

Høyskolen Kristiania

Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling

Bacheloroppgave

BCR3102

**Førstelinjemedarbeidere og tjenesteinnovasjon:
Hvordan bidrar førstelinjemedarbeidere til tjenesteinnovasjon i Telia?**



Vår 2018

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania.

Vår bacheloroppgave tar for seg førstelinjemedarbeideres bidrag til tjenesteinnovasjon i Telia. Dette mener vi er et sentralt tema som er av ytterst relevans for vårt studieløp, og ønsket av den grunn å skrive om det.

Vi vil gi en stor takk til Telia og spesielt M. Kumar og Tonje Raaen Nilsen som innledningsvis tok seg tid til å sette oss i kontakt med våre respondenter. Vi vil også benytte muligheten til å uttrykke vår takknemlighet til alle de ovennevnte respondentene som har bidratt med verdifull innsikt til denne oppgaven. Vi setter utrolig stor pris på tiden som har blitt satt av til oss og vår oppgave, og takker for alle erfaringene og tankene som ble delt.

Vi ønsker også å utrette en stor takk til Kirsti Berg, Ann Kristin Johansen og Øyvind Finnes Strøm for deres uvurderlige bidrag som sparringspartnere. Avslutningsvis ønsker vi også å takke vår veileder Nicholas Ind for støtte, profesjonelle innspill og veiledende perspektiver gjennom arbeidet med oppgaven, og all familie som har bidratt med stor moralsk støtte.

God lesing.

333807, 333808 og 333771

Oslo 06.06.2018

Sammendrag

Tema for denne bacheloravhandlingen er å utforske førstelinjemedarbeideres bidrag til tjenesteinnovasjon i telekommunikasjonsselskapet Telia. Selskapet jobber aktivt med å være en ledende innovatør og digital tilrettelegger i samfunnet. I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan førstelinjemedarbeidernes ideer generes, hvilken rolle mellomleder har knyttet til å håndtere ideer og hvordan ledelsen involverer førstelinjemedarbeidere i innovasjonsprosesser.

Oppgavens problemstilling er: Hvordan bidrar førstelinjemedarbeidere til tjenesteinnovasjon i Telia? På bakgrunn av problemstillingens omfang valgte vi å faktorisere den ned til tre forskningsspørsmål:

F1: Hva kan førstelinjemedarbeidere bidra med?

F2: Hvilken rolle har mellomleder i forbindelse med førstelinjemedarbeideres bidrag til tjenesteinnovasjon?

F3: Hvordan involverer ledelsen førstelinjemedarbeidere i Telias tjenesteinnovasjon?

For å besvare disse spørsmålene har vi benyttet oss av et enkeltcase-studie med intervjuer av førstelinjemedarbeidere, mellomledere og personer tilknyttet innovasjonsavdelingen i Telia.

Våre funn indikerer at førstelinjemedarbeidere i Telia besitter et stort potensiale til å kunne bidra i tjenesteinnovasjon på bakgrunn av deres høye domenekunnskap. Deres posisjon som bindeledd mellom kunde og organisasjon anses å være kritisk for å kunne bidra effektivt i innovasjonsprosesser. For å forløse førstelinjemedarbeideres potensiale har mellomlederne en viktig rolle knyttet til idéhåndtering. På bakgrunn av at det ikke er tilrettelagt noen formaliserte strukturer for å effektivt kunne videreformidle ideer og gi feedback, tyder det på at det er mange ideer som aldri realiseres, og at dette har en negativ effekt på motivasjonen til kreativ tenking for de ansatte. Ideer utover hva som defineres som bricolage-innovasjon får dermed sjelden gjennomslag. På den andre siden har førstelinjemedarbeidere mulighet til å bidra med verdifull innsikt og ideer gjennom å delta i flere organiserte prosesser som arrangeres av ledelsen.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling og avgrensning	5
2.0 Litteraturgjennomgang	7
2.1 Telia	7
2.2 Innledning til teori	7
2.3 Innovasjon	10
2.4 Tjenesteinnovasjon	11
2.4.1 GD-logikk	13
2.4.2 SD-logikk (tjenstedominant logikk)	14
2.5 Amabiles teori om kreativitet på individnivå	14
2.5.1 Trekomponentmodellen på individnivå og i mindre team	15
2.6 Exploring the role of front-line employees as innovators	17
2.6.1 Idéskaping	17
2.6.2 Idéhåndtering	20
2.6.3 Implementering	20
2.6.4 Innovasjon ved veving	21
2.7 Tjenesteinnovasjonsprosesser	22
2.7.1 Strategisk (topp-ned) perspektiv	23
2.7.2 Praktisk (ned-opp) perspektiv	23
3.0 Metodisk tilnærming	24
3.1 Forskningstilnærming	24
3.2 Forskningsdesign	25
3.2.1 Casestudier	25
3.2.2 Enkelcase-studier	27
3.3 Utvalgsstrategi	28
3.4 Datainnsamlingsmetode	29
3.5 Datainnsamlingsprosess	30
3.5.1 Intervjuguide	30
3.5.2 Forberedelse til intervju	30
3.5.3 Gjennomføring	31
3.5.4 Dataanalyse	33
3.6 Metoderefleksjon	33
3.6.1 Ekstern og intern validitet	34
3.6.2 Reliabilitet	35
3.7 Etske hensyn	36
3.8 Profiler i undersøkelsen	38

4.0 Analyse og drøfting	39
4.1 Førstelinjemedarbeidere	39
4.1.2 Domenekunnskap	39
4.1.3 Kreativ Tenkning (Idégenerering)	42
4.1.4 Motivasjon	44
4.2 Mellomleder	47
4.2.1 Fasilitator	47
4.2.2 Portvakt	49
4.2.3 Translatør	52
4.3 Implementering	54
4.4 Tjenesteinnovasjonsprosesser	57
4.4.1 Strategisk perspektiv	58
4.4.2 Praktisk perspektiv	59
5.0 Konklusjon	60
5.1 Hva kan førstelinjemedarbeidere bidra med?	60
5.2 Hvilken rolle har mellomleder?	61
5.3 Hvordan involverer ledelsen FLM i Telias tjenesteinnovasjon?	62
5.4 Hvordan bidrar førstelinjemedarbeidere til tjenesteinnovasjon i Telia?	63
7.0 Kritikk	63
8.0 Videre forskning	64
9.0 Litteraturliste	65

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide - førstelinjemedarbeider

Vedlegg 2: Intervjuguide - mellomleder

Vedlegg 3: Intervjuguide - innovasjonsavdeling

Vedlegg 4: Kategorisering Profil 2 - førstelinjemedarbeider

Vedlegg 5: Kategorisering Profil 8 - førstelinjemedarbeider

Vedlegg 6: Kategorisering Profil 12 - mellomleder

Vedlegg 7: Transkribering Profil 6 - førstelinjemedarbeider

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Gjennom vårt studieløp på Høyskolen Kristiania har vi hatt flere fag som tar for seg forskjellige aspekter av hvordan innovasjon og kreativitet utspiller seg i organisasjoner. Ved å opparbeide oss en forståelse av kompleksiteten til innovasjonsprosesser på både mikro- og makronivå utviklet vi en interesse for dette fagfeltet. Knyttet til våre praktiske erfaringer fra tidligere jobber som førstelinjemedarbeidere, ønsket vi å utforske hvordan evnen til å innovere, både på individ- og organisasjonsnivå, kan være en avgjørende faktor for organisasjonell og samfunnsmessig utvikling.

I forbindelse med tidligere oppgaver har vi sett klare sammenhenger mellom hvordan kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte, og de organisasjonskulturelle rammene det utspiller seg i ofte er avgjørende for å enten fremme eller hemme kreativitet og innovasjon. Da vi tilfeldig ble introdusert for forskning rundt førstelinjemedarbeidere og deres roller i tjenesteinnovasjonsprosesser ble vi veldig motiverte for å fordype oss i dette, og forstå de underliggende driverne for deres kreative kapasitet. Vi hadde allerede kjennskap til noen av de mest sentrale bidragsyterne på feltet, og utnyttet på bakgrunn av det muligheten til å ta for oss dette temaet i vår bacheloravhandling.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen denne bacheloroppgaven tar for seg er:

“Hvordan bidrar førstelinjemedarbeidere til tjenesteinnovasjon i Telia?”

Ettersom dette i utgangspunktet er en svært omfattende problemstilling har vi valgt å faktorisere den ned til tre forskningsspørsmål for å gjøre det lettere å forstå de underliggende faktorene som påvirker de forskjellige komponentene problemstillingen er bygget opp av.

Forskningsspørsmålene er som følger:

F1) Hva kan førstelinjemedarbeidere bidra med?

F2) Hvilken rolle har mellomleder i forbindelse med førstelinjemedarbeideres bidrag til tjenesteinnovasjon?

F3) Hvordan involverer ledelsen førstelinjemedarbeidere i Telias tjenesteinnovasjon?

Hvert forskningsspørsmål har en tilhørende hypotese. På bakgrunn av teori og tidligere forskning på området formulerte vi en hypotese for hvert forskningsspørsmål:

H1) Førstelinjemedarbeidere har grunnlag for å generere ideer som kan skape verdi for kunde og organisasjonen.

H2) Mellomleder har ansvar for å håndtere førstelinjemedarbeideres ideer og innsikt.

H3) Telia involverer førstelinjemedarbeidere gjennom top-down og bottom-up - Veving

Problemstillingens sentrale begreper defineres slik:

- Førstelinjemedarbeider (FLM) er ansatte som kontinuerlig er i kontakt med kunder (Karlsson og Skålen 2015; Åkesson m.fl. 2016). Førstelinjemedarbeider vil bli referert til som FLM i oppgaven.
- Mellomleder betegnes som nærmeste overordnede (teamleder), eller en ansatt med administrerende ansvar og er bindeledd mellom toppledelse eller andre avdelinger og FLM

2.0 Litteraturgjennomgang

2.1 Telia

Telia Norge er en del av Nordens største telecom-selskap og har per dags dato (06.06.2018) omlag 1200 ansatte. Selskapet tilbyr ulike telekommunikasjonsløsninger for mobil, internett og bredbånd til den norske forbruker og bedriftsmarkedet. Telia Company består av mange merkevarer, hvor det i denne bacheloravhandlingen er det relevant å nevne OneCall, MyCall og Chess (Telia).

Videre bruk av Telia vil referere til en sammenslåing av Telia, OneCall, MyCall og Chess da vår empiri er samlet på bakgrunn av intervjuer med samtlige merkevarer.

2.2 Innledning til teori

For å kunne besvare vår problemstilling på best mulig vis, ser vi det hensiktsmessig å sette et klart teoretisk rammeverk rundt begrepene innovasjon og tjenesteinnovasjon. Videre vil vi redegjøre for to sentrale modeller som legger vårt teoretiske hovedgrunnlag:

Modell 1: Komponentmodell for kreativitet. “Component model of Creativity” (Amabile 1997)

Modell 2: Foregående hendelser til og konsekvenser av idéskapning i førstelinjen. “Antecedents to and consequences of idea creation in the front line.” (Engen og Magnusson 2015)

Innledningsvis ønsker vi å definere begrepet “innovasjon” for å gi en klar oversikt på forskjellige perspektiver av forskningsfeltet. Vi gjennomgår så utvalgt teori til vårt spesifikke forskningsområde rundt FLM og mellomledere i tjenesteinnovasjonsprosesser, og avgrensner oss deretter. Avslutningsvis presenterer vi prosesser for utøving av tjenesteinnovasjon for å belyse hvordan FLM involveres i tjenesteinnovasjonsprosesser fra et teoretisk perspektiv.

Innovasjon har i løpet av de siste tiårene fått et nytt og større fokus globalt. Informasjonsalderen har sørget for omfattende omstruktureringer i samfunnet og med det endret måten mennesker tenker, handler, lever og jobber. Teknologi er billigere, mer tilgjengelig og utvikler seg raskere enn noensinne. Forbrukere har nærmest full tilgang til informasjon og befinner seg mer eller mindre et tastetrykk unna alt. I et komplekst forbrukersamfunn hvor endringer skjer hurtigere enn noen gang blir innovasjon et uunnngåelig element. Bedrifter etterstreber å oppnå konkurransefortrinn for å overleve. Samfunnets forventninger endres og kravene til tilbud øker i takt med utviklingen. Samtidig ser forskere en økende trend i næringslivet når det kommer til verdiskapning gjennom tjenesteyting og kunnskapsdeling.

