed kun de forsterkende faktorene. Rammeverket viser at alle de nevnte barrierene påvirker IT-basert kundeinformasjonsbehandling, og at kvaliteten på kundeinformasjonen er et resultat av den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen.

For å gi en oversikt over det teoretiske rammeverket har vi valgt å presentere teorienelementene med tilhørende delkapitler i figur 2.1.



Figur 2.1: Kvalitet på kundeinformasjon

2.2 Kvalitet på kundeinformasjon og IT-basert kundeinformasjonsbehandling

Kundeinformasjon er informasjon om kunden, som ordrer, forventninger, tilfredshet og atferd (Korhonen-Sande 2010). Kundeinformasjon er tett knyttet til IT-systemer, siden kundeinformasjonen registreres og oppbevares i IT-systemene. Payne og Frow (2013) mener det er få som utnytter kundeinformasjon på en tilstrekkelig måte. Det er nødvendig med rett informasjon til rett tid, og passe mengde informasjon, for at organisasjoner skal evne å ha relevant informasjon (Payne & Frow 2013). I denne studien benyttes Peltier et al. (2013) sin definisjon av kvalitet på kundeinformasjon, der kundeinformasjon defineres som å være av høy kvalitet «når informasjonen som samles på tvers av flere transaksjoner, berøringspunkter, og kanaler gjenspeiler nøyaktig atferd av kunder, både kollektivt og individuelt» (Peltier et al. 2013).

Kvalitet på kundeinformasjon kan måles fra et internt og et eksternt perspektiv, og begge perspektivene blir sett på som relevante. Intern kvalitet baserer seg på samsvar i forhold til spesifikasjonene, mens eksternt kvalitet baseres på relativ kvalitet opplevd av kunden (Payne & Frow 2013). Gjensidiges egne datakvalitetskrav benyttes som sammenligningsgrunnlag i denne studien av hvorvidt kundeinformasjonen er av høy kvalitet. «Gjensidiges kriterier for datakvalitet» (tabell 3.2.5.A) er deres egen tolkning av Brackstone (1999) sitt rammeverk «*the six dimensions of data quality*».

For at organisasjoner skal ha nytte av kundeinformasjonen, er behandlingen av denne informasjonen avgjørende. Vi har valgt å definere kundeinformasjonsbehandling som en serie sammenhengende aktiviteter knyttet til kundeinformasjon, på bakgrunn av Korhonen-Sande (2007 s. 21) sin beskrivelse av informasjonsbehandling. Disse aktivitetene er innsamling, sortering og bruk av kundeinformasjon (Payne & Frow 2013).

I denne studien blir det kun sett på innsamling av kundeinformasjon. Kunderådgiverne i Gjensidige mottar kundeinformasjon hovedsakelig via telefon og e-post. Denne informasjonen registreres deretter i IT-systemene som blir benyttet. Data som registreres blir til informasjon som igjen integreres i bedriftens kunnskapsbase om kundene (Peltier et al. 2013)². Kvalitet på

² Organisasjonen får inn data. Når disse data analyseres og oversettes blir de til informasjon. Oversettelse av data samt informasjon representerer kunnskap (Payne & Frow 2013).

kundeinformasjon blir dermed et resultat av en prosess der informasjonen blir behandlet gjennom flere stadier, og kundeinformasjonsbehandlingen til den ansatte påvirker kvaliteten.

Kundeinformasjonsbehandling kan bidra i organisasjoners verdiskapningsprosess og skape bedre kundeopplevelser (Payne & Frow 2013). Informasjonen i seg selv gir ikke nødvendigvis verdi, men hvordan informasjonen brukes og forvaltes kan bli en kilde til konkurransefortrinn (Payne & Frow 2013). Kundeinformasjonsbehandling som kilde til konkurransefortrinn kan forstås ved å se på rollen informasjonsbehandling har i kunderelasjonsstyring (heretter CRM).

CRM er en styringstilnærming (Payne & Frow 2013) som omhandler IT og informasjonsbehandlingens betydning for organisasjoner. Informasjonsbehandling spiller en stadig viktigere rolle i CRM når det kommer til å støtte innsamling, analyse og bruk av komplekse kundedata (Payne & Frow 2013). Fremveksten av CRM har skapt et økende fokus på kundedata som en viktig organisatorisk eiendel (Reimann et al. 2010). Kundedata som en særegen ressurs gir organisasjoner muligheten til å fange opp konkurransefortrinn. Dette ved å utvikle tiltak gjennom flere kanaler for å opprette samt opprettholde nære relasjoner med kunder (Kumar et al. 2009). Kundedataens begrensede levetid stiller krav til at data samles inn, oppdateres og anvendes på en organisert og integrert måte (Payne & Frow 2013). Dersom informasjonsbehandlingen ikke holder tilstrekkelig kvalitet, kan det oppstå feil og mangler som påvirker resten av CRM-prosessen. Lav datakvalitet kan dermed ha en betydelig påvirkning på organisasjonens prestasjoner (Eckerson 2002).

Informasjonsbehandlingens funksjon i en CRM-kontekst er å omgjøre informasjon til anvendbar kunnskap og bruke denne kunnskapen effektivt og etisk riktig for å skape kunde verdi (Payne & Frow 2013). Prinsippet bak CRM er evnen til å gjengi kunders tankesett og bruke det til å forbedre kundeopplevelsen. Kundedatabasen er dermed det stedet hvor organisasjonen får kunnskap om kundene og avgjør markedsføringsbeslutninger (Peltier et al. 2013). IT er et styringsverktøy som i CRM-sammenheng kan skape unike kundeopplevelser, da IT-systemer skal integrere kundedata og omgjøre disse til kundeinteraksjoner (Payne & Frow 2013). Effektiv CRM stiller krav til at IT-systemer gir nødvendig informasjon om kunden nå og i fremtiden, og at IT-systemet håndterer administrative oppgaver (Payne & Frow 2013). Organisasjoners IT-systemer er ofte utarbeidet over tid, med formål om å møte enkelte avdelingers behov fremfor kunders behov.

2.3 Ansattes atferd og IT-systemer

Utfordringer med kundeinformasjonssystemer er å få ansatte til å bruke like standarder og skape en felles forståelse av meningen med informasjonen (Campbell 2003). Dersom disse utfordringene håndteres på en god måte, kan kvaliteten på kundeinformasjonen påvirkes. Kvalitet på kundeinformasjon og suksessen til CRM-systemet³ er basert på kunderådgivernes og beslutningstakernes evne til å oppdatere databaser og få tilgang til dem når og hvor de trenger dem (Day 1992). Ansatte registrerer kundeinformasjonen i IT-systemene, noe som gjør at brukeratferd i IT-systemer er svært relevant for kvaliteten på kundeinformasjonen.

I denne studien benyttes deler av Kukafka et al. (2003) sitt rammeverk for å forstå hvorfor det oppstår problemer med kvaliteten på kundeinformasjonen i Gjensidige. For å forstå ansattes atferd i forbindelse med IT-systemer mener Kukafka et al. (2003) at det må trekkes lærdom fra forskningen som foreligger på mennesker og deres interaksjoner med IT-systemer. For å realisere potensialet til IT-systemer må de menneskelige- og organisasjonsmessige faktorene i utviklingen og gjennomføringen av systemene forstås. Det blir viktig at det teknologiske systemet er funksjonelt og tilpasset den aktuelle målgruppen (Kukafka et al. 2003). Dersom det er svakheter i informasjonssystemer, fokuseres det ifølge Kukafka et al. (2003) på tekniske aspekter. Det er imidlertid en økende tro på at manglende kvalitet på kundeinformasjon er et organisatorisk problem, ikke bare et teknisk problem (Even et al. 2010; Homburg et al. 2008).

Med atferdsteorier refereres det til teorier som i atferdsvitenskapen brukes til å identifisere forhold og bestemmende faktorer ved suksessfull IT-bruk (Kukafka et al. 2003).

Atferdsteoriene forklarer dermed årsakene til brukeratferden og hva som ligger bak den menneskelige atferden (vedlegg 1). Forskning med grunnlag i atferdsteorier har blitt viktig for å identifisere faktorer som forklarer og forutsier brukeratferd knyttet til IT-basert kundeinformasjonsbehandling (Kukafka et al. 2003). I atferdsteoriene som Kukafka et al. (2003) baserer sitt rammeverk på, identifiseres barrierer og tilnærminger for å håndtere barrierene. Likevel hevder Kukafka et al. (2003) at bruk av en enkelt atferdsteori er et hinder for å inkludere faktorer på flere nivåer.

Kukafka et al. (2003) sitt rammeverk for IT-bruk består av fem faser, der formålet er å integrere flere modeller og teorier for å sikre at forbedringer av IT-bruk planlegges på flere nivåer i

³ Ifølge Menzel og Reiners (2014) er CRM-system en metode for å binde sammen informasjon og funksjonalitet gjennom IT-system for å administrere kunder.

organisasjonen⁴. I denne oppgaven fokuseres det på tre av de fem fasene. Disse er atferd knyttet til systembruk, faktorer som er forbundet med atferd, og systembruksfremkallende strategier. Rammeverket har blitt brukt og utviklet av blant annet Sward et al. (2008), som har benyttet Kukafka et al. (2003) sitt rammeverk for å identifisere og kategorisere årsaker bak barrierer ved IT-bruk i sin forskning.

2.4 Barrierer som påvirker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling

2.4.1 Oversikt over barrierer ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling

Den økende troen på at kvalitet på kundeinformasjon er et organisatorisk problem (Even et al. 2010; Homburg et al. 2008), gjør at brukeratferden ved IT-systemer blir mer fremtredende. Utnyttelsen av IT-systemer avhenger av menneskelige og organisasjonsmessige faktorer, hvor atferden til de ansatte er et viktig element. Kundeinformasjonsbehandling er den atferden som utføres når ansatte gjennomfører ulike aktiviteter i sin kundebehandling.

De disponerende, aktiverende og forsterkende faktorene i Kukafka et al. (2003) sitt rammeverk er faktorer som assosieres med og påvirker atferd (Kukafka et al. 2003; Sward et al. 2008).

Disponerende faktorer kan defineres som «for det meste psykologiske og inkluderer kognitive dimensjoner av å kjenne, føle, tro og ha en følelse av effekt. De er forløpere til atferd som danner grunnlag for motivasjon» (Kukafka et al. 2003 s. 223-224). Eksempler på disponerende faktorer er opplevd nytte og oppfattet brukervennlighet. Kukafka et al. (2003 s. 224) definerer **aktiverende** faktorer som «forløpere til atferd som realiserer motivasjon, men de er begrepsfestet som faktorer i miljøet som enten barrierer for atferd eller tilretteleggere av atferd». Aktiverende faktorer er ferdigheter individet trenger for å bruke systemet, eller faktorer innen den organisatoriske infrastrukturen som kreves for IT-bruk. Eksempler her er tilgjengelige ressurser, støttende politikk og tilgjengeligheten til IT-systemet. Den siste grupperingen i rammeverket som assosieres med atferd, er **forsterkende** faktorer, og de blir definert som «følger en atferd og gir belønning eller insentiver for gjentakelse eller utholdenhet av atferden» (Kukafka et al. 2003 s. 224). Eksempler på forsterkende faktorer er godtgjørelse, belønning samt positive holdninger og atferd blant kolleger, kunder eller ledere.

⁴ Bygger på Green og Kreuter (1999) sitt rammeverk PRECEDE/PROCEDE.

I tillegg til disponerende, aktiverende og forsterkende faktorer, er personlige egenskaper inkludert i figuren. Dette fordi vi basert på tidligere forskning (Crant 2000; Kelloway & Barling 2000) har identifisert at initiativ og proaktiv atferd er egenskaper ved individer som påvirker kvalitet på kundeinformasjon. Personlige egenskaper er egenskaper ved individet som ikke kan påvirkes i samme grad som de andre faktorene, men som bedriften kan ta hensyn til ved rekruttering.

Kukafka et al. (2003) tar opp opplæring (education) som en systembruksfremkallende strategi, og som med en proaktiv tilnærming påvirker de identifiserte disponerende, aktiverende og forsterkende faktorene. Et e-læringsprogram kan påvirke alle barrierene dersom det er utformet for å påvirke disse. Da e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige er designet for å påvirke ansattes forståelse for viktigheten av kundeinformasjonen i organisasjonen, vil e-læringsprogrammet kun påvirke de forsterkende faktorene.

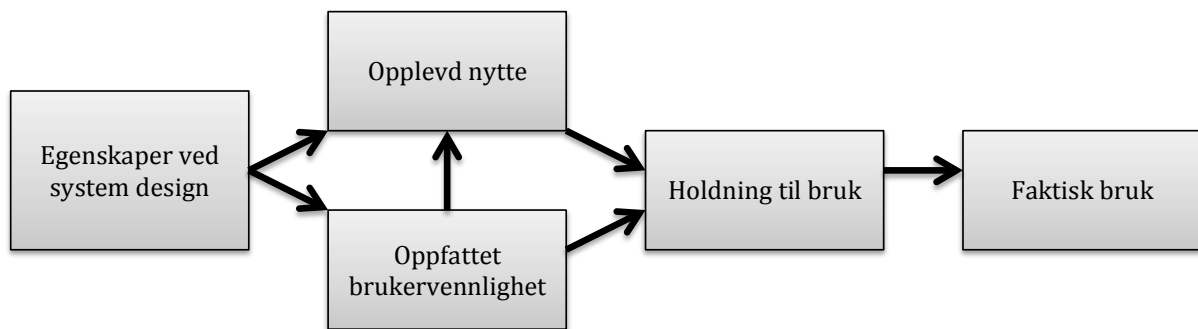
E-læring er ifølge Weggen og Urdan (2000) et bredt sett av applikasjoner og prosesser, herunder databasert læring, nettbasert læring, virtuelle klasserom og digital samhandling. I henhold til Welsh et al. (2003) er det meste av dagens e-læring asynkron. Asynkron e-læring betyr at e-læringen er tilgjengelig til enhver tid på døgnet, uavhengig av sted, slik at den evner å gi opplæring til mange lokasjoner og personer på en og samme tid (Burgess & Russell 2003; Welsh et al. 2003) E-læring gir mulighet til å oppdatere innholdet når det er nødvendig (Burgess & Russell 2003), noe som er viktig i de raskt endrede omgivelsene som organisasjoner står overfor i dag.

2.4.2 Disponerende faktorer

Ifølge Avlonitis og Panagopoulos (2005) bør salgsorganisasjoner utvikle korrekte forventninger om bruken og nytten av et CRM-system, da det gir brukerne av systemet et entydig bilde av hva ledelsen forventer. Egenskapene ved et IT-system er et resultat av hvordan det er designet og utviklet (Orlikowski 2000). Kukafka et al (2003) bygger på Davis (1989) og teknologiakseptmodellen (heretter TAM) og forklarer hvorfor brukerne avviser eller godtar et system. Davis (1989) spesifiserer *opplevd nytte* og *oppfattet brukervennlighet* som forklaring på faktisk brukeratferd. Opplevd nytte blir definert som «i hvilken grad en person mener at å bruke et bestemt system vil forbedre hans eller hennes jobbprestasjoner» (Davis 1989 s. 320) og opplevd brukervennlighet defineres som «i hvilken grad en person mener at bruken av et spesifikt system er uten anstrengelser» (Davis 1989 s. 320). TAM (figur 2.4.2) forklarer

faktorene som ligger bak brukeraksept på tvers av teorier og brukergrupper (Kukafka et al. 2003).

Forskning på faktorer som skaper aksept for CRM-systemer støtter TAM, og Avlonitis og Panagopoulos (2005) mener oppfattet brukervennlighet og opplevd nytte er nødvendige faktorer for at salgspersonell skal benytte seg av CRM-systemer. Brukervennlige systemer er tidssparende ved at det ikke brukes tid på ikke-selgende aktiviteter, noe som gjør arbeidet mer produktivt (Avlonitis & Panagopoulos 2005).



Figur 2.4.2: Teknologiakseptmodellen (TAM) basert på Kukafka et al. (2003 s. 220)

Basert på denne argumentasjonen foreslår vi følgende proposisjoner:

P1: Opplevd nytte ved IT-systemer øker kvaliteten på ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling.

P2: Oppfattet brukervennlighet ved IT-systemer øker kvaliteten på ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling.

2.4.3 Aktiverende faktorer

Aktiverende faktorer er «ferdigheter individet trenger for å bruke systemet eller faktorer innenfor den organisatoriske infrastrukturen som kreves for IT-bruk» (Kukafka et al. 2003). IT stiller en rekke krav, blant annet til kunnskap, ferdigheter, teknologi, økonomiske midler og tid (Dixon 1999).

På grunn av et stadig bredere omfang av informasjonsteknologi, spesielt nettbaserte løsninger, vil varierende grad av teknologiske evner kreves (Hunter 1999 s. 148). Gode IT-kunnskaper og ferdigheter har betydelig påvirkning både på innføringen av IT og IT-adopsjonen (Lucchetti &

Sterlacchini 2004; Shiels et al. 2003). Dersom ansatte har manglende ferdigheter og kunnskaper, vil motivasjonen deres for å ta i bruk nye IT-systemer bli redusert (Dixon 1999).

Panayotopoulou et al. (2007) trekker i sin forskning frem at det må investeres i IT-opplæring, da IT-ferdigheter og bevisstgjøring om ferdighetene kan tilrettelegge for IT-adopsjon.

Introduksjon av IT for kunder, som for eksempel nettbank, har vist positive effekter på ansattes holdninger til teknologi (Panayotopoulou et al. 2007). Det er nødvendig at fordelene med tjenestene kommuniseres for å eliminere motstand mot å bruke dem (Panayotopoulou et al. 2007).

Ledelsens ferdigheter, kunnskap og praksis knyttet til IT påvirker om IT godtas eller avvises av de ansatte (Wainwright et al. 2005). Dette støttes av Levy og Powell (2003), som fant at lederens holdning påvirker IT-adopsjon, spesielt innen internettrelatert teknologi. Ledelsen bør dermed gi de ansatte oppmuntring og støtte om systemene, da dette kan påvirke IT-adopsjonen (Avlonitis & Panagopoulos 2005; Themistocleous 2004). De ansatte må også få støtte til å utvikle de nødvendige ferdighetene og holdningene, slik at de kan delta aktivt og bruke de nye tjenestene (Panayotopoulou et al. 2007).

Tidspress er en faktor innen organisatorisk infrastruktur som kan være en barriere for ansatte. Dersom ansatte blir tvunget til å gjennomføre arbeidsoppgaver i en kort tidsperiode, kan det være en organisatorisk utfordring. Dette fordi det påvirker atferden og fører til at ansatte får liten tid til å fokusere på det de opplever (Dixon 1999).

Basert på denne argumentasjonen foreslår vi følgende proposisjoner:

P3: Høye teknologiske evner, god introduksjon av IT-systemer og ledelse som stiller seg positive til IT-systemer øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

P4: Tidspress reduserer kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

2.4.4 Forsterkende faktorer

Forsterkende faktorer «følger en atferd og gir belønning eller intensiver for gjentakelse eller utholdenhet av atferden» (Kukafka et al. 2003). I henhold til Kukafka et al. (2003) sine forsterkende faktorer må vi forstå hvordan insentiver og belønning påvirker kunnskapsarbeidere.

Kunnskapsarbeid defineres som «skjønnsmessig atferd som har fokus på bruk av kunnskap, der kunnskapsarbeid går ut på å etablere, anvende, overføre og tilegne kunnskap» (Kelloway &

Barling 2000 s. 287). IT-basert kundeinformasjonsbehandling er basert på definisjonen av kunnskapsarbeid. IT-basert kundeinformasjonsbehandling er dermed en skjønnsmessig atferd med fokus på bruk av kunnskap, der den ansatte selv kan bestemme hvordan kunnskapen om IT-systemene benyttes. IT-basert kundeinformasjonsbehandling krever teknologiske ferdigheter, da slike ferdigheter er nødvendig for å kunne benytte IT-systemene. De teknologiske ferdighetene som kreves for å benytte IT-systemer, må etableres gjennom opplæring. Ferdighetene som tilegnes gjennom opplæringen må anvendes, overføres og tilegnes til kunnskap gjennom aktiviteter i det daglige.