Historisk sett har ”produktet” dominert og vært en av de mest sentrale faktorene for verdiskapning i økonomien. I land hvor ny teknologi blir integrert og satt inn i et fungerende system har økonomien utviklet seg og blitt mer avansert. I slike økonomier ser man nå at verdiskapningen i større grad baseres på tjenester og kunnskap. Det er tjenestene knyttet til et produkt som henholdsvis er verdiskapende (Furseth 2008). På bakgrunn av dette har flere forskere og bedrifter de senere årene viet mer oppmerksomhet til tjenester som det viktigste området for innovasjon (Furseth 2008; Furseth og Cuthbertson 2016). I lys av dette har flere bedrifter med fokus på service utformet strategier basert på å tjene forbrukeren. Metodikker som “Design Thinking”, “Co-Creation”, “Lean Start-Up” og “Agile” vektlegges i større grad, hertil er alle rammeverk for å løse problemer med fokus på kundebehov i tjenesteutviklingsprosesser. Bedrifter prøver å skreddersy tjenester og forstå hva forbrukerne faktisk vil ha. Nyere forskning viser at ansatte som jobber direkte med sluttbrukere kan utgjøre en viktig rolle i forbindelse med tjenesteinnovasjon. I følge Karlsson og Skålén (2015) besitter FLM unik kunnskap om tjenester som selges, kundens faktiske behov og bedriftens praksiser. Likevel ser det ut til at FLM som en ressurs for tjenesteinnovasjon tilsynelatende ikke utnyttes optimalt (Karlsson og Skålén 2015; Karlsson 2018; Engen og Magnusson 2015). Med tema ”hvordan bidrar førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjon” ønsker vi å undersøke hvordan innsikten til ansatte som daglig er i direkte kontakt med kunder kan brukes til å utvikle nye tjenester.

I tråd med tidligere forskning har FLM spilt en avgjørende rolle i tjenesteinnovasjon (Ordanini og Parasuraman 2011; Sundbo 2008).

Det har blitt argumentert for at inkluderingen av FLM er en nøkkelfaktor i henhold til å utvikle vellykket tjenesteinnovasjon, og blir i tjenestesektoren anerkjent som en driver av suksess (Cadwallader m.fl. 2010; de Jong og Vermeulen 2003; Sundbo, Sundbo og Henten 2015; Ostrom m.fl. 2010). Ordanini og Parasuraman (2011) argumenterer i tillegg for at tjenesteinnovasjonsprosesser som ikke inkluderer FLM i verste fall kan resultere i uønskede tjenester som ikke dekker kundenes behov. I tråd med den samfunnsmessige utviklingen som har fordret et kundesentrert fokus, har involveringen av kunder i tjenesteinnovasjonsprosesser og deres bidrag av kreative ideer har vært et fremtredende tema i nyere forskning (Alam 2002; Matthing m.fl. 2004).

På bakgrunn av daglige interaksjoner med kunder, er FLM godt rustede til å identifisere både kundebehov og dissonanser mellom hva kunden vil ha og hva tjenestene som blir tilbudt dekker (Lages og Piercy 2012). På bakgrunn av disse dissonansene genererer ofte FLM ideer til forbedringer og løsninger som bidrar positivt til tjenesteinnovasjon i organisasjonen (de Jong og Vermeulen 2003; Lusch, Vargo og O'Brian 2007; Sundbo 2008) Kundenes ideer er ofte basert på deres behov, men flere av ideene kan være vanskelige å realisere (Magnusson m.fl 2003) da deres behov ofte er drevet av underliggende faktorer som er u håndgripelige og vanskelige å gjenkjenne. For å være i stand til å avdekke og handle på kundenes behov, er det essensielt å benytte seg av et bredt spekter av kompetanse og praksiser innad i organisasjonen.

Utfordringene selskaper står ovenfor omhandler dog ikke bare identifiseringen av problemer og ideer, eller designet av innovative og kundesentrerte tjenester for å kunne konkurrere, vokse og skape verdi (Cadwallader m.fl. 2010), men det omhandler også implementasjonen og selve prosessen av det å omgjøre ideer til vellykkede tjenester (Karlsson 2018). For å kunne håndtere disse utfordringene argumenteres det for at det er behov for mer forskning rundt faktorene for hva som driver tjenesteinnovasjon på ansattnivå (McKnight og Hawkrigg 2005). Forskere på

dette området har av den grunn argumentert for viktigheten av å utforske og skape en forståelse for førstelinjemedarbeidernes rolle i tjenesteyting på et generelt plan (Bowen og Lawler 2006; Rafaeli m.fl. 2017), og spesifikt deres roller i tjenesteinnovasjonsprosesser (Melton og Hartline 2013; Ordanini og Parasuraman 2011; Sundbo 2008; Åkesson m.fl. 2016).

2.3 Innovasjon

Det å forstå innovasjon som et fenomen innebærer blant annet å ha kjennskap til prosessen gjennom kausalitet - årsakssammenhengen fra idé til implementering. Innovasjonsprosesser er ikke lineære, men dynamiske og iterative av natur, og blir også henvist til som kumulative læringsprosesser (Lundvall 2010).

Som en kreativ prosess er det hensiktsmessig å skille mellom hva som er innovasjon, og hva som er en oppfinnelse; Fagerberg (2005) argumenterer hertil at innovasjoner i seg selv fundamentalt sett er kommersialiseringer av oppfinnelser. Borins (2002) sin definisjon på innovasjon tar for seg aspekter av dette synet:

”Tilpasningen av en eksisterende idé for første gang i en gitt organisasjon, forskjellig fra ordet oppfinnelse, som er å lage en ny idé”.

Drejer (2004), inspirert av Schumpeter (1934), mener derimot at innovasjon omhandler mer enn kun kreativitet og oppfinnelser, og at en innovasjon ikke eksisterer med mindre den har hatt en form for økonomisk utslag. Albury (2005) definerer innovasjon etter parametre som forbeholder verdiskapning:

“...skapelsen og implementasjonen av nye prosesser, produkter, tjenester og leveringsmetoder som resulterer i en signifikant økning i resultat, effektivitet eller kvalitet”.

Innovasjoners verdi blir subjektivt bestemt ut ifra hvem som konsumerer godet og hvilken kontekst godet konsumeres i (Edvardsson m.fl. 2011; Vargo and Lusch 2008). Innovasjon og dens verdi er med andre ord kontekstuell. Dersom en generaliserer og presenterer hva essensen av innovasjon som et fenomen er, kan man si det er et konsept som uavhengig av kontekst omhandler det å utvikle og implementere noe som er nytt (de Jong & Vermeulen 2003). Det er denne tilnærmingen til innovasjon vi benytter oss av i besvarelsen på vår problemstilling.

2.4 Tjenesteinnovasjon

Tidligere litteratur presenterer flere forskjellige definisjoner og måter å forstå tjenesteinnovasjon (service innovation) på, men det finnes noen tydelige fellesnevner. En av kriteriene som oftest blir nevnt når det kommer til å definere begrepet er endringsgraden innovasjonen fordrer (Snyder m.fl. 2016), som tett henger sammen med hvorvidt innovasjonen er inkrementell eller radikal.

Radikale innovasjoner kjennetegnes ofte av en høy grad av teknologisk og markedsmessig usikkerhet og kan defineres gjennom at det er et helt nytt tilbud som skapes (Green m.fl. 1995; Gallouj og Weinstein 1997; Sundbo 1997). Begrepet *radikal* bærer konnotasjoner som revolusjonær, grunnleggende og pionérende og omfatter generelt innovasjoner som bærer med seg betydelige endringer for hvordan et marked, en praksis e.l. oppfattes og ser ut.

Innovasjon av inkrementell art kan defineres som trinnvise eller marginale forbedringer av en allerede eksisterende tjeneste, praksis eller produkt (Gallouj, Weinstein 1997; Sundbo 1997). Gallouj and Weinstein (1997) refererer til slik trinnvis eller marginal “daglig” innovasjon som ad-hoc innovasjon, og Fuglesang og Sørensen (2011) har en annen terminologi som betegner det som “bricolage innovation”. Bricolage innovasjon defineres som:

“En endring i struktur og justering av protokoll som er skapt med tilgjengelige ressurser” (Fuglesang og Sørensen 2011, 584)

Innovasjonsprosesser er komplekse og sosiale prosesser, som består av forskjellige handlende aktører og som har flere parallelle handlingsforløp som hver for seg skaper og utvikler ideer og løsninger (Sundbo 2011). Det foreligger dermed ikke et enkelt svar på, eller modell som forklarer, hvordan innovasjonsaktiviteter bør forstås eller håndteres. Hvorvidt innovasjonen er ny til selskapet eller markedet, og innovasjonen en sammensetning eller modifisering av eksisterende ideer, ferdigheter eller ressurser (Karlsson 2018; Fagerberg 2005).

Hertil argumenterer Fuglsang (2010) at tjenesteinnovasjon heller ikke utelukkende handler om å skape noe nytt, innovasjonen bør bli skapt med forbehold om at det skal overføres i nye kontekster og situasjoner. (Toivonen m.fl. 2007)

Som en konsekvens av å følge argumentet om at innovasjon kun finner sted der den fordrer betydelig eller radikal endring, vil de små marginale justeringene som skjer gjennom ad-hoc eller bricolage-innovasjon retrospekt kan kunne gjenkjennes som innovasjon bli oversett (Fuglesang og Sørensen 2011). Fra et bricolage-perspektiv trenger ikke innovasjon å være basert på en original oppfinnelse, det kan også være en adopsjon eller adaptasjon av allerede eksisterende innovasjon (Damanpour og Schneider 2008).

Tjenesteinnovasjon som forskningsområde er ikke like omfattende sammenlignet med forskning på produkt- og prosessinnovasjon (Vargo og Lusch 2016), og det ble lenge antatt at etablerte praksiser fra produkt- og prosessinnovasjon var direkte overførbare til tjenesteinnovasjon (Tidd og Bessant 2014, 447). Produkter er konkrete, synlige og håndgrupelige, tjenester kjennetegnes ved at de er immaterielle, heterogene eller abstrakte. Vi kan ikke ta og føle på dem og, aller viktigst, vi forbruker dem mens de produseres (NDLA).

Fjellstad og Stabell (1998) adresserer gjennom sin artikkel "Configuring value for competitive advantage: On chain, shops and networks" hvordan forskjellige verdikonfigurasjoner fordrer konkurransefortrinn på bakgrunn av organisasjoners respektive primær- og sekundæraktiviteter. I sin forskning peker Stabell og Fjellstad (1998) på kostnads- og verdidrivere for forskjellige

typer virksomheter og viser at produksjonsbaserte og tjenesteytende bedrifter fundamentalt sett har behov for forskjellige konfigurasjoner for å maksimere konkurransefortrinn. Hva som fordrer verdiskapning i en bedrift som har fokus på produksjon er med andre ord svært forskjellig fra en bedrift som selger tjenester.

Hvordan tjenesteinnovasjon kan forklares, og hvordan organisasjoner går frem for å skape verdi gjennom tjenester kan legges frem ved hjelp av flere forskjellige tilnærminger. Noen av de mest brukte er assimileringstilnærmingen (assimilation), avgrensningstilnærmingen (demarcation) og syntesetilnærmingen (synthesis); men i denne oppgaven fokuserer vi i større grad på det som kalles godsdominant logikk (GD-logikk), eller servicedominant logikk (SD-logikk).

2.4.1 GD-logikk

Gjennom GD-logikk, skapes verdi i byttehandel der konkret “output” byttes mot penger. Verdien av tjenesten skapes i transaksjonen med kunden. Prosessene for leveransen av tjenesten er kontrollerte og linneære, med klare start -og slutfaser (Fjellstad og Stabell 1998; Alam 2002; Booz m.fl. 1982). Typisk for dette er oppstyking av tjenesteleveranser gjennom definerte steg som “idegenerering”, “utvikling” og “implementering” (Alam 2002; Scheuing og Johansen 1989; Sundbo 1997, 2008). Organisasjoner som utvikler tjenester gjennom GD-logikk innoverer og produserer verdi *til* kunder, de samskaper ikke verdi *med* dem (Lusch m.fl. 2007).

Tjenesteinnovasjon fra et GD-logikk perspektiv fokuserer på å skape nye tjenester, eller tillegge eksisterende tjenester verdi isolert fra FLM, kunder og andre interessenter.

Tjenesteinnovasjon basert på GD-logikk vil dermed hovedsakelig fokusere på prosesser uten å involvere FLM og kunder som aktive deltakere og bidragsyttere med operator-ressurser som kunnskap og ferdigheter (Ballantyne m.fl. 2011; Vargo og Lusch 2004). Uten involveringen av kunder eller ansatte blir produksjonen av tjenester en intern affære (Vargo og Lusch 2016).

Ordanini og Parasuraman (2011) legger frem at om organisasjoner følger en GD-logikk under tjenesteinnovasjoner, at de ikke benytter seg av kunnskapen FLMer og andre aktører tilbyr, kan den nye tjenesten “feile” (Ordanini og Parasuraman 2011; Cadwallader m.fl. 2010). Det vil i

tillegg kunne foreligge en risiko for omfattende tidsbruk og sløsing av kapital, så vel som umotiverte FLM (Cadwallader m.fl. 2010).