For at ansatte skal engasjere seg i kunnskapsarbeid, må organisasjonen tilrettelegge for det (Kukafka et al. 2003). De ansatte må dermed ha engasjerende arbeidsopplevelser, karriereutviklingsmuligheter og en støttende ledelse (Carleton 2011). Det bør være muligheter for de ansatte til å vokse i organisasjonen ved at det investeres i opplæring og utviklingsaktiviteter (Kukafka et al. 2003). Kelloway og Barling (2000) peker på at kunnskapsarbeid krever at ansatte får optimale utfordringer, tilbakemeldinger og frihet i arbeidet. Kunnskapsarbeidere trenger utfordrende, intellektuelt stimulerende og varierte arbeidsoppgaver som tilfører verdi til organisasjonen (Jamrog 2004). I henhold til Jamrog (2004) er ledelsen den viktigste kilden til motivasjon av kunnskapsarbeidere, da ledelsen er hovedkilden til positiv forsterkning og inspirasjon. Ifølge Stajkovic og Luthans (2001) har tilbakemeldinger større nytte i komplekse arbeidsoppgaver enn i selvregulerende arbeidsoppgaver, og de er dermed nyttig innen kundeinformasjonsbehandling.

Kunnskapsarbeidere motiveres av andre behov, verdier og faktorer enn tradisjonelle arbeidere. Ifølge Carleton (2011) har det aldri før vært mer kritisk for organisatorisk bærekraft å beholde og motivere kunnskapsarbeidere. Dagens arbeidsoppgaver har endret seg og krever mer selvstyring av ansatte, noe som igjen krever at de ansatte føler forpliktelse og tar initiativ (Thomas 2009). Kunnskapsarbeid stiller krav til mer enn ytre belønninger, som ønske om økt forpliktelse og initiativ fra ansatte. Kuvaas (2006) mener at kunnskapsarbeidere kan motiveres av ytre belønninger, men understreker at det ikke nødvendigvis er de prestasjonsbaserte variablene som er årsaken til at ansatte presterer godt. I følge Thomas (2009) benyttes ytre belønninger når lederen vil sikre at jobben gjøres riktig og at ansatte etterlever regler. I disse tilfellene er ytre belønninger gjerne lønn, bonus, provisjon eller pengepremier. Ytre belønning samt det å unngå straff bidrar til den ytre motivasjonen. Mennesket føler seg presset fra omverdenen når de er ytre motivert og opptatt av eksterne resultater ved gjennomførelsen av aktiviteten (Foss et al. 2009; Ryan & Deci 2000).

Indre belønning skiller seg fra ytre belønning ved at det kommer direkte fra arbeidet som utføres (Thomas 2009). Indre motivasjon refererer til «å gjøre noe fordi det er iboende interessant eller morsomt» (Ryan & Deci 2000 s. 55), og det kan for eksempel være gleden ved utførelsen av arbeidet samt følelsen av virkelig å hjelpe til (Thomas 2009). I følge Thomas (2009) er det fire typer indre belønning. Disse er følelsen av meningsfullhet, fremgang, valg, og kompetanse.

Basert på denne argumentasjonen foreslår vi følgende proposisjoner:

P5: Et insentivsystem som kombinerer indre- og ytre motivasjonsfaktorer øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

P6: IT-basert kundeinformasjonsbehandling som er vellykket og verdifull gir kunnskapsarbeidere indre motivasjon.

2.4.5 Personlige egenskaper

Det blir ikke tatt hensyn til ansattes personlige egenskaper i Kukafka et al. (2003) sitt rammeverk. Basert på tidligere forskning (Ashford & Cummings 1985; Crant 2000; Frese et al. 1996; Frese et al. 1997; Kelloway & Barling 2000) har vi imidlertid identifisert at personlige egenskaper kan ha stor innflytelse på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

Kunnskapsarbeid kan forsterkes dersom ansatte blant annet er proaktive og initiativrike (Kelloway & Barling 2000). Crant (2000 s. 436) definerer proaktiv atferd som «en som tar initiativ til forbedringer i nåværende omstendigheter». Proaktive mennesker søker aktivt etter informasjon og muligheter til forbedring, og de venter ikke på at informasjon eller muligheter skal komme til dem (Crant 2000). Nyansatte vil engasjere seg i proaktive aktiviteter for å utvikle en følelse av personlig kontroll og tilpasse seg den nye bedriften (Ashford & Black 1996). Ansatte kan delta i proaktive aktiviteter som en del av deres atferd der de oppfyller grunnleggende arbeidskrav. Tilbakemelding på arbeid er verdifullt for den ansatte, da dette hjelper vedkommende i å produsere samt oppnå mål (Ashford & Cummings 1985). For eksempel kan salgsansatte proaktivt søke tilbakemelding på sine salgsteknikker for å forbedre seg i arbeidet (Crant 2000).

Personlig initiativ er et atferdsmønster der den ansatte har en aktiv tilnærming til arbeidet og gjør mer enn de formelle kravene (Frese et al. 1996; Frese et al. 1997). Personlig initiativ er karakterisert ved at det er i samsvar med organisasjonens formål, har et langsiktig fokus og er målrettet og selvstartende (Crant 2000).

Basert på denne argumentasjonen foreslår vi følgende proposisjon:

P7: Proaktive og initiativrike ansatte øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

2.5 Effekten av e-læring på IT-basert kundeinformasjonsbehandling

I motsetning til Kukafka et al. (2003) og fasen for systembruksfremkallende strategier er det i denne studien utviklet en proaktiv tilnærming rettet mot å påvirke de identifiserte forsterkende faktorene (figur 2.1). Dette er fordi e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige fokuserer på å forklare hvorfor kundeinformasjon er viktig for organisasjonen.

Nævdal og Vollset (2012) mener opplæring og oppfølging av ansatte er avgjørende for informasjonsbehandlingen, ettersom informasjonen i systemene påvirkes av de ansattes tolkninger, rutiner og prosedyrer. En læringsprosess kan ha innvirkning på hvordan ansatte ser på omgivelsene (Jones 1998). Det har vist seg at ansatte på samme arbeidsplass har ulike individuelle læringsstrategier (Lahn 2004), og det kan antas at ansattes rutiner og prosedyrer blir påvirket forskjellig av ulike typer opplæring. I en læringsprosess står menneskenes selvstyrende og problemløsende aktiviteter sentralt. Det er ikke mulig å påvirke eller bestemme hvordan menneskene er i en læringsprosess, da dette avgjøres av deres egen problemløsning (Dalsgaard 2006).

E-læring er et IT-verktøy som brukes i opplæring, og defineres av Welsh et al. (2003 s. 246) som «bruk av datanettverksteknologi, primært via intranett eller internett, for å levere informasjon og instruksjoner til enkeltpersoner». E-læring er en læringsform som passer godt i organisasjoner som ønsker situasjonstilpasset opplæring, fordi den kan gjennomføres stykkevis, delt, modulisert og uavhengig av tid og sted (Nævdal & Vollset 2012). Formålet med situasjonstilpasset opplæring er at læringen forekommer når det oppstår et behov for ny kunnskap. Når innholdet i et e-læringsprogram først er laget, er det enkelt å gjenbruke det. E-læring passer dermed godt til systemopplæring, saksbehandling og salgsopplæring (Nævdal & Vollset 2012).

Welsh et al. (2003) peker på organisatoriske utfordringer ved bruk av e-læring, deriblant manglende interaksjon mellom deltakerne i e-læringsprogrammet. Læring krever også øvelse, tilbakemelding og veiledning (Welsh et al. 2003). Et ensidig fokus på tilgang til informasjonsoverføring kan være negativt, fordi informasjonsoverføring alene ikke er tilstrekkelig for læring. Effekten av e-læring avhenger av hvordan e-læringen konstrueres,

leveres og vurderes (Derouin et al. 2005). Basert på *Media Richness Theory* fant Liu et al. (2009) ut at den mest medierike e-læringspresentasjonen alltid generer høyere konsentrasjon blant brukerne. Det er ifølge Liu et al. (2009) tre måter e-læring kan presenteres på. Disse metodene er tekst- og lydpresentasjon, lyd- og videopresentasjon eller tekst-, lyd- og videopresentasjon, der den siste er den som er mest medierik.

Basert på denne argumentasjonen foreslår vi følgende proposisjoner:

P8: Et e-læringsprogram om informasjonsbehandling i Gjensidige øker kvaliteten på kundeinformasjonen gjennom forsterkende faktorer.

P9: Medierike e-læringsprogram som påvirker tolkninger, rutiner og prosedyrer øker kvaliteten på kundeinformasjonen.

3 Metode

3.1 Valg av forskningsdesign og oversikt over data

I denne studien har vi valgt å gjennomføre en casestudie som hovedsakelig baserer seg på kvalitative data (tabell 3.1). Det er vanlig å benytte casestudier i organisasjonsforskning, da fokuset i casestudier er å innhente mye informasjon om få enheter (Askheim & Grenness 2008). I følge Yin (2013) vil undersøkelsen bli mest mulig detaljert og grundig dersom casestudien avgrenses til undersøkelser der fenomener studeres i deres naturlige miljø, samtidig som den baserer seg på flest mulige datakilder. Casestudier er relevante når forskningsspørsmålet skal forklare nåværende omstendigheter (Yin 2013), og dermed passer det godt med et casestudie i denne studien fordi kvalitet på IT-basert kundeinformasjonsbehandling er en reell problemstilling i Gjensidige.

Det ble tatt utgangspunkt i forskningsproblemet (avsnitt 1.3) når valg av datainnsamlingsmetode skulle fastsettes, og datamaterialet må dermed kunne gi svar på forskningsproblemet. I følge Yin (2013) egner forklarende forskningsproblem seg i casestudier, der det blir benyttet *hvordan* eller *hvorfor*. Denne studien egner seg dermed godt som casestudie, ved at vi undersøker hvordan Gjensidige kan øke kvaliteten på kundeinformasjonen gjennom e-læring. Hensikten med studien er blant annet økt forståelse for barrierene ansatte i Gjensidige opplever ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Forskningsproblemet stiller krav til at vi er fleksible og tar hensyn til subjektive meninger (Silverman 2011), og det er de ansatte selv som kan forklare hvilke barrierer de opplever ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

Casestudier forbindes ofte med kvalitative datainnsamlingsmetoder, men det må ikke nødvendigvis kun benyttes kvalitative undersøkelser (Creswell 2012). Den unike styrken til casestudier er muligheten til å anvende flere ulike bevis, som for eksempel dokumentasjon, intervjuer og observasjoner (Yin 2013).

Både Gjensidige og vi ønsket å gå i dybden på hvordan de kunne øke kvaliteten på kundeinformasjonen. For å komme i dybden på dette var det naturlig å benytte en kvalitativ datainnsamlingsmetode. I henhold til Graebner et al. (2012) bør det benyttes kvalitative data slik at informantene kan uttrykke seg med egne ord. På den måten kan forskeren fange opp

individuers egne subjektive erfaringer og tolkninger. Vi anså individuelle dybdeintervjuer som relevant, og betrakter dette som primærkilden i denne studien.

Underveis i studien fikk vi anledning til å observere kunderådgivere på kundesenter Fredrikstad. Vi benyttet oss av denne kvalitative datainnsamlingsmetoden for å få et mer helhetlig bilde, og anså observasjon som et godt supplement til de individuelle dybdeintervjuene. Direkte observasjon ga oss innblikk i hvordan den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen faktisk foregikk, fremfor at ansatte forklarte hvordan den var. I tillegg ga observasjonene oss muligheten til å oppdage ubevisst atferd blant kunderådgiverne (Askheim & Grenness 2008).

I tillegg til de kvalitative datainnsamlingsmetodene hadde Gjensidige anledning til å samle inn kvantitative data for oss. De kvantitative dataene var et tallmateriale som viste reell registrering av nye kunder og endrede opplysninger om eksisterende kunder i Gjensidige sine IT-systemer. Kvantitative datainnsamlingsmetoder gir en analyse av virkeligheten samt avstand til fenomenet som undersøkes, og er et godt verktøy for å beskrive et fenomen (Askheim & Grenness 2008). Da vi ønsket å evaluere hvilken effekt e-læring hadde på kvaliteten av kundeinformasjonen, var det relevant for oss å benytte en kvantitativ undersøkelse.

Bruk av flere datainnsamlingsmetoder, *metodetriangulering*, gir et bedre grunnlag for å forstå informantenes atferd og følelser. Metodetriangulering betyr å undersøke et fenomen fra flere perspektiver ved å benytte ulike metoder for datainnsamling (Johannessen et al. 2011). Det kan også bidra til å redusere mulige feilkilder (Askheim & Grenness 2008), og vi ønsket dermed å underbygge de kvalitative dataene med en kvantitativ tilnærming. Det at vi benyttet oss av flere datainnsamlingsmetoder, ga oss rikere og sterkere bevis enn det som er mulig ved en enkelt datainnsamlingsmetode (Yin 2013).

Basert på argumentasjonen over benyttet vi en casestudie med parallell innsamling av kvalitative og kvantitative data. Tabell 3.1 gir en samlet oversikt over dataene som er samlet inn i denne studien.

Datainnsamlings- metode	Begrunnelse	Antall deltakere	Tid (ca.)	Sammenheng med forskningsspørsmål	Utvalg
Dybdeintervju	Forstå informantens refleksjoner og opplevelser	14	40 min per intervju	Forskningsspørsmål 1 og 2	Kunde- rådgivere
Observasjon	Studerer selve arbeidspraksisen	4	60 min per observasjon	Forskningsspørsmål 1 og 2	Kunde- rådgivere
Tall fra Gjensidige	Gir informasjon om reelle registreringer	110	-	Forskningsspørsmål 3	Kunde- rådgivere og administrasjon

Tabell 3.1: Oversikt over dataene i studien

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Dybdeintervju – begrunnelse for datainnsamlingsmetode, utvalg og gjennomføring

Dybdeintervjuene gjorde det mulig å samle inn refleksjoner, tanker og erfaringer fra informantene, vedrørende IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Formålet med et dybdeintervju er å skape en autentisk forståelse av menneskers erfaringer (Silverman 2011), og denne datainnsamlingsmetoden gjør det mulig å innhente uttrykksfulle svar på spørsmålene som stilles samt å gå i dybden på forskningsproblemet (Silverman 2011). Dybdeintervjuene gir også anledning til å avdekke holdninger og motiver forbundet med sosiale eller fysiske forhold på arbeidsplassen samt innblikk i konsekvensene av tiltak som er gjennomført (Askheim & Grenness 2008). Et dybdeintervju er en fri samtale der temaene er bestemt på forhånd. Eventuelle misforståelser kan raskt rettes opp underveis fordi både intervjuer og informant kan stille oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart.

Ifølge Silverman (2011) er det flere utfordringer ved bruk av individuelle dybdeintervjuer som forskningsmetode. Blant annet er det tidkrevende å planlegge og gjennomføre, og det kreves en del etterarbeid. Det er også viktig å unngå at ansatte påvirkes underveis i intervjuet. Til tross for disse utfordringene vurderte vi dybdeintervjuer som en relevant datainnsamlingsmetode for studien. Ifølge Askheim og Grenness (2008) bør forskeren være moderator under dybdeintervjuene, fordi det kreves nærhet til datamaterialet i analysearbeidet. På bakgrunn av dette valgte vi å ta rollen som moderator selv.

Vi uttrykte overfor Gjensidige at vi ønsket å intervju et representativt utvalg ved et av Gjensidige Forsikring sine kundesentre. Kari Opdal satte oss i kontakt med lederen for kundesenter Fredrikstad, Christine Lundberg Larsen. Via e-post avtalte vi opplegg og tidspunkt for dybdeintervjuene, i tillegg til tidspunkt for gjennomføring av e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling. Utvalget for dybdeintervjuene bestod av åtte informanter fra fire av de fem avdelingene på kundesenteret. Det stilte to informanter fra hver av de fire avdelingene, med ulik ansettelsestid og følgelig ulike erfaringer. Informantene var av begge kjønn, med ulik alder og utdanningsbakgrunn. Denne variasjonen i utvalget ga oss et representativt utvalg av kunderådgiiverne ved kundesenter Fredrikstad.

Informantene ble intervjuet to ganger med to ukers mellomrom, og vi hadde dermed utformet to ulike intervjuguider. Vi benyttet semistrukturerte intervjuguider med standardiserte åpne spørsmål (Johannessen et al. 2011), og intervjuguidene var utgangspunktet for gjennomføringen av dybdeintervjuene. Utformingen av intervjuguidene tok utgangspunkt i teorien og proposisjonene fra kapittel 2. Intervjuguide 1 (vedlegg 3) var delt inn i henholdsvis innledning, hoveddel og avslutning, mens intervjuguide 2 (vedlegg 5) ble bygget opp på bakgrunn av svarene fra første intervjurunde. Oppbygningen av hoveddelene i de to intervjuguidene var ulike, da intervjuguide 1 var delt opp i fire kategorier, mens intervjuguide 2 var delt opp i to kategorier.

Det ble gjennomført åtte dybdeintervjuer 24. februar og seks dybdeintervjuer 10. mars i år. Intervjurunde 1 var før gjennomføringen av e-læringsprogrammet, og intervjurunde 2 fant sted etter gjennomføringen. To av informantene var syke ved gjennomføringen av intervjurunde 2, noe som resulterte i at vi kun fikk intervjuet seks av åtte informanter i denne runden. Alle dybdeintervjuene ble gjennomført i kundesenter Fredrikstad sine lokaler, og de ansatte ble dermed intervjuet i trygge omgivelser. Hvert dybdeintervju varte i ca. 40 minutter, og vi hadde pause mellom intervjuene. På grunn av tidsbegrensninger fordelte vi oss og gjennomførte halvparten av dybdeintervjuene hver.

Intervjuguidene var det overordnede utgangspunktet for intervjuene, mens rekkefølgen på spørsmålene kunne variere noe (Johannessen et al. 2011). Intervjuguidene ga oss en struktur, men vi ønsket å få så mye informasjon som mulig fra informantene selv, uten føringer fra oss (Johannessen et al. 2011). Vi var opptatt av å ikke stille spesifikke og ledende spørsmål, for å unngå å påvirke svarene fra informantene. Innledningsvis fortalte vi litt om oss selv, formålet med intervjuet, opplyste om informantens mulighet til å trekke seg underveis i intervjuet og om

hvordan personopplysningene ville bli behandlet. Avslutningsvis tok vi en kort oppsummering av intervjuet og ga informanten mulighet til å legge til noe dersom den ønsket det. Informanten kunne også få tilsendt notatene som ble tatt under intervjuet, dersom det var ønskelig. Alle dybdeintervjuene ble tatt opp på bånd, og vi kunne derfor gå tilbake å høre på informantenes svar. Slik sikret vi at notatene fra dybdeintervjuene var tilstrekkelige, og vi tilføyde eventuelle mangler i notatene.

3.2.2 Observasjon – begrunnelse for datainnsamlingsmetode, utvalg og gjennomføring

Etnografiske innsamlingsmetoder handler om å observere informanter på deres naturlige arena, noe som spiller en viktig rolle ved metodetriangulering (Askheim & Grenness 2008). Målet med observasjon er å betrakte informanten fra deres eget ståsted, og i kvalitative studier er observasjon fundamentalt for å forstå en annen kultur (Silverman 2011 s. 43). I følge Askheim og Grenness (2008) egner direkte observasjon seg for å tilegne seg ytterligere informasjon om emnet som studeres, der det ses på handlingsmønster og atferd. Observasjon gjør det mulig å forstå hvorfor den ansatte tenker og handler på en bestemt måte, ved at den ansatte blir observert i sitt naturlige miljø (Askheim & Grenness 2008). Vi ønsket å benytte observasjon fordi det ga oss muligheten til å fange opp ubevisst atferd hos informantene, og vi fikk en forståelse for de ansattes omgivelser og kulturen på arbeidsplassen. Observasjonen ga oss innblikk i ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling samt barrierer de opplevde ved registrering av ny kundeinformasjon.