2.4.2 SD-logikk (tjenestedominant logikk)

Omstillingen/skiftet fra et produkt- til et tjenestebasert perspektivet understreker et paradigmeskifte i henhold til hvordan verdiskaping blir oppfattet (Karlsson 2018). Kunder anser ofte FLM å *være* tjenesten (Zeithaml m.fl 2009), og som Shostack (1977, 79) argumenterer blir “tjenester ofte sammensmeltet med deres menneskelige representanter. I mange felt blir en person oppfattet å være tjenesten”.

SD-logikk beskriver tjenesteinnovasjon som en åpen, interaktiv og iterativ prosess hvor ressurser, kunnskap og ferdigheter integreres og verdi blir samskapt (co-created) mellom flere aktører (Karlsson 2018; Vargo og Lusch 2016). Denne fremstillingen av tjenesteinnovasjonsprosesser som dynamiske og samskapte prosesser, fordrer at FLM har en aktiv rolle i å danne verdiforslag (Åkesson m.fl. 2016).

I kontrast til GD-logikk, er oppfatningen av verdi situasjonsbasert og avhengig av kontekst. Fra et SD-logikk perspektiv blir verdien av en tjeneste fullkommen under konsumpsjonen av selve tjenesten. Verdien oppfattes subjektivt og skapes på bakgrunn av konsumentens kunnskap, ferdigheter og erfaringer (Karlsson 2018; Vargo og Lusch 2008).

2.5 Amabiles teori om kreativitet på individnivå

For å kunne besvare hvordan FLM kan bidra til tjenesteinnovasjonsprosesser, ser vi på tidligere forskning som viser til hva som hemmer og fremmer idégenerering hos enkeltindivider. I lys av forskning på FLMs roller i tjenesteinnovasjon har denne artikkelen lagt et fundament for å forstå kreative kapasiteter til individer i organisasjonelle sammenhenger. Vi tar for oss en av de største bidragsyterne på området, Amabile, og en fundamental teori som vil gi oss innsyn i hva som driver kreativitet på individnivå.

”The componential theory of creativity” står sentralt i forskningen til Amabile. Modellen som presenteres i denne publiseringen (1997) belyser de sosiale og psykologiske komponentene som er nødvendig for å produsere kreative ideer på team- og individnivå. Teorien legger frem at alle har en kreativ kapasitet, og at denne kapasiteten blir fremmet eller hemmet av faktorer som organisasjonskultur, mellomlederpraksis og ressurser - både materielle og immaterielle (Amabile 1997, 42). Amabile definerer kreativitet som produksjonen av nye og nyttige ideer med en tilhørende målsetning (Amabile 1997, 40). Ideen må være ulik det som har blitt gjort tidligere i gitte domener, og være passende for problemet som skal løses (Amabile 1997, 40).

2.5.1 Trekomponentmodellen på individnivå og i mindre team

I modellen for kreativitet på individnivå og i mindre team presenteres tre ulike variabler som er nødvendig for å skape kreativitet innenfor et gitt domene: ekspertise, kreativ tenkning og motivasjon. Sammensetningen og graden av de tre ulike variablene er det som utgjør den kreative kapasiteten til et enkeltindivid (Amabile 1997, 42). I vår undersøkelse har vi dog ikke tatt høyde for operasjonaliseringen av hvordan vi måler *graden av* disse egenskapene på bakgrunn av mangel på tid og ressurser (se 3.0 Metodisk tilnærming).

FIGURE 1. 3 Component Model of Creativity



Ekspertise - domenekunnskap

”Ekspertise er grunnlaget for alt kreativt arbeid” (Amabile 1997, 42). Denne variabelen er knyttet til en persons kunnskap, tekniske ferdigheter og spesielle talenter innenfor et gitt domene eller fagområde (Amabile 1997, 42). Ekspertise kan i denne sammenhengen sees på som (et sett med) anvendelig kunnskap som brukes for å løse et gitt problem (Amabile 1983, 363).

Kreativ tenkning

Denne variabelen tar for seg ferdighetene knyttet til å finne utradisjonelle løsninger på problemer og ulike teknikker som fremmer nytenkning (Amabile 1997, 43). Evnen til å tenke kreativt forløser potensiale for å utnytte ekspertise (Amabile 1997, 42). Feldman og Gollan legger begge frem at kreativ tenkning til en viss grad henger sammen med personlighetstrekk relatert til selvdisciplin, risikohåndtering, selvstendighet, toleranse for tvetydighet, gjennomføringsvilje ved opplevd motgang og en avslappet tilnærming til sosial aksept (Feldman 1994; Golann 1963). Kreativ tenkning er i følge Amabile en lærbar egenskap, og kan tilegnes gjennom å trene ulike teknikker og av å prøve og feile (gjennom erfaring) (Amabile 1983, 365).

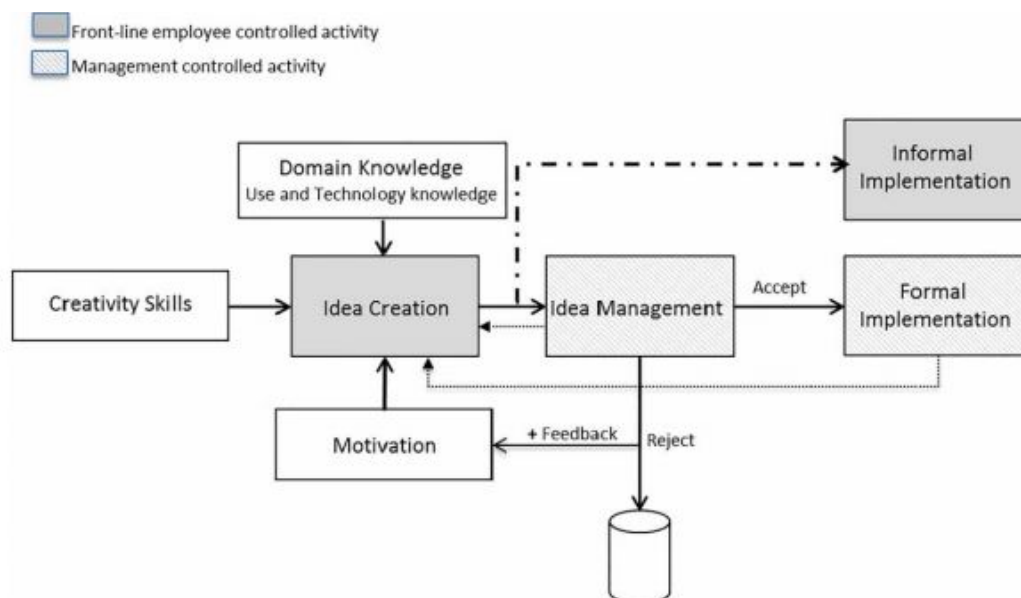
Motivasjon

Der ekspertise og kreativ tenkning setter retningslinjer for hva en person er i stand til å gjøre i et gitt domene, avgjør en persons motivasjon hvordan vedkommende agerer for å løse en gitt problemstilling - og hva en person faktisk *kommer* til å gjøre (Amabile 1997, 44). Det omhandler med andre ord hva engasjementet for å løse oppgaven er drevet av, og hvorvidt det er en underliggende indre eller ytre motivasjon, eller en kombinasjon, som er den primære drivkraften (Amabile 1997). Amabile inkluderer to viktige elementer for å beskrive motivasjon. Først; personens grunnleggende holdning til oppgaven som skal gjennomføres og deretter personens oppfatning av hvilken grunn han eller hun har til å utføre en oppgave (Amabile 1983, 365). Amabile definerer indre motivasjon som “motivasjonen til å jobbe med noe fordi det er interessant, involverende, spennende, tilfredsstillende eller personlig utfordrende” (Amabile 1997, 39). Ytre motivasjon handler om at en person drives av et ønske om å oppnå et mål som ikke er tilknyttet oppgaven i seg selv (Amabile 1997, 44). Amabile (1997) argumenterer for at det primært er indre motivasjon som stimulerer kreativitet. En person som drives av ren interesse og engasjement for en oppgave har større sannsynlighet for å tilegne seg eller trekke inn ferdigheter fra andre domener som er relevant for den gitte oppgaven (Harter 1978; Dweck 1986). I tillegg vil en person med høy grad av indre motivasjon bruke tid og krefter til å opparbeide seg viktige ferdigheter som er nødvendige i domenet (Amabile 1997, 44). Allikevel er det en hel del forskning som beviser at ytre og indre motivasjon i noen tilfeller kan

kombineres for å forsterke indre motivasjon og igjen bedre den positive effekten det har på kreativitet (Amabile 1997, 45). Det som bestemmer hvorvidt indre og ytre motivasjon kan kombineres for å oppnå en positiv effekt er personens opprinnelige motivasjon, hvilken type ytre motivasjonsfaktor som blir brukt og hvilket tidspunkt man tar i bruk ytre motivasjonsfaktorer.

2.6 Exploring the role of front-line employees as innovators

For å besvare forskningsspørsmålene våre rundt mellomlederens rolle og FLMs bidrag i tjenesteinnovasjonsprosesser hos Telia, tar vi utgangspunkt i tidligere forskning og spesielt Engen og Magnussons (2015) forskning og modell, hvor også Amabiles (1997) modell spiller en sentral rolle.



2.6.1 Idéskaping

Den første fasen av modellen til Engen og Magnusson (2015) om FLMs rolle i innovasjon er idéskaping. Dette komponentet omhandler ansattes evner til å skape idéer og hvordan deres kreative prosess foregår. Dette analyserer forskerne ved å bruke Amabiles (1988) komponentmodell for individuell kreativitet. Disse komponentene består av domenekunnskap,

motivasjon og kreative evner. Innunder begrepet domenekunnskap definerer Engen og Magnusson (2015) brukskunnskap og teknologikunnskap:

Brukskunnskap

FLM opparbeider seg brukskunnskap ved å være i direkte kontakt med kundene, og genererer nye idéer ved å observere dem. Brukskunnskap betegnes som kunnskap opparbeidet av innsikt om hvordan kunder bruker en gitt tjeneste (Engen og Magnusson 2015).

Teknologikunnskap

Teknologikunnskap defineres som ansattes formelle kompetanse, generelle kunnskap om organisasjonen med fokus på dens praksis og ressurser (Engen og Magnusson 2015). Den kan altså sees på som den nødvendige kunnskapen som kreves i utførelsen av FLMs arbeid (2015). Denne kunnskapen opparbeides ved å kommunisere med kollegaer, dele erfaringer og bygge på hverandres ideer.

Engen og Magnusson (2015) konstanterer at FLM sin domenekunnskap er basert på kunnskap om praksis som er utviklet på bakgrunn av kommunikasjon med kunder og kollegaer. Videre poengterer de at en kombinasjon av *brukskunnskap* og *teknologikunnskap* er essensielt for innovative aktiviteter. FLM mener at de innehar forståelse for organisasjonen og kundene fra et annet perspektiv enn lederne, og kan derfor presentere idéer fra et alternativt synspunkt (Engen og Magnusson 2015).

Kreative evner

Kreative blir definert på bakgrunn av individuelles personlighet og hvordan en person jobber og tenker (Engen og Magnusson 2015). Denne definisjonen er tett beslektet Amabile (1997).

Motivasjon

Engen og Magnusson understreker viktigheten av indre motivasjon i organisasjonell kreativitet og forklarer at indre motiverte FLM har en større lidenskap i jobben de gjør, i motsetning til ansatte preget av ytre motivasjon som er drevet av ekstern belønning eller andre ytre faktorer.

Engen og Magnusson (2015) legger frem at flere av deres repondenter anså belønninger som overflødig i deres arbeid, ettersom belønningen i seg selv var å trives med jobben og ha frihet til å forbedre tjenester for dem selv, arbeidsplassen og kundene. Ideene FLM skapte var knyttet til fellesskapet og handlet ikke om personlig vinning. Kommunikasjonen på arbeidsplassen økte kunnskapen til de ansatte, og var en kritisk faktor for å skape et miljø for kunnskapsdeling og idégenerering. Det kom frem at FLM prefererte å jobbe og samskape ideer sammen.

Feedback påpekes som en viktig faktor for FLM. Engen og Magnusson (2015) legger frem at det var like viktig for FLM å lære hvorfor ideene eventuelt ikke ble brukt som det var å få en tilbakemelding på dem. Engen og Magnusson (2015) forklarer på bakgrunn av sin data at det var essensielt at avdelingslederen lyttet og ga tilbakemelding på ideene. Praksisen av lytting og tilbakemelding fra ledere så ut til å fyre i gang idéskapningsprosessen og skapte en gjensidig forståelse mellom ansatt og leder av aksepterte eller forkastede ideer. Mangel på tilbakemeldinger fra ledelsen forklarer Engen og Magnusson (2015) kan ha en negativ effekt på FLM, dette eksemplifiseres med et sitat fra et av deres intervjuer;

''It is difficult, I think; it is very difficult to influence. You may tell your ideas and point of view and nothing happens, so finally you become silent, unable or unwilling to do that anymore. (Housekeeping).''

2.6.2 Idéhåndtering

Engen og Magnussons (2015) forklarer gjennom deres teori at FLMs rolle som innovatører er kritiske ressurser for kreative og innovative aktiviteter i tjenesteorganisasjoner. Videre kommer det frem at en stor utfordring for organisasjoner er hvordan disse aktivitetene skal fasiliteres, og hvordan ressursene skal brukes. Engen og Magnusson (2015) har sett på linken mellom kreativitet og innovasjon, hvor kreativitet omhandler idégenerering, og innovasjon omhandler implementeringen av disse.

Idéhåndtering er fasen som følger idéskaping i Engen og Magnussons modell (2015). Denne fasen er hovedsakelig under avdelings-/mellomlederens kontroll, der en representant enten godkjenner eller forkaster en idé for videreutvikling og formell implementasjon. FLM kan dog forbigå denne valideringsprosessen hvis de har ressurser til å gjennomføre en uformell implementering (bricolage-innovasjon) (Engen og Magnusson 2015). Engen og Magnusson (2015) argumenterer for at idéhåndteringsfasen også har en påvirkning på idéskapingsfasen ettersom feedback på ideene til FLM utgjør en stor del av motivasjonen deres for kreativt arbeid. I tillegg til å kunne påvirke deres motivasjon, har mellomledere også direkte påvirkning på FLMs kreativitet ved å aktivt tilrettelegge for idéskaping (2015).

2.6.3 Implementering

Den siste fasen i Engen og Magnussons (2015) modell omhandler implementering av førstelinjemedarbeideres ideer. Ifølge deres teori kan en idé følge en av to ulike veier til implementering; formell eller uformell implementering.

Uformell implementering

Veien til uformell implementering karakteriseres av at en idé ikke er presentert eller evaluert av en leder. Disse idéene går ikke via noen ledelse før implementering fordi den ansatte selv kontrollerer ressursene som kreves for å kunne implementere den. Ifølge Engen og Magnusson (2015) deler idéer som implementeres uformelt noen kjennetegn. Disse ideene er ofte

inkrementelle. Ideene oppstår ofte i den ansattes arbeid og blir brukt til små endringer i tjenesten eller måten tjenesten leveres på, eller at den løser problemer i arbeidspraksisen. Disse uformelle prosessene oppstod flere ganger i intervjuene til Engen og Magnusson (2015); ideene oppstod underveis i arbeidet og når de ble implementert som små endringer til tjenesteprosessen, hadde de også en direkte innvirkning på praksisen.

Formell implementering

Ved den formelle veien til implementering trenger ideen å valideres (Engen og Magnusson 2015). FLM sine ideer som krever aksept og ressurser fra en leder krever en mer avansert utviklingsprosess, og utvikling og implementering av disse ideene vil dertil kobles til en organisasjonell innovasjonsprosess (Engen og Magnusson 2015).

2.6.4 Innovasjon ved *veving*

I Engen og Magnusson sine studier står mellomlederen som en viktig rolle når det gjelder organisasjonell kreativitet og innovasjon (2015). I deres case er det blitt observert hvordan ulike idéer har ulike veier til implementering, noe som også bekrefter annen litteratur (Fuglsang og Sørensen 2011). Forskningen går dypere inn i rollen til mellomledere og avdekker kompleksiteten som preger deres rolle i innovasjonsaktiviteter, ettersom de ofte har flere og av og til motstridende roller (Engen og Magnusson 2015).

Engen og Magnusson (2015) avdekker tre ulike roller som er gjeldene for mellomledere relatert til innovasjonsbaserte aktiviteter: Fasilitator, omhandler mellomlederens rolle i å tilrettelegge for FLM sin mulighet til å bidra i innovasjon. Portvakt, er rollen som avgjør om ideer som kommer fram, hvorvidt de skal utvikles eller forkastes. Translatør, i rollen som videreformidler av øvrig ledelses strategiske intensjoner til FLM (Engen og Magnusson 2015). For å bedre kunne forstå og forklare hvordan mellomledere håndterer de ulike rollene og utfordringene forbundet med dette, introduserer Engen og Magnusson metaforen *veving* (“*weaving*”).

I definisjonen av veving forklarer forskerne at enhver prosess eller praksis kan sees på som en individuell tråd. Til sammen vil hver av disse trådene forme et "vev" som tilsvarer organisasjonens helhetlige tjenestesystem (Engen og Magnusson 2015).

Videre forklarer de at FLM kan oppdage problemer eller nye muligheter i en tjeneste, hvor nye "tråder" må legges til eller noen eksisterende tråder må endres. Noen av disse endringene kan FLM gjennomføre på egenhånd, som tidligere ble definert som bricolage innovation (Engen og Magnusson 2015; Fuglsang 2011). Men ettersom FLM ikke alltid har tilgang på ressursene som kreves for å gjøre visse endringer, er det mellomledere som avgjør om disse trådene skal få bli en del av det eksisterende mønstret i vevet (Engen og Magnusson 2015). Engen og Magnusson forklarer at et viktig poeng er at selv om tråder er vevd inn av FLM, så er hovedmønstret i vevet primært bestemt av ledelsen. Toppledelsens strategiske retning bestemmer hvilke tråder som skal legges til, og bestemmer også designet for fremtidige vev (Engen og Magnusson 2015).

For å oppsummere veving sier teorien at ansatte bidrar med idéer - eller tråder, som må samsvare med de eksisterende trådene i praksisen, og det helhetlige mønstret for organisasjonen som er bestemt av toppledelsen. Mellomledere må tilrettelegge for kreative prosesser, samtidig som de må forkaste noen idéer i rollen som gatekeeper. I tillegg til dette må mellomlederne også sørge for at daglige praksiser og prosesser går som det skal (Engen og Magnusson 2015).

2.7 Tjenesteinnovasjonsprosesser

I dette delkapittelet vil vi redegjøre kort for hvilke ulike perspektiver det finnes på tjenesteinnovasjonsprosesser.

Engen (2016) skiller mellom tre ulike perspektiver for tjenesteinnovasjonsprosesser.

Tjenesteinnovasjonsprosesser sett fra et strategisk, praktisk og balansert perspektiv (se "veving" 2.6.4). Disse ulike tilnærmingene tar utgangspunkt i hvordan tjenesteinnovasjonsprosesser utspiller seg i organisasjoner. Det vil si hvorvidt prosessene er drevet av toppledelsen som en strategisk og planlagt aktivitet eller at aktivitetene er drevet frem av ulike avdelinger eller

faggrupper i organisasjonen. Tjenesteinnovasjonsprosesser sett fra et balansert perspektiv kombinerer det strategiske og praktiske perspektivet ved å se på begge tilnærmingene som en nødvendighet.

2.7.1 Strategisk (topp-ned) perspektiv

Tjenesteinnovasjonsprosesser sett fra strategisk perspektiv ser på innovasjon som en strategisk prosess som inneholder aktiviteter som er nødt til å planlegges og struktureres, ledet og kontrollert gjennom noen grunnleggende faser (Alam og Perry, 2002). Det vil si at ideer og prosesser blir kontrollert og drevet av ledelsen som en formell prosess (Engen 2016). Selv om ideer hovedsakelig blir drevet frem av ledelsen (Engen 2016), utelukkes ikke involveringen av kunder eller FLM ettersom de kan bidra med verdifull innsikt og ideer (Alam 2006; de Brentani 2001; Martin og Horne 1995). I top-down innovasjonsprosesser er FLM involvering basert på invitasjon fra ledelsen (Engen, 2016).

2.7.2 Praktisk (ned-opp) perspektiv

I forhold til det strategiske perspektivet, har det praktiske perspektivet motsatt tilnærming til tjenesteinnovasjonsprosesser. Kombinasjonen av FLM i samhandling med kunden, kan føre til nye løsninger for kunder og/eller arbeidspraksisen (Engen, 2016). I bottom-up innovasjonsprosesser oppstår innovasjon spontant i aktiviteter, hvor ideer oppstår i praksis (Engen, 2016).

Skålen og Karlsson (2015) argumenterer for at FLM besitter høy kunnskap om kunde, produkt og praksis. En slik kombinasjon og sammensetningen av kunnskap anses å være unik og gjør FLM velegnet til å bidra til tjenesteinnovasjon. På bakgrunn av dette har vi valgt og ta utgangspunkt i disse ulike kunnskapene når vi har målt graden av ekspertise hos de ulike informantene våre.

3.0 Metodisk tilnærming

Hensikten med samfunnsvitenskapen er å tilføre gyldig og troverdig kunnskap som kan gjenspeile den faktiske virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017).

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal innhente, analysere og tolke informasjon om den sosiale virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017). Metode fungerer med andre ord som strategi for hvordan en skal foreta empirisk forskning (Jacobsen 2016). Ottar Hellevik (2002, 17) forklarer at metodelæren skal hjelpe oss med å treffe hensiktsmessige valg, og få oversikt over ulike fremgangsmåter.

For å kunne vite noe om hvordan FLM bidrar til tjenesteinnovasjon i Telia, ønsker vi først å kartlegge hvilken kunnskap de besitter. Deretter ønsker vi å finne ut hvordan deres ideer eller forslag på bakgrunn av kunnskapen, blir behandlet, og hvilken rolle mellomlederen har i idéhåndteringen. Til slutt ønsker vi å vite noe om hvilke strategiske prosesser organisasjonen i sin helhet har for å inkludere og bruke FLM sin kunnskap til tjenesteinnovasjon.

For kunne gi svar på disse spørsmålene, med utgangspunkt i teorien vi har benyttet oss av, ble det tidlig klart for oss at vi ikke kunne måle noe statistisk, ettersom forskningsområdet er relativt nytt og det meste i dag ikke kan generaliseres. Kvalitativ metode gjør det mulig å innhente nyanserte og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017). Det vil derfor være hensiktsmessig for studiet å ta i bruk kvalitativ metode for å kunne besvare problemstillingen vi har stilt oss.

3.1 Forskningstilnærming

Hensikten med kvalitativ metode er å kunne avdekke sosiale mønstre innenfor et avgrenset område på en grundig og systematisert måte, slik at vi kan få en dypere forståelse av kjennetegn og egenskaper ved fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017). I kvalitative studier er data som regel hentet fra noen få enheter (Jacobsen 2016, 145). Dette fordi

en ønsker å forstå sammenhenger i en prosess hos enkelte individer eller kollektive enheter (SNL).

Ettersom vi ønsker å utforske FLM og til dels mellomleders potensielle rolle i tjenesteinnovasjon hos Telia, ser vi det hensiktsmessig å innhente data ved å bruke *det individuelle, åpne intervjuet*. Denne metoden baserer seg på en vanlig dialog mellom undersøker og respondent, og egner seg spesielt når få enheter skal undersøkes, når vi er interessert i hva den enkelte sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesifikt fenomen (Jacobsen 2016, 146-147). Ytterligere forklaring av dette valget diskuteres under punkt 5.4; datainnsamlingsmetode.

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Casestudier

En felles oppfattelse av hva et case er og dens definisjon, sies å være "*en inngående studie av én eller noen få undersøkelsesenheter*" (Jacobsen 2016). Undersøkeren samler inn omfattende og detaljerte data fra én eller noen få enheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 80-81), også kalt "kollektive enheter" som defineres som en gruppe, organisasjon eller et lokalsamfunn (Jacobsen 2016, 97). Et annet fellestrekk for casestudier er at casen er avgrenset i tid og rom (Jacobsen 2016).

Fem komponenter er essensielle når man skal gjennomføre en casestudie (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2017; Yin 1994):

1. *Studiets problemstilling*: casestudie strategien er mest hensiktsmessig ved “hvordan” - og “hvorfor” spørsmål, og det blir derfor viktig å avklare karakteren av problemstillingen i henhold til dette (Yin, 1994).
2. *Teoretiske antagelser*: de tidligere nevnte “hvordan” og “hvorfor” spørsmålene fanger opp hva man er interessert i å få svar på, men ikke hva man ønsker å studere. Bare når man oppgir noen antagelser kan man bevege seg i riktig retning. For eksempel kan man tenke at organisasjoner samarbeider fordi samarbeidet foster gjensidige fordeler. Denne antagelsen kan si noe om hvor man kan søke etter relevante beviser (Yin, 1994).
3. *Analyseenheten*: etter man har definert en problemstilling må man definere enheten som skal studeres. Casen kan være et individ, en hendelse, en gruppe, en prosess, en institusjon eller et begrep. Hvordan man definerer enheten kommer an på problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2017).
4. *Den logiske sammenhengen mellom data og antagelse*: det er mange ulike måter å linke data og antagelser, men den mest lovende tilnærmingen for casestudier er idéen om “mønstergjenkjenning” beskrevet av Donald Campbell (1975, sitert av Yin 1994). Ved mønstergjenkjenning matcher man flere deler av informasjon fra det samme caset til noen teoretiske antagelser (Yin 1994).
5. *Kriterier for tolkning av studiets funn*: Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016) forklarer at man i følge Yin bør ta utgangspunkt i en eksisterende teori før man foretar datainnsamling. På bakgrunn av dette og de fire forestående komponentene vil man kunne tolke funn opp mot eksisterende teori på området man undersøker (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2017).