I forbindelse med gjennomføringen av dybdeintervjuene fikk vi anledning til å sitte på «medlytt» for å øke forståelsen for hvordan kunderådgiverne jobber. Observasjonene ble gjennomført 24. februar og 10. mars i år, og vi observerte totalt fire kunderådgivere på disse to dagene, med henholdsvis to observasjoner per dag. Kunderådgiverne som ble observert var andre enn de som var informanter i dybdeintervjuene. Vi observerte kunderådgiverne hver for oss der hver observasjon foregikk i en time, og det var ulikt hvor mange telefonsamtaler som kom inn i dette tidsrommet.

Vi ble tildelt høretelefoner slik at vi kunne høre kunden som ringte inn. Vi kunne også høre kunderådgiveren fordi vi satt rett ved siden den ansatte som vi observerte. Dette gjorde det enkelt for oss å få oversikt over registreringen samt endringen av kundeinformasjonen som ble utført, i tillegg til hvordan kunderådgiverne brukte IT-systemene. Dersom det var stille på telefonen, forklarte kunderådgiverne hvordan IT-systemene fungerte og hva de mente var

positive og negative sider ved IT-systemene. Kunderådgiverne var også åpne for å svare på spørsmål som vi hadde. Vi tok notater underveis i observasjonen og noterte det resterende etter gjennomført observasjon.

3.2.3 Analyse av kvalitative data

Vi har hele tiden vært opptatt av å ha en nøytral holdning til datamaterialet samt å være åpne for nye tolkninger av dataene utenfor det teoretiske rammeverket. Kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder krever ulike typer analyser, noe vi var klar over.

Dataanalyse i kvalitativ forskning er ifølge Askheim og Grenness (2008) både sortering og drøfting av data. Det vil alltid være en risiko for at essensielle data overses eller feiltolkes i analysearbeidet (Askheim & Grenness 2008). For å begrense denne risikoen har vi begge to analysert dataene fra dybdeintervjuene og observasjonene hver for oss. Det er en fordel at flere personer arbeider med datamaterialet, og påliteligheten og gyldigheten blir styrket gjennom felles oppfatninger om datamaterialet (Askheim & Grenness 2008).

Analyse av kvalitative data betraktes som en sirkulær prosess uten start- eller stopp-punkt (Askheim & Grenness 2008). Vår analyseprosess har vært en sirkulær prosess, som bestod av å beskrive, kategorisere og binde sammen data (vedlegg 7 og vedlegg 8).

I. Beskrive

I følge Askheim og Grenness (2008) går det første steget ut på å beskrive fenomenet som studeres. Vi var opptatt av å beskrive kontekst (avsnitt 3.2.1 og 3.2.2) og case (avsnitt 1.2) for å gi mening til informasjonen. En slik beskrivelse er nødvendig fordi dette gir forståelse til informasjonen (Askheim & Grenness 2008).

Ved beskrivelse av dataene fra dybdeintervjuene valgte vi å ikke transkribere alle intervjuene fullt ut, da det er svært tidkrevende. Vi tok notater underveis i intervjuene, slik at ny og relevant informasjon ble notert umiddelbart. I etterkant av intervjuene finskrev vi notatene og hørte på opptakene for å sikre at vesentlig informasjon ikke ble utelatt. Vi fokuserte dermed på de delene av dybdeintervjuene som var relevante for studien, og transkriberte de delene vi ønsket å sitere.

Vi observerte hvordan kunderådgiverne jobbet og hvilke utfordringer den enkelte stod overfor i sitt arbeid. Vi noterte underveis, men passet på å ikke ta fokuset bort fra observasjonen. I etterkant av observasjonen noterte vi det vi ikke hadde fått anledning til under observasjonen, slik at så mye informasjon som mulig ble ivarettatt.

II. Kategorisere

Kodingen skjer før datainnsamlingen i kvalitativ analyse. Koding betyr at vi tilordner deler av datamaterialet merkelapper, som deretter samles i mer overordnede kategorier. Kodingen skjer delvis parallelt og delvis etter at datamateriale foreligger i beskrivende form (Askheim & Grenness 2008). Analysen av de kvalitative dataene begynte underveis i intervjuet og observasjonene, fordi selekteringen av informasjonen startet allerede da. Struktureringen av data fra dybdeintervjuene foregikk delvis ved utarbeidelse av intervjuguidene og delvis i etterkant. De semistrukturerte intervjuguidene baserte seg på teorigrunnlaget i oppgaven, og den største delen av struktureringen av dataene fra dybdeintervjuene skjedde i etterkant av at intervjuene var gjennomført. Observasjonene ga oss ustrukturerte data, da vi ikke hadde utformet noen guide på forhånd. Dette for at vi skulle få mest mulig informasjon fra informantene, uten påvirkning fra oss.

Vi systematiserte dataene fra dybdeintervjuene ved hjelp av «klipp- og lim-»-teknikk, der vi begynte med å systematisere innholdet hver for oss. Dette gjorde vi ved å legge alle svarene til hvert enkelt spørsmål inn i hvert sitt dokument. På den måten fikk vi et innblikk i ulikhetene og fellesnevnerne i informantenes svar. Analysen av dybdeintervjuene har et induktivt preg, fordi vi analyserte egne tekster, der forståelsen for teksten vokste frem mens intervjuene ble gjennomført og skrevet ut (Askheim & Grenness 2008).

Analysen av de kvalitative dataene ble gjennomført ved hjelp av åpen koding. Dette vil si at vi trakk ut relevante og sentrale ord og uttrykk. Eksempler på ord vi trakk ut var logging, stemning, kvalitet, IT-systemer, motivasjon og læringsutbytte. Den åpne kodingen gjorde datamaterialet enklere å håndtere, da vi reduserte informasjonsmengden ved at kodene representerte meningsinnholdet i teksten (Askheim & Grenness 2008).

III. Binde sammen

Når data skal tolkes og bindes sammen, er det nødvendig å anvende relevant teori og empiri (Askheim & Grenness 2008). Kodingen blir her delt inn i aksial koding og selektiv koding.

Aksial koding

Under den aksiale kodingen jobbet vi med å skape en forståelse for hvordan kodene fra dybdeintervjuene og observasjonene kunne forstås. Her er det ingen entydige svar, og ifølge Askheim og Grenness (2008) preger tolkning aksial koding. Vi benyttet oss av teori (kapittel 2) i tolkningen for å sette datamaterialet i en bredere kontekst. Datamaterialet vårt ble kategorisert etter disponerende, aktiverende og forsterkende faktorer, i tillegg til personlige egenskaper og effekt av e-læring på kundeinformasjonsbehandling.

Selektiv koding

Under den selektive kodingen var formålet å forklare viktige fenomener som studien vår hadde avdekket. Ved selektiv koding ble kjernekategoriene kvalitet på kundeinformasjon, barrierer og e-læring identifisert med utgangspunkt i kodene fra åpen og aksial koding. Disse kjernekategoriene var sentrale for å forklare og eventuelt forstå problemstillingen (Askheim & Grenness 2008).

3.2.4 Tall fra Gjensidige – begrunnelse for datainnsamlingsmetode, utvalg og gjennomføring

I motsetning til kvalitative datainnsamlingsmetoder blir informasjonen representert med en tallverdi i kvantitative datainnsamlingsmetoder (Askheim & Grenness 2008). Tallmaterialet fra Gjensidige ga oss muligheten til å samle inn data fra et større utvalg, og vi fikk en oversikt på detaljnivå om den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen. De kvantitative dataene gjorde det mulig å analysere virkeligheten og se om den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen var slik de ansatte ga uttrykk for i dybdeintervjuene.

I undersøkelsen gjennomført av Gjensidige, var det Kari Opdal, Shahnaaz Nazerali-Larsen (koordinatoren til Kari) og Merete Sæther som samlet inn datagrunnlaget for tallmaterialet. Formålet med denne undersøkelsen var å få et innblikk i reelle registreringer foretatt av ansatte på kundesenter Fredrikstad. Vi hadde et møte med Kari, Shahnaaz og Merete, der vi fikk se tallmaterialet. De gikk gjennom jobben de hadde gjort, og de forklarte detaljert hvordan de

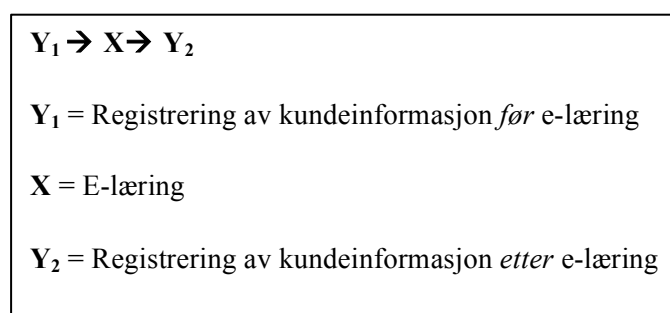
hadde gjennomført undersøkelsen. Vi fikk muligheten til å stille spørsmål underveis i denne gjennomgangen.

Fra finanssystemene til Gjensidige ble det hentet ut lister over kundesenter Fredrikstad sine ansattes identitet (kalt g-ident) og deres registreringer i perioden. Uttrekk av tallene foregikk i to perioder. Den første perioden (heretter T_F) ble gjennomført i uke 7 og 8, mens den andre perioden (heretter T_E) ble gjennomført i uke 10 og 11. Uttrekket fra T_F representerer registreringene til de ansatte i de to ukene før vi gjennomførte intervjurunde 1 og e-læringsprogrammet. Uttrekket fra T_E representerer registreringene i de to ukene etter.

Uttreksgrunnlaget dekket de fem avdelingene ved kundesenter Fredrikstad, som utgjør 93 ansatte. Alle ansatte i avdelingene var inkludert i utvalget, både de som jobber administrativt og de som er kunderådgivere. Utvalget ble filtrert etter hvem som hadde registrert nye kunder eller gjort endringer på eksisterende kunder i T_F og T_E . Gjennom denne filtreringen fikk Gjensidige fram det reelle antallet ansatte som registrerte en endring i eksisterende kunde eller registrerte ny kunde i de nevnte tidsrom. Det reelle antallet i T_F var 57 ansatte, og det reelle antallet i T_E var 53 ansatte. Avviket i antall ansatte mellom T_F og T_E begrunnes med sykdom eller fravær på grunn av ferie. Totalt ble det registrert at 40 ansatte gjennomførte e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige i perioden mellom intervjurunde 1 og 2.

Etter filtreringen ble innholdet organisert og systematisert i Excel, og hver av periodene ble lagt i hver sin Excel-fil. Tallmaterialet ble sett over for å registrere eventuelle feil og mangler.

I denne studien har vi benyttet et defekt kvasieksperiment med «one-group before-after»-design, som i henhold til Yang og Dickinson (2013) vil si at vi samlet inn informasjon om den avhengige variabelen før og etter tiltak (se tabell 3.2.4.A).



Tabell 3.2.4.A: Defekt kvasieksperiment: «one-group before-after»-design (Yang & Dickinson 2013)

Kriteriene for et ekte kvasieksperiment er randomisering⁵, at det benyttes både kontrollgruppe og eksperimentgruppe samt at informasjonen før og etter tiltak gjengis. Dersom vi hadde hatt muligheten ville vi benyttet et ekte kvasieksperiment med «after-only»-design som vist i tabell 3.2.4.B. Ved gjennomføringen av et ekte kvasieksperiment ville vi benyttet en avdeling ved kundesenter Fredrikstad som eksperimentgruppe og gjennomført e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i den avdelingen. Samtidig ville de andre avdelingene ved kundesenteret ikke gjennomført e-læringen. Metoden evner å fastslå effekten av tiltak som i dette tilfellet er e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige (Yang & Dickinson 2013).

Tabell 3.2.4.B er en oversikt over utformingen av et ekte kvasieksperiment med «after-only»-design. Tabellen illustrerer at eksperimentgruppen utsettes for et tiltak, mens kontrollgruppen ikke gjør det, og begge gruppene måles i etterkant.

	Manipulasjon	Måling av avhengig variabel
Eksperimentgruppe	X	Y
Kontrollgruppe		Y

Tabell 3.2.4.B: Ekte kvasieksperiment: «after-only»- design (Yang & Dickinson 2013)

3.2.5 Analyse av undersøkelse

Det kvantitative tallmaterialet vårt krever en annen type analyse enn de kvalitative datainnsamlingsmetodene, fordi dataene er representert i form av tall (Askheim & Grenness 2008; Johannessen et al. 2011) og ofte er samlet inn fra et større utvalg som er representativt for populasjonen (Askheim & Grenness 2008).

Tallmaterialet ble sammenlignet med Gjensidiges kriterier for datakvalitet (Tabell 3.2.5.A), som er Gjensidiges versjon av Brackstone (1999) «The six dimensions of data quality». Grunnet tids- og systembegrensninger ble det kun sett på kriteriene *valid* og *komplett* (markert i tabell 3.2.5.A). Kriteriet *valid* så blant annet på om e-postadresser var registrert med alphakrøll

⁵ Randomisering vil si at det er tilfeldig om ansatte havner i kontrollgruppen eller eksperimentgruppen (Johannessen et al. 2011).

(@) eller punktum, hvor mange tall det var i telefonnumrene, hvilke tall telefonnumrene startet på, hvor mange tall postnumre var registrert med, og om det var riktig innhold i de ulike feltene. Ved datakvalitetskriteriet komplett ble det sett på forkortelser, ufullstendig informasjon, og format på inntastet navn, telefonnummer, postnummer samt poststed.Attributtene til kundene (tabell 3.2.5.B) ble analysert i henhold til feil og mangler.

Datakvalitet	Beskrivelse:
kriterier:	
Akkurat	Data må ha en høy grad av tillit, og reflektere de reelle verdier eller sannheter som det kan verifiseres mot.
Konsistent	Data er konsistent på tvers av systemer.
Unik	Data er unike, det vil si duplikat verdier eksisterer ikke.
Integritet	Data møter de krav som forretningsreglene stiller til relasjonen mellom tabeller og felter. Relasjonen mellom entiteter og attributter er konsistent.
Valid	Data er innenfor den definerte rammen av gyldige verdier, formater og regler.
Komplett	Data må representere alle relevante variabler på tvers av forretningsområder og system.
Tidsriktig	Data må være oppdatert og levert i tide, det vil si til rett tid.

Tabell 3.2.5.A: Gjensidiges kriterier for datakvalitet

Analyserte attributter
Fornavn
Etternavn
Prioritert adresse 1
Postnummer
Poststed
E-post
Telefon
Mobil
Fødselsdato
Personnummer
Organisasjonsnummer
Kjønn
Part_ref

Tabell 3.2.5.B: Analyserte attributter

3.3 Reliabilitet, validitet og generalisering

Reliabilitet, validitet og generalisering er normalt tre faktorer som benyttes som indikatorer på kvalitet i et forskningsopplegg (Askheim & Grenness 2008; Tjora 2013), og kan henholdsvis omtales som pålitelighet, gyldighet og overførbarhet (Tjora 2013). Disse indikatorene kan både benyttes ved kvalitativ og kvantitativ forskning.

Reliabiliteten og validiteten ved vår forskning har blitt styrket som følge av at vi har benyttet oss av metodetriangulering (Askheim & Grenness 2008). Metodetriangulering har bidratt til at vi har unngått skjevheter som kan oppstå dersom det kun benyttes en datainnsamlingsmetode. En styrke ved denne studien er at vi måler variasjonen i selvrapportert bruk, i tillegg til at vi supplerer med både observasjoner og reelle tall på faktisk IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

3.3.1 Kvalitativ datainnsamlingsmetode

Pålitelighet går ut på i hvilken grad resultatene er pålitelige og inngår i kravet om etterprøvbarehet (Askheim & Grenness 2008). Krav om etterprøvbarehet betyr at alt vi foretar oss, skal kunne etterprøves av andre, og det gjelder alt fra hvilke datainnsamlingsmetoder som anvendes til konklusjonene som trekkes. Vi har vært to personer som har kodet det samme

datamaterialet, noe som bidrar til å styrke påliteligheten ved analysene av det kvalitative datamaterialet. Ifølge Tjora (2013) blir påliteligheten styrket dersom noen av sitatene fra intervjuene blir gjort synlige for leseren. Ved at vi benyttet oss av opptak under dybdeintervjuene, har vi kunnet referere til direkte sitater i vårt resultat- og analysekapittel (kapittel 4). Dersom en annen forsker hadde gjennomført de samme kvalitative undersøkelsene som oss, mener vi at forskeren i stor grad ville fått de samme resultatene. Grunnen til det er at vi verken hadde kjennskap til informantene eller bedriften fra tidligere. Gjennom hele prosessen har vi vært fokusert på å ha transparens i alt vi har foretatt oss, og vært så åpne som mulig omkring det vi har utført. Dette har vi gjort ved å beskrive gjennomføringen av dybdeintervjuene (avsnitt 3.2.1) og observasjonene (avsnitt 3.2.2).

Gyldighet går ut på i hvilken grad forskningen representerer det sosiale fenomenet som det refereres til. Gyldighet er dermed en vurdering av om vår studie faktisk sier noe om kvalitet på kundeinformasjon og IT-basert kundeinformasjonsbehandling, som er det fenomenet vi påstår at vi analyserer (Silverman 2011). Studien vår er av kommunikativ gyldighet, da den har blitt testet i diskusjon med forskersamfunnet (Kvale 1997; Tjora 2013). Dette vil si at vi har sett på tidligere forskning og teorier som er foretatt innen samme tema, og har sammenstilt våre funn med funn fra andres forskning. Tjora (2013) hevder at kunnskapen bør utvikles steg for steg for å holde en høy kvalitet, noe vi mener er gjort i denne studien.

Funnene i studien kan benyttes i organisasjoner som driver IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Vi hevder at HR- og markedsavdelinger i disse organisasjonene, kan bruke funnene for å forbedre kvaliteten på kundeinformasjonen. Dette vil si at kunnskapen fra denne studien kan *overføres* (Johannessen et al. 2011).

3.3.2 Kvantitativ datainnsamlingsmetode

Påliteligheten til den kvantitative datainnsamlingsmetoden blir påvirket av gjennomføringen av målingene samt av hvor nøyaktig dataene har blitt behandlet (Holme & Solvang 1996). Vi mener uavhengige målinger av å studere kvalitet på kundeinformasjon, ikke vil gi samme resultat som vi har fått i den kvantitative datainnsamlingsmetoden, og påliteligheten til tallene er dermed lav (Holme & Solvang 1996). Vi har heller ikke fått sammenliknet uavhengige undersøkelser av samme fenomen, da vi har benyttet oss av et defekt kvasiexperiment (Yang & Dickinson 2013).

Dersom vi hadde hatt muligheten til å benytte et ekte kvasiekperiment, ville påliteligheten til tallene blitt høyere enn de er i vårt tilfelle. Da det regnes som at de kvantitative dataene har lav pålitelighet, vil dette også si at denne datainnsamlingsmetoden har liten betydning for problemstillingen (Holme & Solvang 1996). Vi har beskrevet bruken av tallene fra Gjensidige (avsnitt 3.2.4) så detaljert og nøyaktig som mulig. Dette fordi vi ønsker å ha transparens i det vi har foretatt oss.

Undersøkelseresultatet fra tallmaterialet er ikke virkelighet, men viser bare visse sider av kvaliteten på kundeinformasjonen (Holme & Solvang 1996). Dette fordi tallene viser et engangstilfelle og kan inneholde mange variabler som ikke er dekket i studien. I kvantitative datainnsamlingsmetoder blir gyldigheten vurdert ut i fra hva som måles, og om dette er egenskaper vi ønsker at forskningsproblemet skal avklare. Tallmaterialet fra Gjensidige krevde anonymitet og ga oss derfor ikke tilgang til data på individnivå. Anonymiteten og mangelen på en kontrollgruppe gjorde at det oppstod begrensninger for bruken av tallene.

3.4 Ethiske avveininger

21. januar i år sendte vi inn meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), da vi anså forskningsprosjektet vårt som meldepliktig etter personopplysningsloven. Det ble sendt ut e-post til informantene (vedlegg 2) en uke før intervjurunde 1 ble gjennomført. I det utsendte skrivet forklarte vi bakgrunnen for og formålet med forskningsprosjektet, hva det innebar for den enkelte å delta, hvordan informasjonen ville bli behandlet av oss, at deltakelsen var frivillig, og at alle opplysninger om informanten ble anonymisert.

I alle fasene av arbeidet har vi vært opptatt av å behandle informasjonen anonymt, slik at informantene ikke kan identifiseres. Opptakene fra intervjuene har blitt slettet i ettertid, og det er kun vi som har benyttet opptakene.

4 Resultater og analyse

I dette kapittelet presenteres og tolkes funnene fra de fjorten dybdeintervjuene og fire observasjonene av ansatte på kundesenter Fredrikstad. Tallmaterialet vi har fått fra Gjensidige blir også tolket.

Funnene i studien sammenliknes med proposisjonene vi utledet fra teorien (kapittel 2). Vi har valgt å bygge opp resultat- og analysekapittelet ved å presentere funn og tolkninger basert på figur 2.1. Figuren består av kvalitet på kundeinformasjon, disponerende, aktiverende og forsterkende faktorer, samt personlige egenskaper og effekten av e-læring på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

4.1 Kvalitet på kundeinformasjon

Funn

Samtlige informanter ga uttrykk for at de retter opp feil i kundeinformasjonen dersom de oppdager slike, selv om de ikke har gjort feilen selv. Dersom informantene var usikre på om de hadde oppfattet kunden riktig, uttrykte de at de enten spør en gang til eller ringer kunden opp igjen. I dybdeintervjuene ga samtlige informanter uttrykk for at de mener det er viktig med høy kvalitet på kundeinformasjonen, både intern kvalitet og ekstern kvalitet. En informant sa at kundeinformasjonen må være nøyaktig, riktig og konsis for at den skal være av høy kvalitet.

Vi observerte at kunderådgiverne registrerte kundeinformasjon direkte i IT-systemene når de var i kontakt med kunder, og at de fikk opp informasjon om kunden på skjermen fra de samme IT-systemene. Tabell 4.1 viser kunderådgivernes reelle registrering av kundeinformasjon i IT-systemene før gjennomføring av e-læringsprogrammet. Som nevnt tidligere er Gjensidiges kriterier for datakvalitet (tabell 3.2.5.A) sammenlikningsgrunnlaget for kvaliteten på kundeinformasjonen. Enkle skrivefeil, som for eksempel feil i stor og liten bokstav, går under betegnelsen feilregistreringer. Feilregistreringene er ikke nødvendigvis avgjørende for kundeopplevelsen, men er likevel mangelfull kvalitet på kundeinformasjonen, noe som ikke ønskes i Gjensidige. «Betydelige» feilregistreringer betyr i denne forbindelse mangelfull informasjon, i form av manglende kontaktinformasjon. Dersom informasjonsfeltet er blankt, eller om det er satt inn spørsmåltegn istedenfor ordentlig informasjon, omfattes dette som en

«betydelig» feilregistrering. Grunnen til at Gjensidige definerer dette som «betydelige» feilregistreringer, er at det er grove feil i forhold til Gjensidiges visjon om «å kjenne kunden best og bry seg mest» (Gjensidige 2015b), samt at der påvirker kundeopplevelsen.

I T_F er det registrert 141 nye kunder og endrede eksisterende kunder. Av de 141 registreringene er det 27 feilregistreringer. Tallene fra T_F viser dermed at 19,1 % av de nye eller endrede kundene inneholder en form for feilregistrering. Av de 27 feilregistreringene er det 7 «betydelige» feilregistreringer, som tilsvarer 25,9 % av alle feilregistreringene.

Periode	Antall nye og endrede kunder	Antall feil-registreringer	Feilregistreringer i prosent av nye og endrede kunder	Antall «betydelige» feilregistreringer av alle feilregistreringer	«Betydelige» feilregistreringer i prosent av antall feilregistreringer
T_F	141	27	19,1%	7	25,9%

Tabell 4.1: Tallmaterialet fra Gjensidige Forsikring

Tolkning

Ved at informantene retter opp i feil i kundeinformasjonen som oppdages, og at de spør en gang til dersom de er usikre på om de har oppfattet kunden riktig, kan tolkes som at informantene er opptatt av kvalitet i sitt arbeid. Det indikerer også at de anser IT-basert kundeinformasjonsbehandling som viktig for kvaliteten på kundeinformasjonen i IT-systemene. Peltier et al. (2013) mener kundeinformasjon er av høy kvalitet når informasjonen gjenspeiler nøyaktig atferd av kunder, og informantenes uttalelser tolkes på bakgrunn av dette som at de hele tiden jobber for at kundeinformasjonen skal være av høy kvalitet.

Telefon og e-post er viktige kommunikasjonskanaler i Gjensidige, og kan tolkes som at dagens IT-baserte kundeinformasjonsbehandling er et problem slik Gjensidige påstår, ved at de ikke når ut til alle kundene. Det blir nærmest umulig for Gjensidige å nå ut til kundene når det foreligger «betydelige» feilregistreringer, fordi det her ofte handler om manglende kontaktinformasjon. På bakgrunn av at det forekommer «betydelige» feilregistreringer, er det vanskelig å etterleve dagens strategi. Data som registreres blir til informasjon (Peltier et al. 2013), og for at Gjensidige skal kunne benytte kundeinformasjonen, er kunderådgiernes

informasjonsinnhenting og informasjonsbehandling utslagsgivende. Registreringen av kundeinformasjon er dermed helt avgjørende for Gjensidige.

4.2 Barrierer som påvirker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling

4.2.1 Disponerende faktorer

Funn

Alle informantene ga uttrykk for at opplevd nytte ved IT-systemene er stor, siden IT-systemene gir informantene informasjon som er til hjelp i kundekontakten. Samtlige informanter sa også at den informasjonen de får fra IT-systemene, er veldig nyttig. Informantene var enige om at IT-systemene er avgjørende for å kunne utføre arbeidsoppgavene.

Informantene uttrykte at graden av brukervennlighet ved de to IT-systemene varierer, og at IT-systemene har stor påvirkning på arbeidet deres. Det var en informant som sa at IT-systemene burde være samkjørte for å oppnå høy kvalitet i arbeidet, fordi det er krevende å overføre informasjon fra et IT-system til et annet. Flere informanter trakk frem at kombinasjonen av to IT-systemer kan være utfordrende i arbeidet. Samtlige informanter sa at IT-systemene ofte henger seg opp og i perioder stanser arbeidet. Perioder hvor IT-systemene ikke fungerer ble trukket frem som et irritasjonsmoment av flere informanter.

Informant	Sitat
Informant 4	«IT-systemene er veldig nyttige, og er den store forankringen. Det kan være positivt og negativt.»
Informant 2	«IT-systemene er vår hukommelse, alt ligger der.»
Informant 3	«Vi er avhengige av IT-systemene hele tiden. Noen av oss har ikke systemer som er pålitelige i det hele tatt. Det er veldig utfordrende.»
Informant 1	« IT-systemene påvirker mye. Det er irriterende med systemer som henger.»
Informant 5	«Designet på S2000 er gammeldags. Det kunne vært mer oversiktlig og enklere å bruke.»
Informant 4	«Dersom systemene hadde vært samkjørt ville det økt kvaliteten på arbeidet. Det er utfordrende med overføring av informasjon fra system til system og notering av informasjon på lapper.»
Informant 4	«Et sømløst system er drømmescenariet.»

Tabell 4.2.1: Disponerende faktorer

Tolkning

I henhold til Davis (1989) sin definisjon av opplevd nytte kan det tolkes som at den opplevde nytten av IT-systemene var stor blant informantene, ettersom de trakk frem at IT-systemene ga dem nyttig informasjon samt var til hjelp i arbeidsdagen. Observasjonene ga oss også inntrykk av at IT-systemene var nyttige i arbeidet til kunderådgiverne. Dersom kunden som ringte inn hadde vært i kontakt med Gjensidige tidligere, kom informasjon om kunden samt tidligere samtalelogger opp på dataskjermen. Vi la merke til at kunderådgiverne ofte gikk inn på loggen for å se hva kunden hadde snakket om tidligere. I henhold til Kukafka et al. (2003) påvirker opplevd nytte brukeratferden, og den er dermed en faktor som forklarer hvorfor brukere godtar eller avviser et IT-system. Da alle informantene ga uttrykk for at opplevd nytte er stor, kan dette, basert på Kukafka et al. (2003), tolkes som at det øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

I henhold til Davis (1989) sin definisjon av oppfattet brukervennlighet kan det ut i fra informantenes svar tolkes som at brukervennligheten ikke er tilstrekkelig, fordi bruken av systemene krever anstrengelser fra kunderådgiverne. Fremveksten av IT-systemer som brukes på tvers av organisasjoner, kan ifølge Payne og Frow (2013) være en utfordring for struktur og drift av eksisterende informasjonsbehandlingsprosesser. S2000, som er produksjonsprogrammet, preges av at det er gammelt og har fulgt organisasjonen i mange år. Informantene ga uttrykk for at kombinasjonen av S2000 og Dynamics preger arbeidet til kunderådgiverne, og gjør det anstrengende å bruke IT-systemene effektivt. Brukervennligheten påvirkes negativt av at gamle IT-systemer kombineres med nye.

Informantene mente at IT-systemene har stor påvirkning på arbeidet og er avgjørende for at de skal kunne gjøre jobben sin. Dette støttes Avlonitis og Panagopoulos (2005), som mener at arbeidet blir mer produktivt når IT-systemene er brukervennlige. Det er tydelig at IT-systemer som ikke fungerer optimalt, til tider oppleves som en utfordring blant kunderådgiverne på kundesenter Fredrikstad. I disse situasjonene kan IT-systemene ha en negativ påvirkning på kvaliteten av kundeinformasjonen som blir registrert.

Graden av brukervennlighet påvirker brukeratferden og er dermed en faktor som forklarer hvorfor brukerne godtar eller avviser et system (Kukafka et al. 2003). Dette kan tolkes som at brukervennligheten ved IT-systemene på kundesenter Fredrikstad, påvirker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling, fordi ansatte får problemer med å utnytte systemene

optimalt. At graden av brukervennlighet varierer mellom IT-systemene, kan indikere at brukervennligheten er en faktor som reduserer kvaliteten i arbeidet til informantene.

Proposisjonen om at opplevd nytte ved IT-systemer øker kvaliteten på ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling, samsvarer med funnene.

Proposisjonen om at oppfattet brukervennlighet ved IT-systemer øker kvaliteten på ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling, samsvarer delvis med funnene.

4.2.2 Aktiverende faktorer

Funn

Flere informanter mente at de har tilstrekkelige teknologiske kunnskaper og ferdigheter for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Likevel var det noen av informantene som sa at de til tider ikke hadde tilstrekkelige teknologiske ferdigheter.

Informantene var tilfredse med opplæringen, både som nyansatte og underveis som ansatt i Gjensidige. En informant sa at opplæringen for nyansatte er bedre tilrettelagt nå enn tidligere, fordi opplæringen foregår på Gjensidigeskolen. Det ble hevdet at det var mye systemopplæring tidligere, og at det er blitt mer fokus på produktopplæring og trening de senere årene.

Enkelte av kunderådgiverne har en prosentvis stilling som opplæringsansvarlig. Flere av informantene uttrykte at de henvendte seg til opplæringsansvarlig dersom de hadde problemer med IT-systemene. Opplæringsansvarlig har ferdigheter, kunnskap og praksis knyttet til IT-systemene. Dette var også noe vi observerte da vi satt på «medlytt». Flere av informantene nevnte at ledelsen gir ansatte støtte i bruk av IT-systemene, og at det ikke legges føringer på hvor mange kundesamtaler den enkelte ansatt må ha. Det ble uttrykt at lederens holdning til IT-systemene er at systemene er viktige for arbeidet, og at kvaliteten på arbeidet er viktigere enn kvantiteten. En informant ga uttrykk for at lederen forventer at IT-systemene skal beherskes så godt som mulig og brukes effektivt. En annen informant sa at lederen forventer at de behersker det dagligdagse, men at det ikke er noen spesifikke krav til bruken av IT-systemene. Flere informanter mente at ledelsen legger til rette for videreutdanning ved behov eller ønske om det.

Observasjonene viste at arbeidsdagen til tider var stressende, noe som informantene også ga uttrykk for i dybdeintervjuene. Informantene hadde ulik formening om tidspresset i sitt arbeid. En informant hevdet at det brukes flere forkortelser i hektiske perioder. Flere av informantene uttrykte at de brukte forkortelser i samtaleloggen, men at de passet på at disse forkortelsene var

forståelige. Vi observerte at en del av kunderådgiverne brukte forkortelser, men det var ofte de samme forkortelsene som gikk igjen. Inntrykket vi fikk var at det varierte fra person til person hvor utfyllende de valgte å skrive samtaleloggen. Flere informanter uttrykte at de til tider ikke rekker å loggføre så godt som de ønsker, da det ikke er tid til dette. Informantene mente også at tidspresset kan føre til at de ikke leverer den ønskede kvaliteten på arbeidet. Det var kun en informant som mente at tidspres ikke preger kvaliteten på arbeidet i negativ forstand.

Informant	Sitat
Informant 1	«Ja, jeg føler meg trygg på IT-systemene som jeg bruker i arbeidet. Jeg føler jeg har tilstrekkelig kompetanse.»
Informant 5	« Veldig bra opplæring. Vi gikk igjennom IT-systemer som var relevant for arbeidet.»
Informant 6	«Lederen passer på at vi føler oss trygge på IT-systemene, da IT-systemene blir sett på som veldig viktige i arbeidet.»
Informant 7	«Kvaliteten blir dårligere ved tidspres, man slurver med føringen og loggingen blir dårligere.»

Tabell 4.2.2: Aktiverende faktorer

Tolkning

De teknologiske ferdighetene til informantene ser ut til å være tilstrekkelig i de fleste situasjoner, men enkelte kan til tider føle at de ikke helt strekker til. Da Shiels et al. (2003) og Lucchetti og Sterlacchini (2004) peker på at gode IT-kunnskaper og ferdigheter påvirker innføringen av IT og IT-adopsjon, indikerer dette at de teknologiske ferdighetene til informantene stort sett påvirker adopsjonene og innføring av IT-systemene positivt. Kunderådgiverne får økt motivasjon for nye IT-systemer hvis de har tilstrekkelige teknologiske ferdigheter i de fleste situasjoner (jf.Dixon 1999).

Panayotopoulou et al. (2007) hevder at det må investeres i IT-opplæring, noe informantene uttrykker at Gjensidige gjør. Det er mye fokus på produktopplæring og trening, og de ansatte mener opplæringen har gitt dem nødvendige teknologiske ferdigheter til å kunne benytte IT-systemene. Det kan tolkes som at kunderådgiverne føler seg trygge på IT-systemene, og at de ser fordelene med de, noe som i følge Panayotopoulou et al. (2007) vil være med på å redusere motstand mot å bruke IT-systemene.

Det blir nevnt at ledelsen passer på at de ansatte får støtte ved bruk av IT-systemene, og at de har egne opplæringsansvarlige på avdelingen, som sitter inne med ferdigheter, kunnskap og praksis knyttet til IT-systemene. Opplæringsansvarlige er også kunderådgivere, men har en prosentvis stilling som opplæringsansvarlig. Da Gjensidige har opplæringsansvarlige som innehar ferdigheter, kunnskap og praksis knyttet til IT-systemene, kan det være med på å bidra til at kunderådgiverne godtar systemene (jf. Wainwright et al. 2005). Dette støttes av Levy og Powell (2003), som fant at lederens holdning påvirker IT-adopsjon. Lederen og opplæringsansvarlige er støttende i bruken av IT-systemene, og kan tolkes som at deres holdninger bidrar til IT-adopsjon blant kunderådgiverne. Informantenes uttalelser gir inntrykk av at de ansatte får tilstrekkelig støtte, oppmuntring og ferdigheter for bruk av IT-systemene, noe som igjen har positiv påvirkning på IT-adopsjonen (jf. Avlonitis & Panagopoulos 2005; Themistocleous 2004). At kunderådgiverne får tilstrekkelig støtte, bidrar til at kunderådgiverne kan delta aktivt og benytte seg av tjenestene (Panayotopoulou et al. 2007).

Basert på informantenes uttalelser får vi inntrykk av at tidspress er en organisatorisk utfordring for Gjensidige, da ansatte til tider må gjennomføre arbeidsoppgaver på svært kort tid (Dixon 1999). Ved at de ansatte gir uttrykk for at det til tider er vanskelig å registrere all informasjon som kunden oppgir samt at de føler de kun rekker å skrive forkortelser i samtaleloggen, kan tolkes som at de har liten tid til å fokusere på det de opplever (Dixon 1999).

Proposisjonen om at høye teknologiske evner, god introduksjon av IT-systemer og ledelse som stiller seg positive til IT-systemer øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling, samsvarer med funnene.

Proposisjonen om at tidspress reduserer kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling, samsvarer med funnene.

4.2.3 Forsterkende faktorer

Funn

Majoriteten av informantene var tilfredse med utfordringsnivået i arbeidet. Likevel er det en informant som har jobbet i Gjensidige lenge, som mente at det ikke er noen krevende arbeidsoppgaver. Informantene pekte på ulike oppgaver de synes er utfordrende i IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Informantene som hadde vært ansatt i en lengre periode, mente det var lite utfordringer i de dagligdagse oppgavene, men at de fikk andre utfordringer som for eksempel opplæring av nyansatte eller ved å delta i prosjekter. Det var informanter som mente

det var krevende å snakke med kunden i telefonen, samtidig som informasjon om kunden skulle registreres i IT-systemene. Kombinasjonen av å snakke med kunden og registrere informasjon kunne gjøre det vanskelig å skape en god dialog. Nyansatte mente det var flere utfordringer i arbeidet, men fordi de hele tiden lærte nye ting, var utfordringene overkommelige.

Informantene mente at tilbakemeldingene de får på arbeidet, er tilstrekkelige. Kunderådgiverne trakk frem at de får tilbakemeldinger fra lederen, kollegaer, gjennom kundetilfredshetsindeksen (heretter KTI) og insentivene i arbeidet, som for eksempel bonus.. Kollegaene roser hverandre når noen har gjort en god jobb, og kommer med tips og råd dersom de ser noe som kunne vært gjort annerledes. Det viser seg at tilbakemeldingene fra KTI-ene kan virke motiverende eller demotiverende på kunderådgiverne, ved at den til tider slår tilbake på feil kunderådgiver. Kunderådgiverne har tilgang til sin egen KTI, som viser hvor fornøyd kundene er etter samtalen. Tilbakemeldingene fra KTI-ene stemmer ikke nødvendigvis overens med kundebehandlingen som er gitt av den enkelte kunderådgiver. Grunnen til dette er at en kunde kan være i kontakt med flere kunderådgivere i løpet av en telefonsamtale. Likevel får den første kunderådgiveren som kunden er i kontakt med, tilbakemeldingen på sitt målekort. KTI-ene kan påvirke bonusen til kunderådgiverne både positivt og negativt, og denne målemetoden blir dermed trukket frem som et irritasjonsmoment. En informant sa at dersom KTI-ene ikke stemmer, pleier han å fortelle det til lederen sin, som viser forståelse for dette.

Gjennom datainnsamlingen kom begrepet «stemning» frem i ulike sammenhenger, både i dybdeintervjuene og under observasjonene. Under intervjurunde 1 (vedlegg 3) og den første observasjonen, fikk vi inntrykk av at det var god stemning på arbeidsplassen. Samtlige informanter sa også at de var tilfredse med arbeidsmiljøet på kundesenteret. På bakgrunn av dette valgte vi å inkludere spørsmål om stemning i intervjurunde 2 (vedlegg 5).

Ansatte på kundesenter Fredrikstad sitter i kontorlandskap og jobber dermed tett på hverandre. Det merkes raskt dersom noen av kunderådgiverne har en dårlig dag på jobb, og de påvirkes av hverandre. De fleste informantene uttrykte at stemningen på arbeidsplassen stort sett er positiv. En informant sa at stemningen påvirkes av resultatene de leverer, fordi kunderådgiverne driver med prestasjonsrettet arbeid. En annen informant sa at det kan bli dårlig stemning dersom det er problemer med teknologien. Når teknologiske problemer oppstår og stemningen er nedgående, håndteres dette ved å ta et kort møte om viktigheten av å holde positiviteten oppe i arbeidet, noe som pleier å fungere bra. Flere informanter mente at humøret og energien på arbeidsplassen er utslagsgivende for kvaliteten i arbeidet, og hvordan de opptrer i samtalen med

kunden. Resten av informantene mente selv at stemningen påvirker humøret deres, men ikke kvaliteten i deres arbeid.