Yin (1994) definerer to dimensjoner i designet av casestudier; et case eller flere caser, og en analyseenhet eller flere analyseenheter:

Enkeltcase: i enkeltcase-studier undersøker man én enkel organisasjon, samfunn, gruppe eller individ.

Flercasedesign: i flercasedesign undersøker man flere organisasjoner, samfunn og grupper. Ofte er hensikten å kontrollere hovedcase med andre caser (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2017).

Én analyseenhet: undersøker med et helhetlig perspektiv på en organisasjon, samfunn eller gruppe.

Flere analyseenheter: når man undersøker en organisasjon ikke bare helhetlig, men også ser på avdelinger, divisjoner, grupper og individer.

I vårt tilfelle har vi undersøkt et enkeltcase med flere analyseenheter, ved å undersøke FLM, mellomledere og innovasjonsavdeling - flere enheter, hos Telia - ett case.

3.2.2 Enkeltcase-studier

Da vi som nevnt har valgt å undersøke gjennom et enkeltcase, gir dette oss mulighet til å gjøre et dypdykk i prosesser og hendelser i organisasjonen (Jacobsen 2016).

Valget er også gjort på bakgrunn av Jacobsens forklaring om at casestudier er en godt egnet metode for å innhente inngående og detaljerte beskrivelser av virkeligheten, for å forstå samspill mellom aktør og kontekst. Enkeltcase-studier vil dermed passe til å utvikle ny forståelse om FLMs involvering i tjenesteinnovasjon hos Telia, og egner seg for å legge grunnlag for teoretisk generalisering (Jacobsen 2016). Teoretisk generalisering innebærer å skape en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut på bakgrunn av et lite antall observasjoner eller et fåtall caser (Jacobsen 2016, 90). Vi kan ikke danne en statistisk generalisering og si noe om at funnene også gjelder for andre organisasjoner enn Telia (Jacobsen 2016, 90).

3.3 Utvalgsstrategi

Intervjuobjektene i vår undersøkelse har direkte kunnskap om og er deltakere i fenomenet vi ønsker å avdekke. Flere av våre respondenter representerer en eller flere enheter av Telia. Det vil si at de representerer en eller flere av Telia, OneCall, MyCall og Chess. Ettersom at noen utenfor Telia ikke vil ha den samme praksiserfaringen eller dybdekunnskapen om hvordan deres FLM bidrar til tjenesteinnovasjon er intervjuene kun gjennomført med “respondenter”.

Jacobsen (2016) definerer et klart skille mellom respondent og informant. En respondent er;

“...personer med direkte kjennskap til et fenomen, f.eks. Ved at de har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe”. En informant er; “personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har god kjennskap om gruppen (eller fenomenet)”.

Utvalgsprosessen innledet vi med å ta kontakt med flere organisasjoner som ville være relevante for å kunne besvare forskningsspørsmålene våre. For å kunne besvare hva FLM kan bidra med, hvordan mellomledere håndterer idéer og hvilke organisasjonelle prosesser som inkluderer førstelinjen i tjenesteinnovasjon, utviklet vi noen essensielle kriterier ved valg av case. Kriteriene våre var at organisasjonen måtte inneha FLM som er i kontinuerlig og direkte kontakt med kunder, mellomledere som er FLM overordnede, og innovasjonsavdeling. Disse enhetene hos Telia vil på bakgrunn av vår teori og forskningsspørsmål ha evnen til å gi innsikt som kan hjelpe oss å besvare problemstillingen. Deretter utviklet vi en *one-pager* som beskrev i korte trekk hva vi ønsket å undersøke og hvem vi ønsket å snakke med. Telia er en av organisasjonene som oppfylte kriteriene, og vi fattet interesse for organisasjonen da den er en av Nordens største teleselskaper og har fokus på innovasjon. Telia valgte å samarbeide med oss.

One-pageren ble først sendt til “head of sales and channels” i Telia. Personen videreformidlet kontakt til “customer operation manager”, som igjen satte oss i forbindelse med avdelingsledere

for kundesenter, butikker og innovasjon. På bakgrunn av beskrivelsen i one-pageren avtalte lederne for disse avdelingene intervjuer med relevante personer i sine respektive avdelinger. Et av kriteriene var at respondentene hadde lengre erfaring og var godt etablerte i sin arbeidspraksis og prosessene i organisasjonen.

Jacobsen (2016) nevner syv ulike kriterier som er viktige ved utvalg av respondenter. Vi fant likhetstrekk med med kriteriet *bredde og variasjon* som også ville være hensiktsmessig å bruke i vår undersøkelse. Bredde og variasjon går ut på at man deler opp respondentene i grupper og deretter trekke ut personer fra hver av disse gruppene. Ved å bruke denne metoden sikret vi oss inkludering av én respondent fra hver av gruppene vi mener er viktige i henhold til problemstillingen i følge Jacobsens teori (2016, 181). Dette ble inkludert i one-pageren, hvor vi beskrev at vi ønsket respondenter fra førstelinjen, mellomleder og innovasjonsavdeling og ulike geografiske områder.

Av våre respondenter er flere av dem representanter for en eller flere enheter av Telia. Det vil si at de er representanter for en eller fler av Telia, OneCall, MyCall og Chess.

3.4 Datainnsamlingsmetode

Kvalitative intervjuer har ulik grad av åpenhet, og ulik grad av pre-strukturering. Vi har foretatt en semi-strukturert metode for intervjuguiden med forhåndsplanlagte temaer og rekkefølge (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2017, 147-148). Vi tilrettela likevel for at respondentene kunne bringe opp temaer, og i tilfeller hvor respondenten ikke var innom de forhåndsbestemte emnene relevant til undersøkelsen tok vi dette opp selv. Jacobsen (2016, 149-151) skriver at man da åpner for dynamisk dialog hvor respondenten står relativt fritt til å snakke.

Vi vurderte fokusgrupper men valgte det bort fordi vi ønsket den individuelle tolkning av hvordan de i deres egen praksis kan eller ikke kan bidra til tjenesteinnovasjon hos Telia. En fokusgruppe som inkluderer en førstelinjemedarbeider og hans eller hennes leder vil også kunne

påvirke den dialogiske friheten. Observasjon var også et alternativ, noe som ville gitt mer innsikt om FLMs kreativ tenkning og handling, men ble valgt bort grunnet tidsmangel.

3.5 Datainnsamlingsprosess

Vi vil nå redegjøre for hvordan vi har planlagt og samlet inn data. Måten vi har gjennomført dette på vil si noe om reliabiliteten og validiteten av undersøkelsen.

3.5.1 Intervjuguide

Jacobsen (2016, 150) argumenterer for at det åpne intervjuet ikke bør være av lukket strukturingsgrad med faste svaralternativer, og at det ikke bør være helt åpent. De oppsatte temaene i intervjuguiden var utviklet på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene, og skulle sikre relevante svar. Temaene og spørsmålene var i utgangspunktet satt opp i en bestemt rekkefølge, men respondenten kunne gi svar i annen rekkefølge slik at vi kunne tilpasse spørsmålene til hvilke relevante temaer respondenten gikk inn på. Spørsmålene våre tilrettela for åpne svar, men vi la opp til mer konkrete oppfølgingsspørsmål dersom vi trengte mer dybde i svarene. Vi forberedte oss slik at vi underveis kunne gjenta respondentens svar i en mer spisset formulering for å sikre at vi hadde oppfattet dem riktig.

Vi tok utgangspunkt i Johannessen, Tuft og Christoffersens (2017, 149-151) eksempel på hvordan man kan bygge opp en intervjuguide, bortsett fra punktet “kompliserte og sensitive spørsmål” ettersom vi ikke ønsker å grave i det sensitive og personlige, og “overgangsspørsmål” på grunn av tidsmangel. Rekkefølgen er derfor innledning, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, nøkkelspørsmål og avslutning.

3.5.2 Forberedelse til intervju

Jacobsen (2016) har karakterisert vellykkede intervjuer ved blant annet at forskeren har fått relevant informasjon, og at respondenten har åpnet seg for intervjueren (Jacobsen 2016, 155). Jacobsen forklarer videre at i tillegg til å ha god kunnskap om bedriften og temaet som skal

diskuteres, bør forskeren være noe kjent med respondenten, som hva de heter, hvem de er, og hvor de kommer fra.

I forberedelsesfasen til intervjuene hadde vi derfor en nøye iterativ prosess i utvikling av spørsmålene, for at intervjuobjektene skulle gi oss svar på det vi ønsket å vite noe om, relatert til teori, og at de ulike respondentene skulle være i stand til å besvare det aktuelle spørsmålet. I denne prosessen utførte vi rollespill med hverandre hvor én var intervjuer, en annen var respondent og den siste noterte spørsmål som kunne forbedres. Vi innhentet også en utenforståendes innsikt, ved å presentere intervjuguiden for en person fra relevant bransje med kunnskap om temaene. På bakgrunn av egne og andres analyser av spørsmålene la vi blant annet til begrepsforklaringer ved noen av spørsmålene som kunne være vanskelig å forstå for respondentene, for eksempel: *“Hvilket forhold har du til tjenesteinnovasjon”*. Disse forberedelsene er gjort på bakgrunn av Jacobsens (2016) beskrivelser av tiltak man kan gjøre for å skape tillitsfull og åpen dialog.

3.5.3 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i møterom på tre ulike Telia butikker og to kundesenter hvor intervjuene hos et av kundesentrene foregikk over videochat. Intervjuene ble holdt mellom 15. og 30. april og ble transkribert underveis i perioden. I følge Jacobsen (2016, 152) har forskning vist at konteksten intervjuet gjøres i kan påvirke innholdet i intervjuet, også kalt “konteksteffekten”. Videre skiller han mellom kunstig og naturlig kontekst. Et eksempel Jacobsen beskriver er at dersom intervjuet omhandler forhold på jobben, vil kontoret være en naturlig kontekst. Eventuelle ulemper ved å gjennomføre intervjuer i en naturlig kontekst kan være forstyrrelser fra kollegaer, eller telefoner som ringer. En kunstig kontekst kan være å gjennomføre intervjuet på et nøytralt sted hvor verken intervjuer eller respondent har en tilknytning til stedet. Jacobsen (2016) forklarer også at å gjennomføre intervjuer i en kunstig kontekst kan føre til at respondenten gir kunstige svar. På bakgrunn av Jacobsens beskrivelser av de ulike valgene man kan ta i forhold til hvor intervjuet skal gjennomføres valgte vi en naturlig kontekst - deres arbeidsplass, for å sikre relevante svar om fenomenet vi undersøker som

omhandler arbeidsplassen. Samtidig var vi oppmerksom på mulighet for forstyrrelser og unngikk dette ved å være i møterom uten andre personer.

Som Jacobsen (2016) uttrykker kan det være utfordrende å oppnå en tillitsrelasjon med en respondent iløpet av kort tid. Derfor innledet vi alle intervjuer med en introduksjon av oss selv, tema og respondenten. Deretter opplyste vi i korte trekk verdien av deres eventuelle bidrag til tjenesteinnovasjon i henhold til teorien, og presiserte at intervjuet ville fungere mer som en åpen dialog. Dette var for å uttrykke vårt perspektiv på verdien i deres rolle, og ufarliggjøre intervjusituasjonen. Vi startet lydopptak før intervjuet startet for å gjennomgå en muntlig kontrakt hvor vi opplyste om hva informasjonen ville brukes til, respondentens rettighet til anonymitet og varighet av intervjuet. Respondenten måtte samtykke før vi kunne gå videre med selve intervjuet. Etter samtykke av respondent startet vi med noen faktaspørsmål for å etablere relasjonen ytterligere, som *“hvem er du?”*, *“hva interesserer du deg for?”*. Vi var to tilstede under intervjuene. En stilte spørsmålene, og en annen observerte samt sørget for at de viktigste temaene ble tatt opp, og stilte oppfølgingsspørsmål ved behov.

Etterfulgt av faktaspørsmålene gikk vi inn på enkle og åpne introduksjonsspørsmål med overordnede temaer, som skulle gi respondenten en forståelse av hva intervjuet ville dreie seg om, f.eks. *“Hva slags type kunnskap opparbeider du deg i din stilling?”*, *“hva er ditt forhold til tjenesteinnovasjon”*. Her kunne respondenten fritt få snakke rundt temaene som ble tatt opp samt sine erfaringer, og vi kunne definere eventuelle fremmedord for å gi utdypende forklaringer på viktige temaer. Når vi tok opp nøkkelspørsmålene gikk vi mer i dybden på temaene for å få klare beskrivelser fra respondenten som var av svært viktighet for at vi skulle kunne belyse forskningsspørsmål og problemstilling. I avslutningen informerte vi om at vi straks var ferdige, og spurte; *“har du noe mer du ønsker å fortelle, eller noe som du har kommet på underveis som du ikke har fått delt?”*. Dette åpnet for gjenfortelling eller utdypning på hvilket som helst av områdene vi allerede hadde vært igjennom, i tillegg til at vi kunne få bekreftet eller avkreftet vår oppfattelse av svarene vi hadde gjort oss underveis.

3.5.4 Dataanalyse

Ved dokumentering av intervjuene benyttet vi oss av lydopptak med telefon, som vi plasserte på et bord nærmest mulig respondenten for å få best mulig lyd til transkribering. Disse forholdsreglene gjenspeiler Johannessens, Tuftes og Christoffersens (2017, 156) anbefalinger i henhold til dokumentering av lydfiler under intervju. I ettertid transkriberte vi intervjuene ordrett for å kunne se samtalen i sin helhet og gi godt grunnlag for å analysere dataen. Ordrett transkribering åpner også for kontroll av utenforstående parter som ønsker å se om tolkningene forskeren har gjort er gode nok (Jacobsen 2016).

Etterfulgt av dokumentering av intervjuene analyserte vi dataen i henhold til Jacobsens "*innholdsanalyse*" (2016). På denne måten reduserte vi respondentenes svar og utviklet overordnede kategorier basert på utsagnene. Utover dette brukte vi *åpen koding* hvor vi utviklet kategorier basert på data som lignet hverandre (Jacobsen, 2016). Det vil si at de ulike kategoriene baserer seg på likhetstrekk i respondentenes utsagn. Disse innledende kategoriene til analysen var mer generelle og kunne tilordnes forskningsspørsmålene. Videre spesifiserte vi underkategorier basert på både teori og respondentenes utsagn, for å eventuelt kunne avdekke likheter og ulikheter mellom de forskjellige respondentene og teoretiske funn. Underveis fjernet vi også de underkategoriene som inneholdt kun én respondents beskrivelse, eller kategorier som alle kunne falle innenfor, som ifølge Jacobsen (2016) ikke er hensiktsmessig, da man må enten gjøre kategorien mer generell eller mindre generell.

3.6 Metoderefleksjon

Vi gjennomførte intervjuene over en intensiv periode på to uker med transkribering etter hvert intervju. Intervjuene kunne vært gjort over en lengre periode for å få tid til å evaluere intervjuguiden og eventuelt optimalisere spørsmålene og dermed utsagnene fra respondentene. Vi kunne også hatt færre respondenter for å bli mer tidseffektive, men ettersom vi undersøker et fenomen som krevde respons fra innehavere av roller fra tre ulike stillinger i organisasjonen så vi det hensiktsmessig å inkludere de vi har med for å styrke generaliseringen for caset. Vi fulgte

Jacobsen (2016) og Johannessen, Tufte og Christoffersens (2017) anbefalinger for hvordan å bygge en tillitsrelasjon med respondentene, men vi er likevel bevisste på at vi som uerfarne forskere ikke kan ha sørget for en komplett trygghet hos hver enkelt respondent, og at dette kan ha preget noen av utsagnene.

Under utarbeidelsen av intervjuguiden så vi implikasjonene av å stille respondentene direkte spørsmål om deres motivasjon, da svarene fort kunne farges av eksterne faktorer som politisk korrekthet og organisasjonell silotenkning. Dette kunne ha gitt negative utslag på reliabiliteten og kredibiliteten til svarene, og på bakgrunn av det valgte vi å unngå slike spørsmål, selv om det resulterer i manglende data på en av faktorene vi forsøker å avdekke hos FLM i Telia.

Mats Alvesson (2011) kritiserer mange forskere han mener har en naiv holdning til kvalitativ datainnsamling, og sier at mennesker ofte verken kan eller vil avsløre virkeligheten (Jacobsen, 2016, 229). Dette er perspektiver som også må taes i betraktning når vi skal vurdere hvorvidt forskningen vår kan representere *virkeligheten*.

3.6.1 Ekstern og intern validitet

I undersøkelsen har vi vært bevisste på forhold som kan påvirke den interne validiteten. Vi har jobbet for å redusere problemer knyttet til dette, samtidig som vi har måttet forholde oss til at respondentenes utsagn gjenspeiler den individuelle virkelighet. Måling av validitet i kvalitative undersøkelser er ulik fra kvantitative undersøkelser. Johannessen, Tufte, Christoffersen definerer det slik;

“Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.”

(Johannessen, Tufte, Christoffersen 2017, 232).

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt funnene i forskningen kan overføres eller generaliseres til noen andre fenomener (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2017, 233). Ettersom vi har undersøkt et enkelt case - Telia, så vi fra oss muligheten til å ha noen grad av ekstern validitet, men utelukker ikke at det kan finnes likhetstrekk hos lignende organisasjoner.

3.6.2 Reliabilitet

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2017, 231) beskriver at reliabilitet omhandler påliteligheten av data, hvilke data som innhentes, hvordan de er innhentet og hvordan data brukes. I henhold til Jacobsen (2016) beskrivelse av “intervjuereffekten”, har vi forsøkt å redusere vår egen påvirkning på respondenten. Dette til tross, er vi bevisste på at våre tiltak har hatt ulik effekt ved de forskjellige intervjusituasjonene. Vi kan derfor ikke utelukke at samspillet mellom oss som forskere og respondenten kan ha påvirket resultater. Videre forklarer Ryen (2002) at forskeren kan gjøre tiltak for å styrke påliteligheten ved å gjøre det mulig for leseren å gå gjennom dokumentasjon av dataen, metoder og gjennomgående avgjørelser i forskningen.

En annen faktor som kan påvirke forskningsprosjektets troverdighet er registrering og kategorisering av data (Jacobsen 2016, 245). Vi fant ordrett transkribering som den mest hensiktsmessige måten å registrere data på, på bakgrunn av antall respondenter og fleksibiliteten av å kunne gå frem og tilbake i intervjuet. På denne måten vil vi kunne granske hvert enkelt intervju ord for ord så lenge vi oppbevarer lydopptakene, og dermed unngå mangel på innsikt ved analysing.

Ved kategorisering av data kan det oppstå problemer rundt hvor enheter passer inn (Jacobsen 2016). Vi har forsøkt å unngå problemer knyttet til kategorisering ved at hver forsker har analysert sine egne deler, etterfulgt av konkretisering av kategoriene opp mot teori. Ved overensstemmelse over hvilke kategorier som skulle inkluderes i analysen printet vi ut analyse av hver enkelt enhet og gikk igjennom dem i plenum med markørpenn for eventuell omorganisering av respondenters utsagn. Feil som allikevel kan ha oppstått vil kunne skyldes vår debut som forskere.

For å øke påliteligheten ville vi i utgangspunktet levere prosjektet til én kompetent person i Telia og én person innenfor fagområdet for å få bekreftet våre tolkninger, men på grunn av tidsmangel hos oss og den ansatte i Telia lot ikke dette seg gjøre. Videre vil vi oppfordre andre forskere til å undersøke det samme fenomenet i Telia eller en lignende organisasjon for å øke reliabiliteten av resultatene, som Johannessen, Tuft og Christoffersen (2017, 36-37) anbefaler som en alternativ fremgangsmåte for å styrke påliteligheten.

Det finnes noe uenighet blant forskere om man ved kvalitativ forskning skal forholde seg til reliabilitet - pålitelighet eller kredibilitet - troverdighet og hvordan dette skal defineres. I vår gjennomføring av metode har vi begrenset oss til Jacobsen (2016) og Johannessen, Tuft og Christoffersens (2017) definisjoner, hvor troverdighet og pålitelighet går under begrepet reliabilitet.

3.7 Etske hensyn

forskningsetikk og etske prinsipper gjelder for all type forskning men er spesielt aktuelt for samfunnsforskning ettersom det på en direkte måte berører individer og forhold mellom mennesker (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2017, 83). Vi har forholdt oss til Johannessen, Tuft og Christoffersens beskrivelser av forskningsetiske retningslinjer ettersom det er den nyeste utgaven i forhold til Jacobsens (2016) bok.

Nerdrum (1998, sitert av Johannessen, Tuft og Christoffersen 2017, 85-86) definerer noen retningslinjer innenfor forskningsetikken som vi i vår undersøkelse har etterstrebet å forholde oss til.

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi tilsier at den som er spurt om å delta, den som deltar og den som tidligere har deltatt i full grad skal kunne bestemme over sin egen deltagelse. Personen skal videre gi informert og frivillig samtykke til deltagelse, og skal når som helst kunne trekke seg ut som deltager uten konsekvenser. I henhold til dette leste vi under alle intervjuene

opp hva forskningen ville brukes til og spurte om vi hadde respondentens samtykke til å fortsette intervjuet. Videre uttrykte vi i intervjuene at respondenten ikke trengte å svare på det den ikke ønsket å snakke om.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv dreier seg om deltakerens kontroll over hvem som får innsikt i informasjonen de deler under intervjuet, og forskerens ansvar for at deltakere ikke skal kunne identifiseres. Selv om vi ikke har utforsket særlige private anleggelses med deltakerene har vi tatt denne retningslinjen på høyt alvor i resultatet av studiet. Ved forespørsel om det informerte samtykke gjorde vi det også klart for respondenten at dens personopplysninger vil bli holdt anonyme, og at informasjonen som deles kun vil bli brukt til denne oppgaven. Vi har anonymisert lokasjoner, navn, kjønn og til dels stillinger på alle respondenter slik at ingen skal kunne identifisere dem gjennom å lese denne forskningen.

Forskerens ansvar for å unngå skade omhandler at deltakeren i minst mulig grad skal utsettes for belastning, og forskeren skal vurdere om datainnsamling ved direkte interaksjon med deltakeren kan berøre sårbare områder hos respondenten som det kan være vanskelig å bearbeide (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2017, 86). I vår oppfattelse av temaer tatt opp i intervju og den intervjuede selv kan vi ikke si å ha berørt noen sårbare eller følsomme områder som kan ha preget respondenten i ettertid.

3.8 Profiler i undersøkelsen

På bakgrunn av de forskningsetiske retningslinjene har vi anonymisert kjønn, navn, lokasjon og spesifikke arbeidsstillinger. Videre i analyse og diskusjon har vi brukt han eller hun på en randomisert måte når vi redegjør for profilenes utsagn, for at leseren skal få en naturlig flyt gjennom teksten.

Profil 1 - Førstelinje, kundebehandler

Profil 2 - Førstelinje, kundebehandler

Profil 3 - Førstelinje, kundebehandler

Profil 4 - Førstelinje, Kundebehandler i butikk

Profil 5 - Førstelinje, Kundebehandler i butikk

Profil 6 - Førstelinje, Kundebehandler

Profil 7 - Førstelinje, Kundebehandler og teamkoordinator

Profil 8 - Førstelinje, Kundebehandler

Profil 9 - Mellomleder, Teamleder

Profil 10 - Mellomleder, Butikksjef

Profil 11 - Mellomleder, Butikksjef

Profil 12 - Mellomleder, Head of customer operations

Profil 13 - Mellomleder, Innovasjonsavdeling

4.0 Analyse og drøfting

For å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte vil vi i denne delen av oppgaven analysere funnene våre og drøfte de opp mot teorien presentert i litteraturgjennomgangen. Dette gjør vi for å skape en forståelse for hvordan FLM i Telia kan bidra til tjenesteinnovasjon. Forskningsspørsmålene vil analyseres og drøftes i kronologisk rekkefølge.

4.1 Førstelinjemedarbeidere

For å besvare forskningsspørsmål “1. Hva kan førstelinjemedarbeidere bidra med?” Ser vi på komponentene domenekunnskap, kreativ tenkning og motivasjon. Vi arbeider ut ifra en hypotese om at FLA har grunnlag for å generere ideer som kan skape verdi for kunde og organisasjonen, og søker etter å bekrefte eller avkrefte dette.