Gjennom dybdeintervjuene og observasjonene ga kunderådgiverne inntrykk av å kunne disponere sin egen arbeidsdag. Samtlige informanter følte frihet i sitt arbeid ved at de kan strukturere dagen selv. Likevel mente informantene at de må holde seg innenfor visse rammer og budsjetter, og arbeidet er dermed bare delvis selvbestemt.

Samtlige av informantene trakk frem både ytre og indre motivasjonsfaktorer i arbeidet. Flere av informantene ble motivert av gode salgstall, salgskonkurranser og insentiver. Vi ble fortalt at kunderådgiverne får anerkjennelse gjennom kåringer av ansatte som gjør det bra i en gitt periode, noe som virker motiverende ved å jobbe mot fastsatte mål. Selv om informantene trakk frem ytre motivasjonsfaktorer i arbeidet understreket de at den vedvarende motivasjonen deres kom fra indre motivasjonsfaktorer. De indre motivasjonsfaktorene de trakk fram, var arbeidsmiljøet, følelsen av å være til hjelp, fornøyde kunder, betydningsfulle oppgaver, felles mål i avdelingen samt karriereutvikling og ny læring. Samtlige informanter mente at arbeidsmiljøet er en viktig motivasjonsfaktor, og refererer eksempelvis til arbeidsmiljøet som «*veldig bra*» og «*helt supert*».

Informant	Sitat
Informant 1	«Utfordringsnivået er på et passe nivå. Dersom du ønsker å ta en videreutdanning er det mulig.»
Informant 6	« Jeg får tilbakemeldinger gjennom lederen og gjennom bonus. Jeg blir belønnet med bonus, men tilbakemeldingene underveis kommer fra leder. Jeg synes tilbakemeldingene er tilstrekkelige»
Informant 7	«Jeg får tilbakemeldinger av lederen og kollegaer. Vi har høy takhøyde, så tilbakemeldinger gis både på møter eller der og da. Dersom man hører en kollega som sier noe bra i telefonen eller får til et bra salg, gis ros eller en klapp på skulderen.»
Informant 6	«Ja, jeg har frihet i arbeidet. Så lenge jeg leverer det jeg skal så er arbeidsdagen stort sett selvbestemt. Jeg kan strukturere arbeidsdagen selv.»
Informant 2	«Jeg motiveres av betydningsfulle arbeidsoppgaver og at jeg vet at kunden er sikret økonomisk. Konkurranser motiverer også, men det er en motivasjon som er mer varierende.»
Informant 1	«Jeg motiveres av gode og fornøyde kunder, hyggelige tilbakemeldinger, gode salgstall, felles løft der alle har gode resultater. Det som er mest motiverende vil jeg si er gode tilbakemeldinger fra kunder.»
Informant 8	«Humøret og energien på arbeidsplassen er viktig for god kvalitet i arbeidet. Det er litt kjedelig at det har vært problemer med IT den siste tiden, det har påvirket humøret. Men vi hadde et møte der vi snakket om at vi må holde positiviteten oppe. »

Tabell 4.2.3: Forsterkende faktorer

Tolkning

Da kunderådgiverne i Gjensidige Forsikring anses som kunnskapsarbeidere, må det blant annet tilrettelegges for engasjerende arbeidsopplevelser, støttende ledelse, optimale utfordringer, tilbakemeldinger og frihet i arbeidet (Carleton 2011; Kelloway & Barling 2000).

Utfordringsnivået ser ut til å være i overensstemmelse med Jamrog (2004), som hevder at kunnskapsarbeidere trenger utfordrende arbeidsoppgaver som tilfører verdi til organisasjonen, dette siden kunderådgiverne hele tiden har behov for nye utfordringer for å kunne utvikle seg. Det at en informant mente at det ikke er noen utfordrende arbeidsoppgaver, kan være en indikasjon på at utfordringsnivået i enkelte tilfeller kan virke demotiverende (jf. Carleton 2011). Arbeidsdagen til de ansatte er kun delvis selvbestemt, og indikerer at større grad av

frihet i arbeidet legger til rette for IT-basert kundeinformasjonsbehandling (jf. Kelloway & Barling 2000).

I henhold til Kelloway og Barling (2000) tilrettelegges det for kunnskapsarbeid ved at informantene får tilstrekkelig med tilbakemeldinger i arbeidet fra ledelsen og kolleger. Samtlige informanter hevdet at tilbakemeldingene i arbeidet var tilstrekkelige. Det ble trukket frem at tilbakemeldingene fra KTI-ene kan være demotiverende i situasjoner der de ikke oppleves som rettferdige. Det at informanten mener at lederen viser forståelse for feil i KTI-ene, indikerer at ledelsen er støttende ovenfor kunderådgiverne i deres arbeid (jf. Carleton 2011).

Motivasjonsfaktorene til kunderådgiverne er viktige for hvordan de benytter kunnskapen de tilegner seg om kundeinformasjonsbehandling i Gjensidige (jf. Kelloway & Barling 2000). Kunnskapsarbeidere bestemmer selv hvordan kunnskapen deres skal anvendes (Davenport 1999), og motivasjonen til kunderådgiverne blir viktig for kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Informantene motiveres av gode salgstall, salgskonkurranser og insentiver, og på bakgrunn av dette kan det tolkes som at de ansatte er ytre motivert ved at de motiveres av utfallet av en bestemt handling (Foss et al. 2009; Ryan & Deci 2000). De ansatte motiveres av anerkjennelser gjennom kåringer på arbeidsplassen og kan tyde på at ytre belønninger må ligge til grunn for at kunderådgiverne skal føle seg motiverte. Men det er ikke nødvendigvis disse faktorene som er avgjørende for kvaliteten på den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen (Kuvaas 2006).

Det at informantene trekker frem indre motivasjonsfaktorer som er i overensstemmelse med Thomas (2009) sine fire typer for indre belønning, kan tolkes som at kunderådgiverne har en iboende interesse for arbeidet som blir utført. Informantene blir blant annet motivert av fornøyde kunder og betydningsfulle oppgaver, og dette kan tolkes som at de har glede av det arbeidet de gjør (Ryan & Deci 2000). Dette kan tilsi at høy kvalitet på kundeinformasjonsbehandlingen gir de ansatte indre belønning gjennom en følelse av mening i arbeidet og at de får vist sin kompetanse (Thomas 2009).

Proposisjonen om at et insentivsystem som kombinerer indre- og ytre motivasjonsfaktorer øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling, samsvarer med funnene.

Proposisjonen om at IT-basert kundeinformasjonsbehandling som er vellykket og verdifull gir kunnskapsarbeidere indre motivasjon, samsvarer med funnene.

4.2.4 Personlige egenskaper

Funn

Alle informantene ga uttrykk for at de aktivt spør om hjelp i situasjoner hvor de har problemer eller er usikre på hva de skal gjøre. Det ble også trukket frem at de er flinke til å hjelpe hverandre ved behov. Observasjonene understøtter inntrykket fra dybdeintervjuene, ved at vi la merke til at informantene roste hverandre når kollegaene gjorde en god jobb. Kunderådgiverne kontaktet en kollega når de trengte hjelp eller var usikre på hvordan de skulle håndtere en situasjon.

Flere av informantene mente at det er lederens oppgave å følge opp kunderådgiverne, men at de normalt hjelper hverandre dersom de har mulighet til det. En av kunderådgiverne, som ikke hadde vært ansatt i kundesenter Fredrikstad så lenge, sa at kollegaene har vært veldig flinke til å hjelpe til, og delt mye av sin kunnskap med vedkommende.

Samtlige informanter ga uttrykk for at de gjorde andre arbeidsoppgaver dersom IT-systemene er nede eller det er stille på telefonen. En informant nevnte at det er tungvint å gjøre jobben sin når IT-systemene ikke fungerer som de skal, men at de gjør det beste ut av situasjonen ved å benytte seg av tilgjengelige ressurser. Informantene mente også at det er av stor betydning hvilke IT-systemer som er nede, i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som er mulig å gjennomføre. Det ble nevnt at de normalt følger opp eksisterende kunder eller sjekker e-post i slike tilfeller.

Informant	Sitat
Informant 1	«Dersom IT-systemene er nede eller det er stille på telefonen, ringer jeg ut på oppfølging, og gjør andre oppgaver som å lese e-post eller lignende.»
Informant 2	«Dersom kolleger trenger hjelp bidrar jeg med det jeg kan. Vi er flinke til å hjelpe hverandre.»
Informant 3	«... enkelte ting har jeg ikke tilstrekkelig kompetanse på. Da spør jeg om hjelp av de rundt meg.»

Tabell 4.2.4: Personlige egenskaper

Tolkning

Det at kunderådgiverne ga uttrykk for at de aktivt spør om hjelp og søker etter informasjon, kan tolkes som at de er proaktive, siden proaktive mennesker aktivt søker etter forbedring istedenfor å vente på at muligheter eller informasjon skal komme til dem (jf. Crant 2000). Det viser også at kunderådgiverne tar initiativ til å forbedre nåværende situasjon, noe som ifølge Crant (2000) kjennetegner proaktiv atferd.

Kunderådgiverne gir hverandre ros dersom noen gjør noe bra, og det bidrar til at de hjelper hverandre med å produsere og oppnå mål (jf. Ashford & Cummings 1985). Nyansatte vil engasjere seg i proaktive aktiviteter for blant annet å tilpasse seg den nye bedriften (Ashford & Black 1996). En informant som kun hadde jobbet på kundesenter Fredrikstad i en kort periode, tilpasset seg Gjensidige, ved at informanten hadde fått mye hjelp og kunnskap gjennom sine kollegaer.

Informantene har en aktiv tilnærming til arbeidet, og kan ifølge Frese et al. (1996) og Frese et al. (1997) tolkes som at de tar personlig initiativ i sin arbeidsdag. Kunderådgiverne ved kundesenter Fredrikstad går også under Crant (2000) sin karakteristikk av personlig initiativ. Dette ved at de er selvstartende og at de utfører andre arbeidsoppgaver, dersom noen av systemene er nede eller det er stille på telefonen. Det kan også tolkes som at informantene er målrettet, fordi de utfører oppgaver som har relevans for deres arbeid i situasjoner hvor de tar initiativ.

Ettersom de ansatte er både proaktive og initiativrike, kan det ifølge Kelloway og Barling (2000) hevdes at kunnskapsarbeid forsterkes som følge av dette, i kundesenter Fredrikstad.

Proposisjonen om at proaktive og initiativrike ansatte øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling, samsvarer med funnene.

4.3 Effekten av e-læring på IT-basert kundeinformasjonsbehandling

Funn

Samtlige kunderådgivere er fornøyd med opplæringen de får i Gjensidige, og informantene ga uttrykk for at opplæringen er blitt mer omfattende de senere år. Flere informanter sa at de lærte noe nytt av e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige, men det var glemt allerede en uke etter at det var gjennomført.

Informantene sa at e-læring har både positive og negative sider når det kommer til læringsutbytte. Flere informanter sa at en fordel med e-læringsprogrammer er at det kan gjennomføres når det passer dem, og at de kan gå tilbake og se på e-læringsprogrammet dersom de ønsker det. Informantene mente det er positivt at det er mulig å se hvem som har gjennomført e-læringsprogrammet. Dette fører til at de ansatte føler de må gjennomføre e-læringsprogrammet, og de ansatte blir på den måten ansvarliggjort. På den annen side sa informantene at ansvarliggjøringen kunne være negativ for kvaliteten på opplæringen. Dette fordi noen ansatte går for fort igjennom e-læringsprogrammet for å vise at de har gjort det, og dermed ikke får tilstrekkelig læringsutbytte. Flere av informantene nevnte at en negativ side med e-læringsprogrammer er at de ofte inneholder feil, siden de ikke er oppdaterte.

De fleste informantene sa at e-læring er en god læringsmetode, men at det er ulikt hvor nyttig og bra det enkelte e-læringsprogrammet oppleves. Flere informanter mente e-læringsprogrammet må være relevant for arbeidet de skal utføre, for at de skal få læringsutbytte av det. Det ble sagt at dersom innholdet i e-læringsprogrammet ikke blir brukt daglig, er det lett å glemme det som er gjennomgått. Noen av informantene sa at det er nødvendig at de får praktisert det de lærer, for at de skal huske det, og at repetisjon er en god metode for å huske det som blir gjennomgått i e-læringsprogrammet. Det ble nevnt at e-læring ofte er overfladisk, og at det ikke går i dybden på temaet som blir gjennomgått. Flere informanter sa at e-læringsprogrammer ofte ikke tar for seg det viktigste som må læres. Informantene mente også at e-læring er en opplæringsmetode som passer bedre for ansatte som har vært i organisasjonen en stund, spesielt dersom e-læring er den eneste opplæringsmetoden som benyttes om temaet.

Flere av informantene sa at e-læring passer bedre som et supplement enn som en opplæringsmetode alene. En informant hevdet også at e-læring ikke kan erstatte tradisjonell opplæring. Informantene mente likevel at medierike og varierte e-læringsprogrammer gir bedre læringsutbytte enn de som kun inneholder tekst. Det ble sagt at e-læringsprogrammer med mye tekst, gir lite læringsutbytte, men at læringsutbytte blir bedre dersom e-læringsprogrammet

inneholder oppgaver og andre elementer. Det ble også nevnt at e-læringsprogrammer med variasjon av informasjon og spørsmål er bedre enn de som først presenterer masse informasjon, for deretter å ha alle spørsmålene til slutt.

Informant	Sitat
Informant 1	«Opplæringen har blitt mer omfattende de siste årene.»
Informant 1	«For å lære er det viktigste at man ser behovet for å lære og nytteverdien av det...»
Informant 7	«Jeg har hatt veldig god nytte av e-læring. Veldig mye informasjon, men mye informasjon blir ikke brukt. Det må være relevant for arbeidet mitt.»
Informant 3	«Det kunne vært mer variasjon mellom informasjon og spørsmål, fremfor masse informasjon først også spørsmålene tilslutt.»
Informant 2	«Mitt inntrykk er at e-læring ikke kan erstatte tradisjonell opplæring, men kan være et supplement.»
Informant 2	«Jeg får lite utbytte av de e-læringsprogrammene med mye tekst. De e-læringsprogrammene som det er oppgaver og andre ting i får jeg mer utbytte av.»

Tabell 4.3.A: Effekten av e-læring på kundeinformasjonsbehandling

Tolkning

Det at informantene mente de lærte noe av e-læringsprogrammet, kan ifølge Nævdal og Vollset (2012) indikere at ansattes tolkninger, rutiner og prosedyrer påvirkes. Kunderådgivernes tolkninger, rutiner og prosedyrer er avgjørende for IT-basert kundeinformasjonsbehandling, og det kan dermed tolkes som at opplæring har direkte effekt på kvaliteten på kundeinformasjonen (jf. Nævdal & Vollset 2012). Likevel er det vanskelig å si noe konkret om endringer i ansattes tolkninger, rutiner og prosedyrer som følge av e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling, fordi de nevnte faktorene er innarbeidet over tid og kan være preget av vaner. Det at flere av informantene uttrykte at de ikke husker det de lærte gjennom e-læringsprogrammet en uke etter de gjennomførte dette, kan tolkes som at manglende interaksjon gjør at temaet informasjonsbehandling lett glemmes i ettertid (Welsh et al. 2003).

Samtlige informanter er fornøyde med opplæringen i Gjensidige, og kan tolkes som at ansatte føler at ledelsen verdsetter arbeidet de gjør og investerer i dem gjennom opplæring. I slike situasjoner oppleves ledelsen som støttende. Informantene mente en fordel med e-læring var at de kunne gjennomføre det når de selv ønsket det samt at det var lett tilgjengelig. Dette kan

tolkes som at kunderådgiverne mener situasjonstilpasset opplæring er passende i den jobben de har (Nævdal & Vollset 2012). Spesielt siden dette bidrar til større frihet i arbeidet enn ved tradisjonelle opplæringsmetoder.

Informantenes ulike oppfatninger om e-læring som opplæringsmetode indikerer at de ansatte påvirkes forskjellig av ulike typer opplæring (jf. Lahn 2004). Når informantene sier at e-læringsprogrammet må være relevant for arbeidet som skal utføres, er det i overenstemmelse med Nævdal og Vollset (2012), som sier at formålet med situasjonstilpasset e-læring er at læringen foregår når det er behov for ny kunnskap.

Welsh et al. (2003) støtter informantenes uttalelser om at e-læring passer bedre som supplement til andre læringsmetoder, da de mener at informasjonsoverføring alene ikke er tilstrekkelig for læring. Det kreves også øvelse, tilbakemelding og veiledning. Informantenes svar om at det var store variasjoner i nytten ved det enkelte e-læringsprogram, kan tolkes som at utformingen av e-læringsprogrammet har betydning for læringseffekten. Dette er i overenstemmelse med Derouin et al. (2005), som mener at effekten av e-læringen avhenger av hvordan e-læringen konstrueres. Da det nevnes at varierte e-læringsprogrammer gir bedre læringsutbytte, er det i overenstemmelse med Liu et al. (2009), som hevder at det mest medierike e-læringsprogrammet generer høyere konsentrasjon blant brukerne.

Det at de ansatte hevdet at de lærte noe nytt av e-læringsprogrammet, indikerer at ansatte har behov for mer kunnskap om temaet informasjonsbehandling. Det kan også se ut til at kunderådgiverne har større forståelse for viktigheten av sine arbeidsoppgaver etter gjennomført e-læringsprogram. De reelle tallene på ansattes registreringer og endringer av kundeinformasjon, før og etter e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige, viser en effekt i kvaliteten på kundeinformasjonen. Antall feilregistreringer har blitt redusert fra T_F til T_E , i og med at antall feilregistreringer har gått ned fra 27 til 21. «Betydelige» feilregistreringer har også blitt redusert i det samme tidsrommet, en nedgang fra 7 til 2 kunder. Prosentvis endring i «betydelige» feilregistreringer har gått fra 25,9 % i T_F til 9,5 % i T_E . Tallene må tolkes med forsiktighet, da vi ikke hadde noen kontrollgruppe ved gjennomføringen av analysen. Vi kan dermed ikke beregne om forskjellen er statistisk signifikant. Likevel viser dette at det har vært en positiv tendens, men det er usikkert om dette alene skyldes e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling, fordi andre faktorer også kan ha påvirket tallene.

Periode	Antall nye og endrede kunder	Antall feilregistreringer	Feilregistrering er i prosent av nye og endrede kunder	Antall «betydelige» feilregistreringer av alle feilregistreringer	«Betydelige» feilregistreringer i prosent av antall feilregistreringer
T_F	141	27	19,1%	7	25,9%
T_E	147	21	14,3%	2	9,5%

Tabell 4.3.B: Tallmaterialet fra Gjensidige Forsikring

Proposisjonen om at et e-læringsprogram om informasjonsbehandling i Gjensidige øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling gjennom forsterkende faktorer, samsvarer med funnene.

Proposisjonen om at medierike e-læringsprogram som påvirker tolkninger, rutiner, og prosedyrer øker kvaliteten på kundeinformasjonen, samsvarer delvis med funnene.

4.4 Oppsummering av resultater

Sammenstillingen av proposisjoner og funn er presentert i tabell 4.4. Tabellen gir en oversikt over proposisjonene som ble utledet i kapittel 2, og om proposisjonene samsvarer eller samsvarer delvis med funnene i analysen (kapittel 4).

I sammenstillingen av proposisjoner og funn (tabell 4.4) er proposisjonene plassert under det teoretiske området de tilhører. I tilfellene hvor proposisjon og funn stemmer overens, har vi krysset av for *samsvarer* i tabellen. Når det samsvarer, vil det si at det er en klar sammenheng mellom proposisjonen og datamaterialet, og resultatene er i samsvar med tidligere forskning. Vi har krysset av på *samsvarer delvis* i de tilfellene vi ikke fant noen klar sammenheng mellom resultatene og proposisjonen.

Gjennom datamaterialet fant vi underveis i studien faktorer som ikke er omtalt ved tidligere forskning. Vi anså dette som et nytt funn, og vi har forklart det nye funnet nærmere i avsnitt 5.2.1.

Proposisjon	Samsvarer	Samsvarer delvis
<i>Disponerende faktorer</i>		
P1: Opplevd nytte ved IT-systemer øker kvaliteten på ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling.	X	
P2: Oppfattet brukervennlighet ved IT-systemer øker kvaliteten på ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling.		X
<i>Aktiverende faktorer</i>		
P3: Høye teknologiske evner, god introduksjon av IT-systemer og ledelse som stiller seg positive til IT-systemer øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.	X	
P4: Tidspress reduserer kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.	X	
<i>Forsterkende faktorer</i>		
P5: Et insentivsystem som kombinerer indre- og ytre motivasjonsfaktorer øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.	X	
P6: IT-basert kundeinformasjonsbehandling som er vellykket og verdifull gir kunnskapsarbeidere indre motivasjon.	X	
<i>Personlige egenskaper</i>		
P7: Proaktive og initiativrige ansatte øker kvaliteten på IT-basert kundeinformasjonsbehandling.	X	
<i>Effekten av e-læring på kundeinformasjonsbehandling</i>		
P8: Et e-læringsprogram om informasjonsbehandling i Gjensidige øker kvaliteten på kundeinformasjon gjennom forsterkende faktorer.	X	
P9: Medierike e-læringsprogram som påvirker tolkninger, rutiner og prosedyrer øker kvaliteten på kundeinformasjonen.		X

Tabell 4.4: Sammenstilling av proposisjoner og funn

5 Diskusjon

5.1 Svar på forskningsspørsmålene

5.1.1 Forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1 går ut på hvilke barrierer ansatte opplever ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling i IT-systemene S2000 og Dynamics (avsnitt 1.3). Basert på analysene ser det ut til at tidvis lite brukervennlige IT-systemer og tidspress er barrierer kunderådgi verne står overfor ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling (tabell 4.4). Studien har vist at de forsterkende faktorene ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling ikke er stabile, da de kan bli lavere eller høyere ut i fra stemningen på arbeidsplassen. Stemningen er et uttrykk for variasjonen i ansattes motivasjon i løpet av arbeidsdagen, og den utarter seg som et resultat av tilbakemeldingene de mottar. Stemningen er dermed helt avgjørende i en stressende jobb som IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

Kunnskapsarbeidere krever tilbakemeldinger og er normalt gode på å håndtere disse. Kunderådgi vernes motivasjon påvirkes av hvordan IT-systemene fungerer. Dersom kunderådgi verne har frihet i sitt arbeid og IT-systemene fungerer som de skal, klarer kunderådgi verne å motivere seg selv og håndtere eventuelle negative tilbakemeldinger de får i arbeidet. Grunnen til dette er at kunderådgi verne er både initiativrike og proaktive.

De aktiverende faktorene er stabile og må ligge til rette for at de forsterkende faktorene skal gi de ansatte indre motivasjon. Disse barrierene påvirker dermed hverandre (figur 5.1.4), og kunderådgi vernes frihet i arbeidet avhenger av ledelsens holdninger til IT-systemer samt at tidspresset på arbeidsplassen håndteres på en riktig måte.

5.1.2 Forskingsspørsmål 2

Forskingsspørsmål 2 går ut på hvordan e-læringsprogram påvirker barrierene (avsnitt 1.3). E-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige tar sikte på å gjøre ansatte oppmerksomme på hvor viktig kundeinformasjon er for organisasjonen. De forsterkende faktorene påvirkes av at kunderådgi verne blir mer oppmerksomme på viktigheten av kundeinformasjon, og e-læringen øker derfor ansattes indre motivasjon (figur 5.1.4). Selv om e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige påvirker den indre motivasjonen

til kunderådgiverne, er det andre faktorer som også har betydning for IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Eksempler på dette er hvordan IT-systemene fungerer og insentiver for kunderådgiverne.

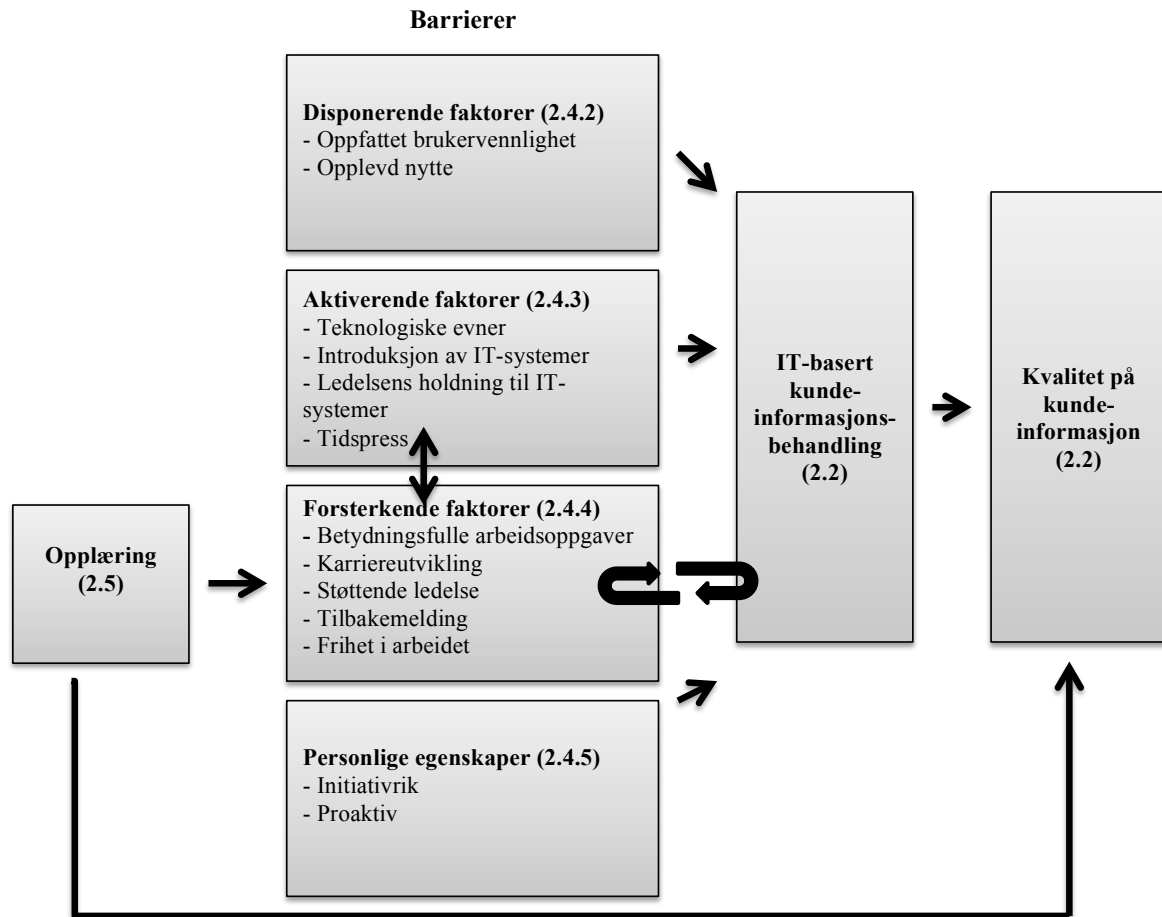
Studien har kartlagt en gjensidig sammenheng mellom forsterkende faktorer og IT-basert kundeinformasjonsbehandling (figur 5.1.4). Denne sammenhengen kan virke selvforsterkende, fordi IT-basert kundeinformasjonsbehandling påvirker kunderådgiverne sin indre motivasjon ved at kunderådgiverne hele tiden får tilbakemeldinger i arbeidet (se avsnitt 4.2.3). For kunderådgiverne er arbeidet i seg selv en motivasjonsfaktor, og dersom de føler at tilbakemeldingene er gode, vil det bidra til en følelse av at arbeidet er meningsfullt.

5.1.3 Forskningsspørsmål 3

Forskningsspørsmål 3 går ut på hvilken effekt e-læringsprogram har på kvaliteten av kundeinformasjonen (avsnitt 1.3). Analysen i avsnitt 4.3 viser at opplæring har direkte effekt på kvaliteten av kundeinformasjonen (figur 5.1.4). Det er usikkert om effekten vi ser alene skyldes e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige, ettersom andre faktorer også kan ha påvirket tallene.

5.1.4 Oversikt over det teoretiske rammeverket inkludert resultater

Figur 5.1.4 viser det teoretiske rammeverket fra avsnitt 2.1, men med resultatene vi har fått gjennom studien.



Figur 5.1.4: Kvalitet på kundeinformasjon med nye sammenhenger

5.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

5.2.1 Teoretiske implikasjoner

Rammeverket til Kukafka et al. (2003) forutsetter en lineær sammenheng mellom de identifiserte barrierene og IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Hovedfunnet vårt er et supplement til den lineære sammenhengen Kukafka et al. (2003) har identifisert, ved at vi har kartlagt en gjensidig sammenheng mellom forsterkende faktorer og IT-basert kundeinformasjonsbehandling. Denne gjensidige sammenhengen skyldes at IT-basert kundeinformasjonsbehandling som er vellykket vil gi kunderådgiverne indre belønning, noe som igjen vil føre til at kunderådgiverne yter god IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

Dette viser at indre belønning kommer direkte fra arbeidet som utføres, noe som er i overenstemmelse med Thomas (2009).

I henhold til Kukafka et al. (2003) er det organisasjonens ansvar å motivere de ansatte. Kelloway og Barling (2000) mener kunnskapsarbeidere motiveres av frihet i arbeidet, optimale utfordringer og tilstrekkelige tilbakemeldinger. Studien viser at kunderådgiverne føler de får stor grad av frihet i arbeidet og at tilbakemeldinger har stor nytte i den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen. Dette støttes av Stajkovic og Luthans (2001), som mener at tilbakemeldinger har stor nytte i komplekse arbeidsoppgaver. Kunderådgiverne mente også de hadde tilstrekkelige utfordringer i arbeidet. Samlet viser disse forholdene at organisasjonen har lagt til rette for at kunderådgiverne ved kundesenter Fredrikstad skal være motiverte, noe som igjen påvirker kunderådgivernes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling positivt.

E-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige har en direkte effekt på kvaliteten på kundeinformasjonen. Vi er ikke kjent med at kundesenter Fredrikstad har foretatt endringer på gruppenivå eller organisasjonsnivå i tidsrommet studien har foregått. Gjensidige har så langt gjennomført endringen på individnivå ved at de har utarbeidet et e-læringsprogram om informasjonsbehandling for kunderådgiverne. For at kvaliteten på kundeinformasjonen skal være tilfredsstillende for Gjensidige, må det også foretas endringer på gruppe- og organisasjonsnivå. Dette fordi det kreves en helhetlig endring for å kunne få full effekt av opplæringen, ettersom brukeratferd kan påvirkes på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Curtis et al. 1988; Kukafka et al. 2003; Lorenzi et al. 1997; Sward et al. 2008). Ifølge Kukafka et al. (2003) kan IT-bruk påvirkes av faktorer på ulike nivåer i organisasjonen, noe som gjør at det er behov for flerdimensjonale tiltak.

I analysen har vi identifisert teknologi som en faktor som påvirker stemningen på arbeidsplassen, ettersom oppfattet brukervennlighet ikke er tilstrekkelig. Da vi ikke kan se at forholdet mellom teknologi og stemning konkret har blitt omtalt ved tidligere forskning, mener vi at dette kan betraktes som et nytt funn som er avdekket gjennom denne studien. Ansatte indikerer at stemningen påvirker kvaliteten på deres kundeinformasjonsbehandling, noe som støttes av George (1991), som mener at selgere med positiv stemning på arbeidsplassen yter kundeservice av høyere kvalitet enn selgere med negativ stemning. Stemningen på arbeidsplassen påvirker også ansattes tankeprosesser og dermed hvordan de forholder seg til en bestemt oppgave (Forgas 1998; Forgas & George 2001). Forholdet mellom teknologi og

stemning på arbeidsplassen har ikke blitt omtalt ved tidligere forskning, og vi anser derfor funnet som videreutvikling av teori.

5.2.2 Praktiske implikasjoner

Den gjensidige sammenhengen mellom forsterkende faktorer og IT-basert kundeinformasjonsbehandling som har kommet frem i denne studien, viser at Gjensidige må være klar over at kunderådgiverne motiveres av de identifiserte forsterkende faktorer som dermed påvirker kvaliteten i deres arbeide. Stemningen på arbeidsplassen gir uttrykk for variasjonen i kunderådgivernes motivasjon i løpet av arbeidsdagen. For å opprettholde kunderådgivernes motivasjon er det dermed viktig at negativ stemning korrigeres raskt. Dette kan gjøres ved hjelp av for eksempel korte samtaler med de aktuelle ansatte om hvor viktig det er å holde motivasjonen oppe.

Ansattes personlige egenskaper er avgjørende for stemningen på arbeidsplassen, og Gjensidige bør derfor fokusere på dette allerede i rekrutteringen. Personer som er initiativrike og proaktive er flinkere til selvkorrigerende, og til å skaffe seg tilbakemeldinger samt håndtere eventuelle negative tilbakemeldinger som mottas gjennom arbeidet. Gjensidige bør dermed rekruttere kunderådgivere som både er initiativrike og proaktive. Et arbeidsmiljø som tilrettelegger for frihet i arbeidet vil bidra til at kunderådgiverne får bruke sine initiativrike og proaktive evner, og Gjensidige bør dermed ta hensyn til dette ved organiseringen kundesentrene sine.

Andre praktiske implikasjoner for Gjensidige er at dersom e-læringsprogrammer skal brukes som opplæringsmetode, bør det utformes til å påvirke alle barrierene som er blitt identifisert i denne studien. E-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige er i dag ikke utformet på en slik måte, ved at e-læringsprogrammet kun påvirker de forsterkende faktorene. Analysene indikerer at det kan være hensiktsmessig å benytte e-læringsprogram i kombinasjon med andre opplæringsmetoder for at kunderådgiverne skal få mest mulig læringsutbytte. For å få ansatte til å begrense «betydelige» feilregistreringer omtalt tidligere i studien, kan Gjensidige legge inn en kvalitetssikring der systemet sjekker om e-posten eller telefonnummeret kunderådgiveren har registrert, er riktig. Kunderådgiverne får da beskjed med en gang om informasjonen de har registrert, er korrekt. Dette kan være med på å redusere kunderådgivernes «betydelige» feilregistreringer og kan bidra til at Gjensidige når ut til flere av sine kunder.

5.3 Begrensninger og videre forskning

En begrensning ved studien er at vi gjennomførte dybdeintervjuene parallelt på grunn av tidsbegrensninger. Dersom en av oss hadde intervjuet og den andre hadde tatt notater, kunne vi styrket påliteligheten fra dybdeintervjuene ytterligere.

Gjensidige gjennomfører «roadshow» når de innfører nye e-læringsprogrammer i organisasjonen. Dette går ut på at representanter fra Gjensidige orienterer om temaet som skal læres, i tillegg til at e-læringsprogrammet gjennomføres. Et gjennomført «roadshow» i forbindelse med e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige ville ha ført til at ansatte hadde fått en bedre innføring i temaet. Studiens begrensede tid, og høy aktivitet på kundesenter Fredrikstad, førte til at det ikke var mulig å gjennomføre dette i praksis. Dersom vi hadde sikret at alle kunderådgiverne ved kundesenter Fredrikstad hadde gjennomført e-læringsprogrammet ville tilliten til tallmaterialet vært større.

Tilliten til tallmaterialet ville også vært større dersom vi kunne benyttet data på individnivå, og gjennomført et ekte kvasiekperiment med «after-only»-design (Yang & Dickinson 2013). Den reelle effekten av faktiske registreringer kunne da vært identifisert. Et ekte kvasiekperiment ville vært verdifullt for denne studien, da vi kunne undersøkt årsaks-virkningsforholdet mellom e-læringen og IT-basert kundeinformasjonsbehandling (Yang & Dickinson 2013), noe som har spesiell verdi i HRM-studier. For videre forskning kan det dermed vært interessant å gjennomføre en kvantitativ datainnsamlingsmetode for å se på effekten e-læring har på kvalitet på kundeinformasjon, hvor det da benyttes ekte kvasiekperiment slik at effekten blir mer synlig.

Fra observasjonene fikk vi inntrykk av at kunderådgivernes arbeidsdag ble styrt av arbeidsgivers målinger. På bakgrunn av dette kan det være interessant å forske videre på hvordan kvalitet på kundeinformasjon påvirkes av de målingene som benyttes i organisasjonen.

Det bør foretas videre forskning og empiriske undersøkelser på det nye funnet denne studien har avdekket, det vil si om sammenhengen mellom teknologi og stemning på arbeidsplassen.

6 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å forklare hvilke barrierer de ansatte står ovenfor i sitt arbeid, og hvordan e-læring kan påvirke barrierene. Barrierene som har blitt identifisert ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling er gruppert i disponerende, aktiverende og forsterkende faktorer i tillegg til personlige egenskaper. Studien har kartlagt en gjensidig sammenheng mellom forsterkende faktorer og IT-basert kundeinformasjonsbehandling, der vellykket IT-basert kundeinformasjonsbehandling gir kunnskapsarbeidere indre motivasjon. E-læringsprogrammet om informasjonsbehandling i Gjensidige har i denne studien kun påvirket de identifiserte forsterkende faktorene, men er av betydning for den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen. Dersom e-læringsprogrammet hadde vært lagt opp annerledes kunne det også ha påvirket de identifiserte disponerende og aktiverende faktorene, og effekten på den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen kunne dermed ha vært større.

Funnene i denne studien kan være nyttige for HR- og markedsavdelinger i organisasjoner som driver med IT-basert kundeinformasjonsbehandling og som ønsker å øke kvaliteten på kundeinformasjonen. Barrierene i ansattes IT-baserte kundeinformasjonsbehandling har blitt identifisert, og organisasjonene kan på bakgrunn av dette skreddersy opplæring tilpasset sine behov. Barrierene studien har identifisert kan også benyttes av HR- og markedsavdelinger i organisasjoner generelt som ønsker å benytte e-læring som opplæringsmetode. Barrierene har innvirkning på ansattes atferd knyttet til IT-bruk, og identifiseringen av barrierene kan derfor hjelpe organisasjoner til å utforme e-læringsprogrammer som gir best mulig læringsutbytte for den aktuelle organisasjonen.

Det er avgjørende at Gjensidige forstår at IT-basert kundeinformasjonsbehandling har betydning for kvaliteten på kundeinformasjonen. Gjensidige må også forstå hvilke barrierer som begrenser den IT-baserte kundeinformasjonsbehandlingen og dermed er årsaken til at IT-systemenes potensiale ikke benyttes fullt ut. Forskningsproblemet var hvordan Gjensidige kan forbedre kvaliteten på kundeinformasjonen gjennom e-læringsprogram. For å svare på dette har vi benyttet tre ulike datainnsamlingsmetoder, som både var kvalitative og kvantitative. Studiens kartlegging av barrierer som ansatte står overfor ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling hjelper Gjensidige å målrettet kunne utforme e-læringsprogrammer for å påvirke de disponerende, aktiverende og forsterkende faktorene. Identifiseringen av barrierene som ansatte

står ovenfor ved IT-basert kundeinformasjonsbehandling gjør det enklere for Gjensidige å jobbe målrettet mot å påvirke disse barrierene gjennom e-læring som opplæringsmetode.