4.1.2 Domenekunnskap

I følge Amabile (1997) er ekspertise fundamentet for all kreativt arbeid. Karlsson og Skålen (2015) argumenterer for at FLM besitter høy kunnskap om produkt, organisasjonspraksis og kunde, og at disse tre formene for kunnskap gjør de til gode innovatører. I intervjuene med FLM oppfatter vi i likhet med Karlsson og Skålen (2015) at dette er tilfellet. Funnene våre indikerer at FLM i Telia opparbeider seg høy kunnskap om praksis, kunder og produkter, noe som resulterer i at en mengde av spørsmålene oppfattes som selvfølgeligheter under intervjuet. FLM forstår kunders behov og forventninger, organisasjonens tjenester og hvordan samskape verdi med kunden (Karlsson og Skålen 2015) . Dette er noe vi oppfatter som gjennomgående for FLM i Telia og kan illustreres ved hjelp av disse utsagnene:

“Nei, altså vi tar jo i mot alle henvendelsene vi vet hva de ringer for, vi vet hva de spør om vi vet hvordan de spør, vi vet hva de kanskje blir sinte for; feilmeldinger og den type ting.” - Profil 2, FLM

“Man blir mye flinkere til å forklare noe til en kunde så kunden forstår det. Man lærer om interne systemer, og hvordan ting fungerer og sånt, og nå har jeg jo vært her en stund, så det er blitt litt automatikk i det. Når man kan alt er det liksom ikke så mye mer, man kan jo aldri alt, men man kan jo det meste, de fleste problemene.” - Profil 3, FLM

”... [så] må vi vite hvilken type mobil det er, har de prøvd noe for å løse problemet før og sånne ting - hvor lenge har problemet vedvart osv, så jeg føler ofte at det kan være mest profesjonelt men det avhenger jo litt av kunden og, og at man leser kunden og ser hva de tenker selv.” - Profil 7, FLM

Von Hippel (1994) argumenterer for at brukskunnskap og teknologikunnskap er nødvendig for å være i stand til å innovere. Videre viser Engen og Magnusson (2015) til at FLM opparbeider seg brukskunnskap gjennom å være i direkte kontakt med kunden. Ved å dele inn kunnskapen FLM har om produkt, kunde og organisasjonspraksis i teknologikunnskap og brukskunnskap ser vi hvordan ansatte er i stand til å tenke strategisk på bakgrunn av kunnskapen som opparbeides. Funnene kan indikere at FLM i Telia ser gjentakende mønstre og gjenkjenner ulike kundegrupper. Det er en felles oppfatning blant førstelinjen at de vet hva kunden ønsker, og at de vet hvordan kundene bruker de ulike tjenestene på bakgrunn av deres kontinuerlige kontakt med dem. Nedenfor presenterer vi noen utsagn som illustrerer dette.

”For det er veldig lett for en utvikler å lage en tjeneste, men det er ikke alltid en tjeneste blir brukt på den måten en utvikler sitter å gjør, og det samme med de som designer, det er ikke alltid at designerne får frem alle de tingene som kanskje er viktig på en førsteside for eksempel for kunder og hvordan kunder bruker ting og hva kunder ser etter.” - Profil 7, FLM

”Vi bruker også de tjeneste kundene bruker slik at vi har innsikt og kan relatere til problemene hvis de trenger hjelp til å komme seg igjennom...vi får jo mange forskjellige samtaler og inntrykk i løpet av en dag og den helheten gjør at vi på best mulig måte kan tilpasse oss og levere best mulig tjenester til kunden.” - Profil 6, FLM

“På MyCall er forventningene mye lavere og på One Call er det skyhøyt i forhold. Du tar beslutninger deretter.” - Profil 2, FLM

Flere av respondentene uttrykker at en viktig del av jobben til FLM er å være læringsvillig og å holde seg oppdatert. Slik intervjuene viser, ser det ut å være lav terskel for å dele kunnskap internt i organisasjonen. Dette vektlegger Engen og Magnusson (2015) som en av de viktigste faktoren knyttet til å opparbeide seg relevant teknologikunnskap. De ansatte sitter i åpne kontorlandskap og omgås med hverandre hele arbeidsdagen, og får dermed et personlig forhold til hverandre - og passer på å hjelpe og oppdatere hverandre hvis det oppstår endringer.

“Også må du være lærevillig for igjen så skjer ting så fort og nye endringer skjer hele tiden. du må derfor være villig til å lære deg de nye tingene. Rutiner oppdateres. det må du også være villig til å lære deg. Det kommer jo nye ting inn i telecom bransjen hele tiden sånn som GDPR. Du ha et visst ansvar ovenfor kundene med tanke på det. Ellers så må du jo ha datakunnskaper da.(...) Også må de være oppdatert. Vi har et sånt leksikon som også må være oppdatert. Det må også kundekonsulenter hjelpe til med hvis de ser at den ikke er oppdatert. “ - Profil 9, mellomleder

“Ja, man møter jo støtt og stadig på ting man ikke kan så er vi i avdelingen og mitt inntrykk i resten av Telia veldig flinke til å prate om det og si ifra hvis vi mangler kompetanse og det går utover kvaliteten på samtalen og går utover kunden. At vi ber om hjelp en til en eller om flere har samme problem så kjøres det felles kurs eller undervisning på det.” -Profil 6, FLM

“Det er veldig mye, det er alt fra kundebehandling til IT og Telecom, jeg tror jeg aldri har lært så mye om Samsung som når jeg har jobbet her. Vi har brukt mye systemer som vi lærer veldig mye om.” - Profil 1, FLM

Det kan tyde på at nyansene av kunnskapen FLM sitter på er et resultat av problemløsningen som skjer sammen med kunden, og deres kunnskapsdeling internt på arbeidsplassen. Gjennom deres tette og ærlige dialog med kunder får de innsikt i deres holdninger, krav og forventninger tilknyttet både merkevaren og tjenestene Telia og deres datterselskaper tilbyr.

4.1.3 Kreativ Tenkning (Idégenerering)

Å kartlegge kreativ tenkning hos FLM i Telia har vært utfordrende på bakgrunn av at vi kun har hatt dybdeintervjuer, og ikke observasjon. Først og fremst argumenterer Amabile (1997) for at kreativ tenkning til dels henger sammen med personlighetstrekk som blant annet autonomi, selvdisiplin, villighet til å ta sjanser og selvstendighet. Vi har ikke hatt kapasitet til å gjennomføre en undersøkelse som klarer å belyse dette på en grundig måte. Vi har derfor i likhet med Engen og Magnusson (2015) valgt å kartlegge graden av kreativ tenkning gjennom å se på hvilket forhold hver enkelt respondent har til å generere ideer.

I likhet med Engen og Magnusson (2015) ser vi klare forskjeller mellom de ulike respondentene. Det kommer tydelig frem at noen av respondentene tar initiativ og genererer ideer om både nye og eksisterende tjenester. Det er flere av profilene som helt klart er kreative mennesker, og har et løsningsorientert tilnærming til jobben. Dette kan illustreres med disse utsagnene:

“Jeg synes det er veldig viktig. Det blir kanskje mer et statement enn et spørsmål kanskje, men jeg synes det er veldig viktig å utforske alle ideer. Det har jeg alltid vært litt opptatt av i tidligere jobber jeg har hatt og at man skaper jo sin egen arbeidshverdag - det er ikke alle som har den samme kulturen eller forholdet til det å jobbe; og det er greit sånn er det bare.” - Profil 8, FLM

“...det er noen av de studentene som har programmert enkle løsninger for å effektivisere hverdagen”-Profil 12, mellomleder

”For mitt team det at vi har daglige møter der vi diskuterer jobben vi gjør og hva kunder forventer av oss og ser på tiltak som er gjennomførbare slik at vi kan levere bedre tjenester til kundene... vi så etter måter å få enklere oversikt over forbruk og det da spesielt på databruk for å kunne hjelpe kunden på en mer effektiv måte og komme frem til fornuftige forslag og ja aktuelle forslag for kundene da. Den gikk på gjennomsnitt av databruk i løpet av et år da... om det [tilbakemeldingene] ikke er kommet inn direkte av kundene så har det vært det på en indirekte måte da. Du ser når ting kan forenkles, jeg skal ikke ta på meg æren for å ha gjort noe alene, men det har vi en arena for.” - Profil 6, FLM

På den andre siden ser vi at andre ansatte tar mer avstand til å tenke kreativt og generere ideer på bakgrunn av at den jobben er forbeholdt utviklingsavdelinger. Noe av grunnen til at dette forekommer kan være at FLM sine primære arbeidsoppgaver ikke eksplisitt omfatter kreativt arbeid. Sett bort i fra dette oppfatter vi gjennomgående i intervjuene at de fleste FLM tar initiativ til å melde i fra om viktig innsikt og ideer. Dette er også en viktig kilde til verdiskapning. Det kan argumenteres for at FLM videreformidler og fremskynder kundebasert kunnskap som er relevant for innovasjon (Melancon m.fl. 2010; Michel, Brown og Gallan 2008). Gitt at FLM besitter høy teknologi- og brukskunnskap, er de verdifulle ressurser uavhengige av om de tenker kreativt eller ikke. Dette kan illustreres ved hjelp av disse utsagnene:

“Altså vi bidrar jo ikke så veldig mye til innovasjon, men vi gir jo tilbakemeldinger på det vi får fra kunden da, hvis det har forbedringspotensial.” - Profil 4, FLM

“I form av utvikling så er det jo som sagt andre avdelinger som sitter med det men vi kommer med innspill hele tiden, også endringer til hjemmeside, endringer til chat, saksgrupper, hashtagger som vi bruker mye i chatter og sånne ting.” - Profil 1, FLM

Den individuelle ulikheten mellom FLM sitt forhold til kreativ tenkning kommer også til uttrykk gjennom intervjuet med mellomleder profil 12. Dette kan illustreres med dette utsagnet:

“men det er jo noen som er mer engasjert enn andre og, og som tar seg litt mer friheter enn andre også er det noen av de som er ledere som oppmuntrer og synes at det her er veldig gøy og supporterer det. Vi har litt blanding av ny og gammel ledelse her nå da.” - Profil 12, mellomleder

I tråd med Engen og Magnusson (2015) kan funnene våre tyde på at det er individuelle ulikheter mellom FLM og hvordan de tenker kreativt og genererer ideer. Kreativ tenkning er en ferdighet, og kan læres ved å trene på forskjellige teknikker, eller ved å opparbeide seg erfaring med å utarbeide ideer (Amabile 1983, 365). Dette betyr at FLM som i utgangspunktet er mindre anlagt for kreativ tenkning potensielt kan tilegne seg denne ferdigheten.

4.1.4 Motivasjon

Motivasjon (indre-) er et vanskelig komponent å måle, da det til dels kan knyttes til et individs personlighet og sosiale omgivelser (Amabile 1994; 1997, 40). I spørsmålet om hva FLM kan bidra med i Telia sine tjenesteinnovasjonsprosesser, ser motivasjon ut til å være tett knyttet til holdninger til arbeidet de gjør.

Amabile (1997) argumenterer for at det primært er indre motivasjon som stimulerer kreativitet. I intervjuene gjenspeiles motivasjonen gjennom engasjementet vedkommende viser i forhold til arbeidet sitt. Gjennom intervjuene var det tydelig at flere av respondentene gjorde mer enn forventet hva som var forventet av dem. Nedenfor vil vi se på ulike utsagn som kan belyse kontrastene mellom de vi anser å ha en høy grad av motivasjon, og de som har en lav grad av motivasjon.

“Mange tenker at kundeservice er veldig enkelt, men det er det ikke, altså kundeservice er like interessant gjennom hele arbeidsdagen din, uansett om det er mot kolleger, uansett om det er mot kundene som ringer inn eller chatter med oss eller hva det er, så må du yte ditt beste i hver samtale, i hver chat. Så det er nitti prosent av jobben.” - Profil 1, FLM

“...altså det er vi som får vite det først, så vi kommer jo alltid med innspill om hvordan vi kan gjøre oss bedre.. “ - Profil 1, FLM

Profil 1 gir uttrykk for at jobben som FLM er like interessant gjennom hele arbeidshverdagen. I tillegg får vi et sterkt inntrykk av at Profil 1 ønsker å utvikle seg selv. Dette gjenspeiles også gjennomgående i intervjuet ved at profilen viser entusiasme og engasjement for arbeidsoppgavene knyttet til stillingen som kundekonsulent. Vi tolker dette som at Profil 1 er drevet av indre motivasjon fremfor eksterne belønninger. Noe Amabile (1997) argumenterer for er avgjørende for full utnyttelse av en persons kreative kapasitet.

Profil 7 forklarer at han bruker deler av sin fritid til å lære seg om markeder og diverse tjenester for å holde seg oppdatert og være i stand til å utføre arbeidet sitt på best mulig måte.

“Så vil man gjerne kunne svare på de spørsmålene man potensielt får, selv om det ikke er i arbeidsbeskrivelsen at vi skal bruke fritiden på å lese oss opp på hva som skjer i markedet og hva konkurrentene kommer med, tjenester på mobilen og sånne ting, men det er gjerne sånne ting man vil holde seg oppdatert på.” - Profil 7, FLM

Profil 7 tar initiativ til å utføre arbeid utover hva som faktisk kreves av han. En person drevet av indre motivasjon vil ha større sannsynlighet for å tilegne seg nødvendige ferdigheter i sitt tilhørende domene (Amabile 1997, 44). Det fremkommer i tillegg at Profil 7 utarbeider ideer og forslag som meldes videre, men at slike prosesser ofte kan oppleves som demotiverende på bakgrunn av mangel på feedback. Forskning viser at belønninger og anerkjennelse så vel som hyppig konstruktiv feedback bidrar til økt kreativ ytelse (Amabile 1996).