7 Litteraturliste

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50 (2): 179-211.
- Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58 (1): 67-79.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2): 199.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Avlonitis, G. J. & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34 (4): 355-368.
- Bandura, A. & McClelland, D. C. (1977). Social learning theory.
- Boudreau, M.-C. (2003). *Learning to use ERP technology: A causal model*. System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on: IEEE. 10 pp. s.
- Brackstone, G. (1999). Managing data quality in a statistical agency. *Survey methodology*, 25 (2): 139-150.
- Burgess, J. R. & Russell, J. E. (2003). The effectiveness of distance learning initiatives in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2): 289-303.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial marketing management*, 32 (5): 375-383.
- Carleton, K. (2011). How to motivate and retain knowledge workers in organizations: A review of the literature. *International Journal of Management*, 28 (2): 459.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26 (3): 435-462.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage.
- Curtis, B., Krasner, H. & Iscoe, N. (1988). A field study of the software design process for large systems. *Communications of the ACM*, 31 (11): 1268-1287.
- Dalsgaard, C. (2006). Social software: E-learning beyond learning management systems. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 2006 (2).
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital: What it is and why people invest it*. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*: 319-340.
- Day, G. S. (1992). Continuous learning about markets. *Planning Review*, 20 (5): 47-49.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A. & Salas, E. (2005). E-learning in organizations. *Journal of Management*, 31 (6): 920-940.
- Devos, J., Landeghem, H. & Deschoolmeester, D. (2014). Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises: State of Art of IS Research in SMEs. *Progress in IS*.
- Dixon, D. R. (1999). The behavioral side of information technology. *International journal of medical informatics*, 56 (1): 117-123.
- Eckerson, W. W. (2002). Data quality and the bottom line. *TDWI Report, The Data Warehouse Institute*.

- Even, A., Shankaranarayanan, G. & Berger, P. D. (2010). Managing the quality of marketing data: cost/benefit tradeoffs and optimal configuration. *Journal of Interactive Marketing*, 24 (3): 209-221.
- Forgas, J. P. (1998). Asking nicely? The effects of mood on responding to more or less polite requests. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (2): 173-185.
- Forgas, J. P. & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 86 (1): 3-34.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48 (6): 871-893.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39 (1): 37-63.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70 (2): 139-161.
- Gardner, D. G., Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (3): 307-322.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2): 299.
- Gjensidige. (2014a). *Om oss - Historien*. Tilgjengelig fra: <https://http://www.gjensidige.no/konsern/om-oss> (lest 02.02.2015).
- Gjensidige. (2014b). Årsrapport 2013: Gjensidige ASA. 196 s.
- Gjensidige. (2015a). *Strategi og mål*. Tilgjengelig fra: <https://http://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/strategi-og-m%C3%A5l> (lest 17.03.2015).
- Gjensidige. (2015b). *Visjon og merkevare*. Tilgjengelig fra: <https://http://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/visjon-og-merkevareplattform> (lest 06.05.2015).
- Gjensidige, A. (2014). *Sammen for kunden*. Tilgjengelig fra: https://http://www.gjensidige.no/konsern/jobb/sammen-for-kunden-section_3 (lest 05.02.2015).
- Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3): 276-284.
- Green, L. W. & Kreuter, M. W. (1999). Health promotion planning: An educational and ecological approach.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*: Tano A.S.
- Homburg, C., Droll, M. & Totzek, D. (2008). Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? *Journal of Marketing*, 72 (5): 110-130.
- Hunter, R. H. (1999). The "new HR" and the new HR consultant: Developing human resource consultants at Andersen Consulting. *Human Resource Management*, 38 (2): 147-153.
- Jamrog, J. (2004). The perfect storm: The future of retention and engagement. *Human Resource Planning*, 27 (3): 26-33.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. *Abstrakt forlag*.
- Jones, S. (1998). *Doing Internet research: Critical issues and methods for examining the Net*: Sage Publications.
- Kelloway, E. K. & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2 (3): 287-304.

- Korhonen-Sande, S. (2007). Dissemination and use of customer information from the perspective of production and R&D managers.
- Korhonen-Sande, S. (2010). Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing. *Industrial Marketing Management*, 39 (4): 661-671.
- Kukafka, R., Johnson, S. B., Linfante, A. & Allegrante, J. P. (2003). Grounding a new information technology implementation framework in behavioral science: a systematic analysis of the literature on IT use. *Journal of biomedical informatics*, 36 (3): 218-227.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., Petersen, J. A. & Shah, D. (2009). Reversing the logic: The path to profitability through relationship marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (2): 147-156.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3): 365-385.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.
- Lahn, L. C. (2004). Dilemmas in the development of e-learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 16 (8): 466-478.
- Levy, M. & Powell, P. (2003). Exploring SME internet adoption: towards a contingent model. *Electronic Markets*, 13 (2): 173-181.
- Liu, S.-H., Liao, H.-L. & Pratt, J. A. (2009). Impact of media richness and flow on e-learning technology acceptance. *Computers & Education*, 52 (3): 599-607.
- Lorenzi, N. M., Riley, R. T., Blyth, A. J., Southon, G. & Dixon, B. J. (1997). Antecedents of the people and organizational aspects of medical informatics review of the literature. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 4 (2): 79-93.
- Lucchetti, R. & Sterlacchini, A. (2004). The adoption of ICT among SMEs: evidence from an Italian survey. *Small Business Economics*, 23 (2): 151-168.
- Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (2004). *Handbook of qualitative research methods for international business*: Edward Elgar Publishing.
- Menzel, C. M. & Reiners, T. (2014). Customer Relationship Management System a Case Study on Small-Medium-Sized Companies in North Germany. I: *Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises*, s. 169-197: Springer.
- Nævdal, J. & Vollset, H. (2012). *Hvordan oppnå læring i organisasjoner som praktiserer fjernarbeid?* Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/hvordan-oppnaa-laering-i-organisasjoner-som-praktiserer-fjernarbeid> (lest 06.01.2015).
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11 (4): 404-428.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M. & Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36 (2): 277-294.
- Payne, A. & Frow, P. (2013). *Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM*: Cambridge University Press.
- Peltier, J. W., Zahay, D. & Lehmann, D. R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of interactive marketing*, 27 (1): 1-13.
- Regjeringen, H.-o. o. (2000). *Forsikringssselskapers innhenting, bruk og lagring av helseopplysninger*. Tilgjengelig fra: <https://http://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/nou-2000-23/id143243/?docId=NOU200020000023000DDDEPIS&q=&navchap=1&ch=5> (lest 01.04.2015).

- Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (3): 326-346.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1): 54-67.
- Shiels, H., McIvor, R. & O'Reilly, D. (2003). Understanding the implications of ICT adoption: insights from SMEs. *Logistics Information Management*, 16 (5): 312-326.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*: Sage.
- Souchon, A. L., Cadogan, J. W., Procter, D. B. & Dewsnap, B. (2004). Marketing information use and organisational performance: the mediating role of responsiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 12 (4): 231-242.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of management journal*, 44 (3): 580-590.
- Sward, K., Orme, J., Sorenson, D., Baumann, L., Morris, A. H. & Investigators, R. C. C. C. R. (2008). Reasons for declining computerized insulin protocol recommendations: application of a framework. *Journal of biomedical informatics*, 41 (3): 488-497.
- Themistocleous, M. (2004). Justifying the decisions for EAI implementations: a validated proposition of influential factors. *Journal of Enterprise Information Management*, 17 (2): 85-104.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*: Berrett-Koehler Publishers.
- Tjora, A. (2013). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave. Oslo. Gyldendal.
- Toften, K. (2005). The influence of export information use on export knowledge and performance: Some empirical evidence. *Marketing intelligence & planning*, 23 (2): 200-219.
- Wainwright, D., Green, G., Mitchell, E. & Yarrow, D. (2005). Towards a framework for benchmarking ICT practice, competence and performance in small firms. *Performance Measurement and Metrics*, 6 (1): 39-52.
- Weggen, C. C. & Urdan, T. A. (2000). Corporate E-learning: Exploring A New Frontier. *WR Hambrecht and Co. www.wrhambrecht.com/research/coverage/elearning/idir explore.html*.
- Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G. & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7 (4): 245-258.
- Yang, H. & Dickinson, J. (2013). 6 Experimental Method in HRM Research. *Research Methods for Human Resource Management*: 97.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Zahay, D. & Griffin, A. (2004). Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business Service Firms*. *Decision Sciences*, 35 (2): 169-203.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Atferdsteoriene

Atferdsteoriene identifiserer barrierer og utvikler tilnærminger for å håndtere barrierene ved IT-systemer (Kukafka et al. 2003). Atferdsteoriene kan sorteres i tre strømninger av atferdsvitenskap, der hver strømning har en underliggende hovedtilnærming.

En strømning i atferdsvitenskapen er intensjonsbaserte teorier der *Theory of reasoned action* og *theory of planned behavior* gjør seg gjeldene (Kukafka et al. 2003). Intensjonsbaserte teorier fokuserer på den enkeltes atferdsbestemmelse for å kunne forutsi bruksmønstre. Teoriene tar sikte på å identifisere faktorer som påvirker intensjonen, som for eksempel holdninger og sosial påvirkning. *Theory of planned behavior* utvider *theory of reasoned action* ved å inkludere oppfattet atferdskontroll. Oppfattet atferdskontroll skal vise de faktorene som er utenfor individets kontroll, men som likevel påvirker individets intensjon og atferd. Eksempler på faktorer utover intensjonen som påvirker atferd er tilgjengelighet av nødvendige muligheter og ressurser (Ajzen 1991). Det betyr at intensjon for bruk av ny teknologi øker dersom aktiviteten er personlig ønskelig, støttes av sosiale normer og er gjennomførbar i henhold til tilgjengelige ressurser og muligheter (Ajzen 1991). Ajzen (1991) mener intensjonen for atferd og opplevd atferdskontroll kan brukes direkte for å forutsi atferd. Intensjonen fanger opp motivasjonsfaktorer som påvirker atferden til den enkelte (Ajzen 1991). Ajzen (1991) mener at et individs intensjon om å utføre en bestemt atferd sammen med nødvendige muligheter og ressurser til dette fører til at den enkelte lykkes i å utføre atferden. Intensjonen og tilgjengelighet av nødvendige muligheter og ressurser representerer menneskets faktiske kontroll over egen atferd. *The technology acceptance model* er en tilpasning av *the theory of reasoned action*, der formålet er å modellere bruksaksept ved IT-systemer.

En annen strømning er sosialkognitiv teori forklarer bruksmønstre med fokus på gjensidig determinisme (Bandura & McClelland 1977). Gjensidig determinisme er det som skjer når person, atferd og miljø sammen bestemmer atferd og ny læring. Sosialkognitiv teori går også ut på selveffekt som handler om forestillingen om evnen den enkelte har til å utføre en bestemt atferd. Selveffekt er viktig fordi det betyr at det ikke er tilstrekkelig og kun overbevise den enkelte om fordelene ved en teknologi, men at personens evne til å utøve en bestemt atferd også krever nødvendige ferdigheter og selvtillit (Bandura & McClelland 1977). Selveffekt ses på som en viktig forløper til IT-bruk ved å fremme adaptasjonen av ny atferd og opprettholdelsen av den. Suksessfulle interaksjoner med teknologi er forsterkende, og har dermed en viktig påvirkning på selveffekt. I denne sammenheng er *Task-technology-fit modellen* relevant, fordi den handler om i hvilken grad teknologien og oppgaven som skal utføres passer sammen. Brukere velger teknologiske verktøy som utfører oppgaven på best mulig måte. Teknologien som ikke er bedre enn konkurrerende systemer vil dermed ikke bli tatt i bruk.

En tredje strømning i atferdsforskningen er diffusjonsteorien som forklarer ulikheter i implementeringsrater. Egenskaper ved personene som tar i bruk en innovasjon, og bestemte kjennetegn ved innovasjonene er faktorer som påvirker atferd. Ifølge Kukafka et al. (2003) klassifiseres personer i fem ulike adopsjonskategorier, basert på sin innovasjonsevne. De klassifiseres som innovatører, tidlige adopsjonstakere, tidlig flertall, sent flertall og etterløpere. Nyskapingen iverksettes ikke samtidig i et sosialt system, men sprer seg først gjennom endringsagenter som aktivt fremmer nyskapingen. Deretter spres den videre i økt hastighet, ettersom flere benytter seg av nyskapingen. Den tidlige fasen i denne prosessen er avgjørende, fordi endringsagentene arbeider for å kommunisere nyskapingen gjennom passende kommunikasjonskanaler. Spredningen av en nyskaping påvirkes av kommunikasjonen og kjennetegnene ved innovasjonen. Disse faktorene bidrar til å forklare forskjeller i tilpasningen. Elementer som har betydning for tilpasning er om innovasjonen oppfattes som bedre enn den opprinnelige ideen, er i samsvar med eksisterende verdier, tidligere erfaringer og behovene som må tilfredsstilles. Andre elementer er i hvilken grad innovasjonen er lett å forstå og bruke, samt om resultatene fra innovasjonen er synlig for andre.

Green og Kreuter (1999) sitt konseptuelle rammeverk *PRECEDE* og *PROCEED* består av to komponenter som har blitt brukt som basis for planlegging av helseprogrampromotering. *PRECEDE* er et akronym som står for disponerende, forsterkende og aktiverende konstruksjoner i pedagogisk diagnostisering og evaluering (Kukafka et al. 2003). *PROCEED* står for politikk, regulatoriske og organisatoriske konstruksjoner i pedagogisk og miljøbetonet utvikling. Formålet er å guide mer enn et teoretisk perspektiv, for å utvikle effektive tiltak på flere nivåer. Dette gjøres ved at rammeverket gir en kontinuerlig serie av faser som bygger logiske koblinger mellom ulike nivåer av årsakssammenhenger.

8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Følgende skriv ble sendt til informantene til dybdeintervjuene via e-post en uke før vi kom:

Hei,

I forbindelse med de individuelle dybdeintervjuene vi skal gjennomføre hos dere neste uke, ønsker vi å sende litt praktisk informasjon.

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter som tar master i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). I masteroppgaven undersøker vi IT-basert kundeinformasjonsbehandling i Gjensidige.

Gjennom intervjuer med ansatte på kundesenter Fredrikstad i Gjensidige Forsikring ønsker vi å få en innsikt i hvordan ansatte jobber, hva som er viktig på arbeidsplassen og ansattes tanker om e-læring som opplæringsmetode. Informasjonen vi får fra intervjuene skal sammen med relevant teori besvare vår problemstilling om IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det blir gjennomført dybdeintervjuer. Hver informant vil totalt gjennomføre to dybdeintervjuer på ca. 40 minutter hver. Det vil bli tatt notater til intervjuet som brukes som transkript for analyser. Vi vil også spørre om tillatelse til å ta opp intervjuet. Opptaket vil kun brukes av oss og vår veileder, og vil bli slettet etter prosjektslutt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I oppgaven vil vi ikke gjengi intervjuene i sin helhet, og det vil dermed ikke være mulig at deltakerne blir gjenkjent i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2015. Etter prosjektslutt vil alle innsamlede personopplysninger slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Det vil ikke ha noen konsekvenser i forhold til arbeidsgiver eller arbeidsforhold om du deltar eller ikke.

Dersom du har spørsmål til studien kan du kontakte oss på e-post: elisabeth.opdal@nmbu.no eller telefon: 47 02 54 53. Veileder for masteroppgaven er Silja Korhonen-Sande. Hun kan kontaktes på e-post: silja.korhonen-sande@nmbu.no eller telefon: 64 96 63 95.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Marte Jensen Ryeng og Elisabeth Vale Opdal

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide 1

Innledning

Jeg er masterstudent på handelshøyskolen ved NMBU, og skriver masteroppgave denne våren om IT-basert kundeinformasjonsbehandling i Gjensidige. Oppgaven handler om arbeidet som foregår på kundesentrene og det lages nå et e-læringsprogram som skal testes ut som et pilotprosjekt i de fire avdelingene på kundesenter Fredrikstad. Dette intervjuet skal bidra med innsikt i hvordan dere jobber, hva som er viktig for ansatte i de daglige arbeidsoppgavene og deres tanker om e-læring som opplæringsmetode generelt samt spesielt i forbindelse med opplæring i IT-basert kundeinformasjonsbehandling.

Før vi starter vil jeg opplyse om at dette intervjuet er helt frivillig, slik at du kan velge å trekke deg når som helst. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I oppgaven vil vi ikke gjengi intervjuene i sin helhet, og det vil dermed ikke være mulig å identifisere deg. Etter prosjektslutt vil alle innsamlede personopplysninger slettes. Det vil kun være meg, hun jeg skriver sammen med og vår veileder som vil ha tilgang til informasjonen.

Er det greit for deg at jeg tar opp intervjuet?

Hoveddel

BAKGRUNN TIL INFORMANTEN

Hva slags utdanning har du?

Hvor lenge har du arbeidet i Gjensidige Forsikring?

Har du hele tiden vært ansatt i Kundesenter Fredrikstad?

ARBEIDSOPPGAVER: OVERSIKT OG BARRIERER

Hvilke arbeidsoppgaver var utfordrende å lære seg, knyttet til informasjonsbehandling?

Bruk av IT-system og telefon samtidig

Vite hva som er rett registrering

Etc.

Hvordan var opplæringen til stillingen da du startet i Kundesenter Fredrikstad?

Hvordan er den faglige og personlige oppfølgingen fra din leder?

Hvilke områder?

Er det noen andre områder du skulle ønske det var mer fokus på i opplæring/oppfølging. Hvorfor?

Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?

Hva er ditt handlingsmønster ved registrering av nye kunder?

Hvor stor frihet har du i utførelsen av ditt arbeid?

Anser du ditt arbeid som betydningsfullt for andre ansatte på din avdeling?

KVALITETEN OG BARRIERER

Hva betyr kvaliteten på kundeinformasjonsbehandling for deg?

Kan du beskrive en situasjon hvor det var vanskelig å oppnå god kvalitet?

Hva kreves for at du kan oppnå god kvalitet?

Ledelsen? Incentiver? Kolleger? Personlig og faglig utvikling?

Hvordan påvirker IT-systemer kvaliteten på kundeinformasjonsbehandling?

Hvordan formulerer du deg i fritekstfeltet? Hva er viktig for deg når du skriver i fritekstfeltet?

Forkortelser?

Hele setninger?

Hvilke faktorer motiverer deg i en arbeidssituasjon?

Arbeidsmiljø? Incentiver? Arbeidsoppgaver?

Hva anser du som den største motivasjonsfaktoren i jobben din?

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på kundesenter Fredrikstad?

Forbedringspotensial? Sosiale aktiviteter?

På hvilken måte påvirker it-systemene arbeidsdagen din?

Er systemet nyttig i forhold til arbeidsoppgavene?

Hvilke forventninger har din leder til din bruk av it-systemet?

Hvordan oppfatter du at kolleger og lederen din forholder seg til IT-systemet?

Føler du deg trygg på IT-systemet du bruker i arbeidet?

Har du tilstrekkelig kompetanse?

Kan du fortelle hva som skjer med kundeinformasjon etter at du har registrert den? Hvem er brukere? Hvordan blir den brukt?

Har din registrering påvirkning på andre avdelinger i virksomheten?

Hva får du igjen ved god informasjonsbehandling av nye kunder?

Anser du antall kunder eller hvordan du registrerer kunden som mest betydningsfullt for Gjensidige Forsikring?

Hvorfor?

Anser du ditt arbeid som viktig i forhold til resten av Gjensidiges virksomhet?

Hvilke av dine arbeidsoppgaver mener du har høyest prioritet for din leder?

Hva tror du er årsakene til dette?

E-LÆRING

Har du vært med på opplæring gjennom e-læring tidligere?

Dersom du har erfaring med e-læringskurs, hva var bra og hva var dårlig?

Hva kan gjøres for å opprettholde det du lærer gjennom et e-læringskurs?

Hva synes du om e-læring mer generelt som opplæringsmetode?

Hvorfor? Begrunnelse

Dersom det er noe vi ikke forstår og som er uklart etter spørsmålene: Kan du utdype hva du mente under spørsmål X?

Avslutning

Oppsummering av informasjonen vi har fått i løpet av intervjuet. På denne måten har respondenten mulighet til å korrigere og rette opp i eventuelle uklarheter.

Har du noe mer du ønsker å legge til?

Dersom du ønsker kan du få tilsendt intervjuet med notater, slik at du kan kvalitetssikre informasjonen som vil brukes i oppgaven. Dersom du skulle ha noen spørsmål i etterkant er bare å kontakte meg.

Takk for at du tok deg tid til intervjuet!

8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide 1 sin sammenheng med teori

Spørsmål stilt til informantene	Teoretisk grunnlag for spørsmålet	Bidrag til å svare på forskningsspørsmål
BAKGRUNN TIL INFORMANTEN		
Hva slags utdanning har du?	Avsnitt 2.4.4 Avlonitis & Panagopoulos (2005)	Forskningsspørsmål 1
Hvor lenge har du arbeidet i Gjensidige Forsikring?	Formålet var å kartlegge informantens bakgrunn	Formålet var å kartlegge informantens bakgrunn
Har du hele tiden vært ansatt i Kundesenter Fredrikstad?	Formålet var å kartlegge informantens bakgrunn	Formålet var å kartlegge informantens bakgrunn
ARBEIDSOPPGAVER: OVERSIKT OG BARRIERER		
Hvilke arbeidsoppgaver var utfordrende å lære seg, knyttet til informasjonsbehandling?	Avsnitt 2.4.3 Kelloway og Barling (2000)	Forskningsspørsmål 1
Hvordan var opplæringen til stillingen da du startet i Kundesenter Fredrikstad?	Avsnitt 2.4.2 og 2.5 Panayotopoulou et al (2007) og Dixon (1999)	Forskningsspørsmål 1
Hvordan er den faglige og personlige oppfølgingen fra din leder?	Avsnitt 2.2, 2.4.2 og 2.4.3 Payne og Frow (2013) og Carleton (2011)	Forskningsspørsmål 1
Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?	Avsnitt 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 og 2.4.4	Forskningsspørsmål 1
Hva er ditt handlingsmønster ved registrering av nye kunder?	Avsnitt 2.3, 2.4.1 Campell (2003)	Forskningsspørsmål 1
Hvor stor frihet har du i utførelsen av ditt arbeid?	Avsnitt 2.4.3 Kelloway & Barling (2000)	Forskningsspørsmål 1
Anser du ditt arbeid som betydningsfullt for andre ansatte på din avdeling?	Avsnitt 2.1 og 2.2	Forskningsspørsmål 1
KVALITET OG BARRIERER		
Hva betyr kvaliteten på kundeinformasjonsbehandling for deg?	Avsnitt 2.1	Forskningsspørsmål 1
Kan du beskrive en situasjon hvor det var vanskelig å oppnå god kvalitet?	Avsnitt 2.3 Day (1992)	Forskningsspørsmål 1
Hva kreves for at du kan oppnå god kvalitet?	Avsnitt 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 og 2.4.4	Forskningsspørsmål 1
Hvordan påvirker IT-systemer kvaliteten på kundeinformasjonsbehandling?	Avsnitt 2.4.1 Davis (1989), Avlonitis & Panagopoulos (2005)	Forskningsspørsmål 1
Hvordan formulerer du deg i fritekstfeltet?	Avsnitt 2.2 og 2.3 Payne og Frow (2013)	Forskningsspørsmål 1
Hvilke faktorer motiverer deg i en arbeidssituasjon?	Avsnitt 2.4.3	Forskningsspørsmål 1
Hva anser du som den største motivasjonsfaktoren i jobben din?	Avsnitt 2.4.3 Thomas (2009), Carleton (2011), Jamrog (2004), Ryan og Deci (2000), Foss et al. (2009),	Forskningsspørsmål 1

	Gardner et al. (2004), Kuvaas (2006), Stajkovic og Luthans (2001), Jenkins Jr et al. (1998)	
Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på kundesenter Fredrikstad?	Avsnitt 2.4.3	Forskningsspørsmål 1
På hvilken måte påvirker it-systemene arbeidsdagen din?	Avsnitt 2.4.1 Davis (1989) og Avlonitis & Panagopoulos (2005)	Forskningsspørsmål 1
Er systemet nyttig i forhold til arbeidsoppgavene?	Avsnitt 2.4.1	Forskningsspørsmål 1
Hvilke forventninger har din leder til din bruk av it-systemet?	Avsnitt 2.4.2	Forskningsspørsmål 1
Hvordan oppfatter du at kolleger og lederen din forholder seg til IT-systemet?	Avsnitt 2.4.2 Wainwright et al (2005), Levy & Powell (2003), Themistocleous (2004)	Forskningsspørsmål 1
Føler du deg trygg på IT-systemet du bruker i arbeidet?	Avsnitt 2.4.2 Dixon (1999) og Shiels et al (2003)	Forskningsspørsmål 1
Kan du fortelle hva som skjer med kundeinformasjon etter at du har registrert den?	Avsnitt 2.1	Forskningsspørsmål 1
Har din registrering påvirkning på andre avdelinger i virksomheten?	Avsnitt 2.1 og 2.2	Forskningsspørsmål 1
Hva får du igjen ved god informasjonsbehandling av nye kunder?	Avsnitt 2.1 og 2.3 Campell (2003)	Forskningsspørsmål 1
Anser du antall kunder eller hvordan du registrerer kunden som mest betydningsfullt for Gjensidige Forsikring?	Avsnitt 2.2	Forskningsspørsmål 1
Anser du ditt arbeid som viktig i forhold til resten av Gjensidiges virksomhet?	Avsnitt 2.2	Forskningsspørsmål 1
Hvilke av dine arbeidsoppgaver mener du har høyest prioritet for din leder?	Avsnitt 2.4.2	Forskningsspørsmål 1
E-LÆRING		
Har du vært med på opplæring gjennom e-læring tidligere?	Avsnitt 2.5	Forskningsspørsmål 2
Hva kan gjøres for å opprettholde det du lærer gjennom et e-læringskurs?	Avsnitt 2.5 Liu et al. (2009), Derouin et al. (2005)	Forskningsspørsmål 2
Hva synes du om e-læring mer generelt som opplæringsmetode?	Avsnitt 2.5	Forskningsspørsmål 2

8.5 Vedlegg 5: Intervjuguide 2

Innledning

Som nevnt ved forrige intervju skriver jeg en masteroppgave om IT-basert kundeinformasjonsbehandling i samarbeid med Gjensidige. Dagens intervju går ut på de samme temaene som vi snakket om sist, men vi ønsker nå å få en enda bedre forståelse om hvordan arbeidshverdagen er hos dere slik at vi kan tilby et godt e-læringsprogram til de nye ansatte og gjøre jobben enklere for dere.

Før vi starter vil jeg opplyse om at dette intervjuet er helt frivillig, slik at du kan velge å trekke deg når som helst. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I oppgaven vil vi ikke gjengi intervjuene i sin helhet, og det vil dermed ikke være mulig å identifisere deg. Etter prosjektslutt vil alle innsamlede personopplysninger slettes. Det vil kun være meg, hun jeg skriver sammen med og vår veileder som vil ha tilgang til informasjonen.

Er det greit for deg at jeg tar opp intervjuet?

Hoveddel

ARBEIDSOPPGAVER: OVERSIKT OG BARRIERER

Kan du beskrive en virkelig god dag på jobben og en dårlig dag på jobben?

Vi har hatt mulighet for å observere en vanlig arbeidsdag her hos dere. Du og kollegene dine jobber tett sammen og hverdagen deres er ganske hektisk. Kan du kjenne på stemningen på arbeidsplassen? Varierer den mye fra dag til dag?

Hvordan påvirker stemningen på arbeidsplassen deg? / Hvordan påvirker humøret ditt kvaliteten på arbeidet du utfører?

Hvordan du registrerer informasjon (vil humør påvirke mengde som registreres?), kundeopplevelsen (kundebehandling via telefon)

Hva er det som motiverer deg til å komme på jobb?

Lønn, medarbeidere, arbeidsmiljø, arbeidsoppgavene, bonus

Hvordan får du tilbakemeldinger på ditt arbeid?

Både fra leder og/eller gjennom insentiver? Er de tilstrekkelige for deg?

På hvilken måte har du frihet i ditt arbeid?

Er arbeidsdagen din selvbestemt?

Hvordan ser du på utfordringsnivået i ditt arbeid?

Er utfordringene overkommelige? For store utfordringer? Lite/ingen utfordringer?

Hvordan oppfatter du utformingen/designet av IT systemene som brukes i det daglige?

Enkle å bruke, kompliserte, oppdaterte, gamle

I hvilken grad kan du selv påvirke det nåværende IT-systemet?

Hva gjør du dersom systemene er nede eller det er stille på telefonen?

Spør leder om arbeidsoppgaver

Ringer opp kunder

Forefallende arbeid

Initiativrik eller ikke?

Hva gjør dere dersom dere opplever at andre medarbeidere har problemer i utførelsen av sitt arbeid? Kan du gi meg eksempler på hvordan dere hjelper hverandre?

Deler kunnskap, hjelper til?

Hvordan påvirker tidspress kvaliteten på ditt arbeid?

Negativt? Positivt?

Så har vi noen mer spesifikke spørsmål om kundeinformasjonsbehandling i praksis:

Anser du antall kunder eller hvordan du registrerer kunden som mest betydningsfullt for

Gjensidige Forsikring?

Hvorfor?

Hva tenker du om å bruke tid på å oppdatere kundeprofilen til en kunde dersom du oppdager feil informasjon om kunden?

Ordner opp med en gang, går videre til neste kunde

Hvis du retter opp, hvorfor mener du det er viktig at informasjonen om kunder er riktig til enhver tid?

Hva gjør du dersom du er usikker på om du har oppfattet informasjon om en kunde riktig?

Ringer opp for å forsikre meg om at det jeg har er rett, går videre til neste kunde osv.

E-LÆRING

Hva påvirker deg i en læringsprosess?

Hva bidrar til at du lærer?

Hvordan opplevde du e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling?

Hva var bra, hva var dårlig med dette e-læringskurset?

Hvilket utbytte har du fått av e-læringsprogrammet?

Har e-læringsprogrammet økt kunnskapen din om informasjonsbehandling?

Har e-læringsprogrammet gitt deg ny innsikt i informasjonsbehandling?

Lærte du noe nytt?

Mener du e-læringsprogrammet bidrar til å vise hvordan ditt arbeid påvirker andre deler av Gjensidige Forsikring?

Hvordan har e-læringsprogrammet påvirket deg og dine medarbeidere i det daglige arbeidet?

Basert på det e-læringsprogrammet du har vært igjennom nå, hvilke tiltak kan gjøres for at du ikke glemmer det du har lært?

Dersom det er noe vi ikke forstår og som er uklart etter spørsmålene: Kan du utdype hva du mente under spørsmål X?

Avslutning

Oppsummering av informasjonen vi har fått i løpet av intervjuet. På denne måten har respondenten mulighet til å korrigere og rette opp i eventuelle uklarheter.

Har du noe mer du ønsker å legge til?

Dersom du ønsker kan du få tilsendt intervjuet med notater, slik at du kan kvalitetssikre informasjonen som vil brukes i oppgaven. Dersom du skulle ha noen spørsmål i etterkant er bare å kontakte meg.

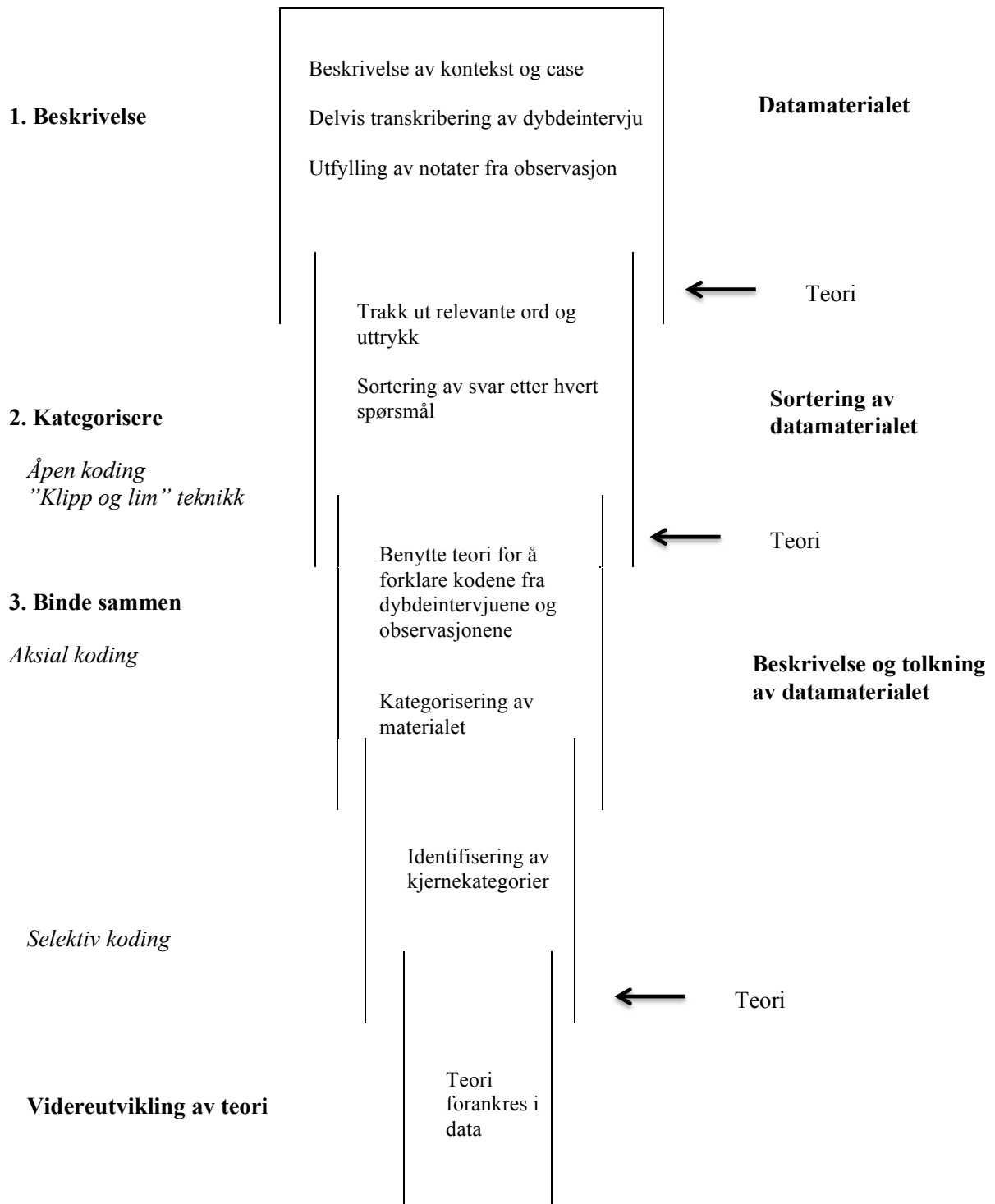
Takk for at du tok deg tid til intervjuet!

8.6 Vedlegg 6: Intervjuguide 2 sin sammenheng med teori

Spørsmål stilt til informantene	Teoretisk grunnlag for spørsmålet	Bidrag til å svare på forskningsspørsmål
ARBEIDSOPPGAVER: OVERSIKT OG BARRIERER		
Kan du beskrive en virkelig god dag på jobben og en dårlig dag på jobben?	Avsnitt 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 og 2.4.4	Forskningsspørsmål 1
Vi har hatt mulighet for å observere en vanlig arbeidsdag her hos dere. Du og kollegene dine jobber tett sammen og hverdagen deres er ganske hektisk. Kan du kjenne på stemningen på arbeidsplassen? Varierer den mye fra dag til dag?	Utarbeidet på bakgrunn av informasjon vi fikk i intervjurunde 1	Forskningsspørsmål 1
Hvordan påvirker stemningen på arbeidsplassen deg? / Hvordan påvirker humøret ditt kvaliteten på arbeidet du utfører?	Utarbeidet på bakgrunn av informasjon vi fikk i intervjurunde 1	Forskningsspørsmål 1
Hva er det som motiverer deg til å komme på jobb?	Avsnitt 2.4.3 Thomas (2009), Carleton (2011), Jamrog (2004), Ryan og Deci (2000), Foss et al. (2009), Gardner et al. (2004), Kuvaas (2006), Stajkovic og Luthans (2001), Jenkins Jr et al. (1998)	Forskningsspørsmål 1
Hvordan får du tilbakemeldinger på ditt arbeid?	Avsnitt 2.4.3 Kelloway og Barling (2000), Stajkovic og Luthans (2001), Ashford og Cummings (1985), Crant (2000)	Forskningsspørsmål 1
På hvilken måte har du frihet i ditt arbeid?	Avsnitt 2.4.3 Kelloway og Barling (2000)	Forskningsspørsmål 1
Hvordan ser du på utfordringsnivået i ditt arbeid?	Avsnitt 2.4.3 Kelloway og Barling (2000)	Forskningsspørsmål 1
Hvordan oppfatter du utformingen/designet av IT systemene som brukes i det daglige?	Avsnitt 2.4.1 Davis (1989), Kukafka et al (2003), Avlonitis og Panagopoulos (2005)	Forskningsspørsmål 1
I hvilken grad kan du selv påvirke det nåværende IT-systemet?	Avsnitt 2.4.1 Davis (1989), Kukafka et al (2003), Avlonitis og Panagopoulos (2005)	Forskningsspørsmål 1
Hva gjør du dersom systemene er nede eller det er stille på telefonen?	Avsnitt 2.4.4 Kelloway og Barling (2000)	Forskningsspørsmål 1
Hva gjør dere dersom dere opplever at andre medarbeidere har problemer i utførelsen av sitt arbeid? Kan du gi meg eksempler på hvordan dere hjelper hverandre?	Avsnitt 2.4.4 Avlonitis og Panagopoulos (2005), Kelloway og Barling (2000)	Forskningsspørsmål 1

Hvordan påvirker tidspress kvaliteten på ditt arbeid?	Avsnitt 2.4.2 Dixon (1999)	Forskningsspørsmål 1
Anser du antall kunder eller hvordan du registrerer kunden som mest betydningsfullt for Gjensidige Forsikring?	Avsnitt 2.1	Forskningsspørsmål 1
Hva tenker du om å bruke tid på å oppdatere kundeprofilen til en kunde dersom du oppdager feil informasjon om kunden?	Avsnitt 2.1	Forskningsspørsmål 1
Hva gjør du dersom du er usikker på om du har oppfattet informasjon om en kunde riktig?	Avsnitt 2.1	Forskningsspørsmål 1
E-LÆRING		
Hva påvirker deg i en læringsprosess?	Avsnitt 2.5 Lahn (2004)	Forskningsspørsmål 2
Hva bidrar til at du lærer?	Avsnitt 2.5 Lahn (2004)	Forskningsspørsmål 2
Hvordan opplevde du e-læringsprogrammet om informasjonsbehandling?	Avsnitt 2.5 Derouin et al. (2005)	Forskningsspørsmål 2
Hvilket utbytte har du fått av e-læringsprogrammet?	Avsnitt 2.5 Nævdal og Vollset (2012), Liu et al. (2009), Derouin et al. (2005)	Forskningsspørsmål 2
Mener du e-læringsprogrammet bidrar til å vise hvordan ditt arbeid påvirker andre deler av Gjensidige Forsikring?	Avsnitt 2.5	Forskningsspørsmål 2
Hvordan har e-læringsprogrammet påvirket deg og dine medarbeidere i det daglige arbeidet?	Avsnitt 2.5 Liu et al. (2009)	Forskningsspørsmål 2
Basert på det e-læringsprogrammet du har vært igjennom nå, hvilke tiltak kan gjøres for at du ikke glemmer det du har lært?	Avsnitt 2.5 Liu et al. (2009), Derouin et al. (2005)	Forskningsspørsmål 2

8.7 Vedlegg 7: Analyseprosessen



Figur 8.6: Beskrivelse av analyseprosessen, basert på Marschan-Piekkari og Welch (2004 s. 517)

8.8 Vedlegg 8: Eksempel på tolkning

1. Beskrivelse		2. Kategorisere		3. Binde sammen	
Eksempel på transkribert sitat	Beskrivelse av spørsmål	”Klipp og lim” teknikk	Åpen koding	Aksial koding	Selektiv koding
E-læring er helt greit som opplæringsmetode, men det har vært en del feil med det. Jeg føler at det ikke alltid tar ut det viktigste som trengs å læres. Jeg synes e-læring er overfladisk og går ikke i dybden	Informanten ble spurt om hvilke erfaringer informanten har med e-læringsprogrammer	Sitatet plasseres i ”Effekt av e-læring”	E-læring inneholder ofte feil og mangler E-læring tar ikke alltid med det viktigste som trengs å læres E-læring går ikke i dybden	Effekt av e-læring på kundeinformasjonsbehandling Basert på erfaringer er det en begrenset effekt av e-læring	

Figur 8.7: Eksempel på tolkning



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no