“...Selv om vi blir oppfordret til det, så er det sånn at man kanskje mister litt driven til det å komme med nye ideer fordi vi ikke får informasjon på om det blir brukt eller om det i det hele tatt har blitt tatt videre.” - Profil 7, FLM

I tillegg til at Profil 7 tar initiativ til å opparbeide seg høyere kunnskap om sitt domene, utarbeider vedkommende forslag og ideer på tross av mangel på feedback. Dette tolker vi som at respondenten har høy grad av indre motivasjon.

Profil 8 involverer seg aktivt i tjenesteinnovasjonsprosesser i Telia. Vedkommende har ved flere anledninger kommet med forslag til forbedringer til både praksis og tjenester, og han er tydelig proaktiv og initiativtakende.

“Jeg har prøvd mye idéer, men der er jo kanskje jeg som person da litt sånn at ingenting skal forbli usagt.” - Profil 8, FLM

“Det blir kanskje mer et statement enn et spørsmål kanskje, men jeg synes det er veldig viktig å utforske alle ideer. Det her har jeg alltid vært litt opptatt av i tidligere jobber jeg har hatt og at

man skaper jo sin egen arbeidshverdag - det er ikke alle som har den samme kulturen eller forholdet til det å jobbe; og det er greit sånn er det bare” - Profil 8, FLM

På den andre siden ser vi også tendenser til respondenter som viser til mindre engasjement i deres arbeid, noe som kan tolkes som en lavere grad av motivasjon. Profil 2 uttrykker spesifikt at han ikke føler at han er med på å utgjøre en større forskjell for Telia. Respondenten nevner eksplisitt at han mangler eierskapsfølelse i sin jobb.

“Vi har jo ikke noe eierfølelse i selskapet, det er litt sånn jeg kommer på jobb og gjør jobben min, men om jeg gjør en ekstra bra jobb eller ikke har på en måte ikke noe og si for utvikling med tanke på selskapet å gjøre.” - Profil 2, FLM

Utsagnet ytres i en kontekst der vedkommende adresserer mangelen på FLM sin deltakelse i tjenesteutvikling. Han uttrykker i løpet av intervjuet at FLM har nyttig kunnskap som i større grad burde utnyttes. Videre poengterer mellomleder Profil 9 kontrastene mellom graden av motivasjon i dette utsagnet:

“Noen er kjempeinteressert i det her og for andre er det her bare en jobb de gjør før de skal gå videre på skole, så det spørs litt hvordan utgangspunkt du har, og hva du vil for noe videre i selskapet. Du vil jo komme lenger i selskapet hvis du har lært deg mer enn det en annen har gjort, pluss at det gir deg en fordel i jobben. hvis du i tillegg du snakker med kunder blir du kanskje tatt ut til å være med i prosjekter fordi de vet at du har kunnskap om det tema det er snakk om.” - Profil 9, mellomleder.

Graden av indre motivasjon hos FLM i Telia oppfatter vi som svært individuell, noe som skiller seg fra resultatene til Engen og Magnusson (2015). En grunn til dette kan være at deres utvalg bestod av folk med profesjonsutdanninger som massører, hudpleiere, treningsinstruktører etc. For å jobbe som FLM i Telia kreves det ingen spesialisert utdanning. De konkluderer med at utvalget av FLM som ble intervjuet generelt så ut til å være drevet av jobben og oppgavene som skulle gjøres (Engen og Magnusson 2015, 314).

4.2 Mellomleder

For å besvare “F2: Hvilken rolle har mellomleder?” på best mulig måte prøver vi å bekrefte eller avkrefte H2: Mellomleder har ansvar for idéhåndtering. I denne delen ønsker vi å analysere hvilken rolle mellomlederne i Telia har knyttet til å håndtere ideer, hvor vi også trekker inn Engen og Magnussons (2015) teori om idéhåndtering og mellomlederes ulike roller.

Idéhåndteringsfasen er hovedsakelig under mellomleders kontroll, hvor vedkommende da har ansvaret for å evaluere om FLM sine idéer skal videreutvikles, implementeres eller forkastes (Engen og Magnusson 2015). Engen og Magnusson viser til tre klare roller mellomledere inntar som inngår i idéhåndtering, fasilitatorrollen, portvaktrollen og translatørrollen. Vi baserer dermed vår diskusjon på å trekke linjer mellom disse tre rollene og våre funn.

4.2.1 Fasilitator

Intervjuene med FLM og mellomlederne indikerer at det er mellomleder som legger grunnlag for hvilken holdning og hvilket forhold FLM har til kreativ tenkning og idégenerering. Det vil si at mengden av ideer og forslag som generes til dels kan avhenge av hvordan, og om mellomleder oppfordrer til det. Dette kommer til uttrykk i følgende utsagn:

“Jeg kan mistenke at Telia mister mange gode ideer fordi det per dags dato ikke er tilrettelagt nok til at sånne ideer som dukker opp i et nanosekund og forsvinner igjen kan skrives ned noe sted. Hvis det gir mening. Jeg prøver å ta sånne ting hele tiden, og pitche det for min leder også er jeg heldig som har en leder som tar ting på alvor, grunnen til at jeg sitter her nå egentlig er jo for at jeg har veldig ofte gitt uttrykk for ting som jeg synes burde være annerledes sånn som vår kommunikasjon med andre linje for eksempel, der har jeg jo diskutert i mange møter at det er noe som må bli tatt alvorlig og at det ikke fungerer bra nok som det er, og han tar det veldig alvorlig og gjør at jeg føler meg veldig sett; men konsekvensen av at jeg føler meg veldig sett kan dessverre være at andre føler seg oversett, tror jeg da.” - Profil 8, FLM.

”...og det er jo ofte nye ting som dukker opp, nye utfordringer, nye problemer som vi ikke har vært borti tidligere, og vi har jo da en veldig god gruppe hvor vi kan lett prate sammen, og da kan vi si at “jeg hadde en kunde med det problemet her”, etter litt undersøkelse finner vi ut at “det her er en god løsning for kunden”, og da kan vi også si det til de neste, så man er bedre rusta til å gi et svar der.” - Profil 11, mellomleder.

“men det er jo noen som er mer engasjert enn andre og, og som tar seg litt mer friheter enn andre også er det noen av de som er ledere som oppmuntrer og synes at det her er veldig gøy og supporterer det. Vi har litt blanding av ny og gammel ledelse her nå da.” - Profil 12, mellomleder.

“Ja, for vi på førstelinje har mye vi kunne bidratt med helt sikkert, men det funker jo ikke sånn. Det er jo en ledelsesgruppe, det er en utviklings-/prosjektgruppe som tar det. Og de bruker hvert fall av min oppfatning veldig lite av det vi kan, og det vi kan si. (...)så ja, det er prosjekter vi kan være med i som vi da melder oss på og kan være med på å utvikle og hjelpe til med, men utenfor det så er det lite hvert fall vi oppfatter som blir tatt videre av det vi kan kanskje komme med da.” - Profil 2, FLM.

Vi tolker at Profil 2 mener det er for lite insentiver fra mellomledere og ledere - og at førstelinje derfor ikke får bidratt med mye av det de kan. Engen og Magnusson (2015) argumenterer for at mellomleder må tilrettelegge aktiviteter som er fremmede for FLMs evne til å innovere. I tråd med Amabile (1997) kan insentiver som feedback, anerkjennelse og andre former for eksterne motivasjonsfaktorer føre til at FLM presterer bedre i sitt arbeid. Videre ser vi at Profil 6 har en mellomleder som skaper rom for kreativt arbeid:

“Da tar jeg det videre, eller som regel har vi et daglig møte som vi kaller Kick-off der vi snakker om alt mulig. ting som er bra og ting som er vanskelig og selvfølgelig nye ideer og da kan vi diskutere det med resten i plenum for så og ta det videre hvis man ønsker det. Man kan jo selvfølgelig gå videre med det med en gang og, men det er greit å pitche en idé der først slik at man kan få tilbakemeldinger på det men en gang av de man jobber med hver dag.” - Profil 6, FLM.

Profil 6 uttrykker i løpet av intervjuet at det er tilrettelegges for at FLM kan bidra med ideer. I dette tilfellet skjer det ved at det er åpent for å ta opp ideer og diskutere det sammen med kolleger under daglige møter.

Profil 5 presenterer i løpet av sitt intervju en idé som hun hadde generert på bakgrunn av kundeinnsikt og produktkunnskap. Det kom frem at profilen ikke prioriterte tid til å melde i fra om ideen ettersom hennes leder ikke eksplisitt oppfordret til en slik praksis.

“Kundene ønsker jo en bruksanvisning, det får vi mye på. At mange liksom ikke vet hva saker er, som ikke vet hva en programoppdatering er, vet ikke hva en google-konto er, og det behøver ikke bare være eldre, det kan være om man er 40 liksom. ” - Profil 5, FLM

I henhold til forskningsspørsmålet vedrørende mellomleders rolle i Telia, og hypotesen som tilsier at de håndterer ideene til FLM, fremkommer det i intervjuene at det er store kontraster mellom hvordan mellomledere i Telia individuelt oppfordrer til, og tilrettelegger for, kreativt arbeid og hva FLM kan bidra med av ideer og forslag. Dette er et interessant funn opp mot vårt forsøk å kartlegge hvorvidt mellomleder har ansvar for idéhåndtering i henhold til Engen og Magnussons (2015) definisjon av mellomlederens forskjellige roller, da de viser til en klar linje mellom idégenerering blant FLM og hvordan mellomledere tilrettelegger for denne kreative kulturen (Engen og Magnusson 2015).

På den andre siden ser vi at de mellomlederne som i større grad legger til rette og oppfordrer til å bidra med ideer øker motivasjon og dermed FLM sin grad av idégenerering. Med dette tolker vi at mellomleder i de fleste tilfeller fungerer som en fasilitator for idégenerering blant FLM.

4.2.2 Portvakt

Det foreligger en felles oppfattelse blant FLM og mellomledere om at ideer, innsikt og forslag til forbedringer i de fleste tilfeller meldes ifra om til mellomleder. Det finnes dog andre kanaler FLM kan levere tilbakemeldinger på også. Telia har et intranett med flere kommunikasjonsplattformer. Respondentene forklarer at FLM i noen tilfeller kan melde direkte i

fra til utviklingsavdelinger. Allikevel ser det ut til at FLM hovedsakelig melder ifra om idéer, innsikt og forslag direkte til mellomleder. Mellomleder ser derfor ut til å være en nøkkelperson eller en portvakt for ideene. I likhet med Engen og Magnusson (2015) ser vi at mellomleder kan ha en rolle som portvakt ved at de kontrollerer ideenes validitet, og vurderer om de er gode eller om de skal forkastes. Dette kan illustreres med disse utsagnene:

“Jeg har fått et par ideer underveis når jeg har jobbet her, og det jeg har gjort da er å gå til mellomlederen min, og det som har vært at de alltid har tatt det veldig seriøst. Konkret på bedrift har det resultert i at jeg for eksempel ønsket at vi skulle være i stand til å ordne tilgang til det som heter min side for Telia.no, det er ett klikk for en kunde. Det gikk jeg til min mellomleder med og spurte hvorfor er det ikke enklere for oss å fikse det for kunden, og da ga han meg kontaktinformasjonen til de som satt og utviklet det så jeg kunne spørre dem. Men på egenhånd ville det vært utfordrende å vite hvem jeg skal ta kontakt med i forskjellige type tilfeller hvor jeg har en idé da kan jeg si.” - Profil 8, FLM

“Nei, ikke sant. Som sagt - da sender jeg en mail til min teamleder og han jeg har er veldig flink til å følge opp isåfall hvis du får svar fra en annen avdeling så får du tilbakemelding på det på om de har svart deg liksom, men stort sett så sender du en mail også er det ikke noe mer.” - Profil 2, FLM

“...da tar jeg kontakt med leder eller assisterende, også sier de at de skal ta det videre, innimellom så kan det hende at jeg sender mail til regionssjefen for eksempel. Også har vi vel en side der man kan komme med forslag også, men den har jeg ikke benyttet meg av, den er inne på intranettet vårt.” - Profil 4, FLM

“Det går jo først til teamleder, for alle team har jo en teamleder. Eller så kan vi gå rett til, for eksempel vi har drevet noe med chatbot som vi har sittet med, da går vi ned til de som sitter med chatbot, de sitter her nede, men markedsavdelingen og sånne ting som, de sitter jo oppe, vi har ikke så mye med de å gjøre. Men det er som regel da til nærmeste leder eller da lederen til kundesenteret som også sitter der. Jeg vet ikke om alle går opp tør å snakke med han men.” - Profil 7, FLM

Videre ser vi at noen mellomleder gjør en helhetlig vurdering av innsikten og ideene som blir meldt inn av FLM. Deretter sendes det videre til ulike personer eller avdelinger som mellomleder mener er i stand til å ta tak i ideene og utvikle de videre. Engen og Magnusson (2015) legger frem at mellomledere som tar ideer med seg videre, er nødt til å rettferdiggjøre nødvendig bruk av ressurser dersom det skulle vise seg å foreligge et potensial for verdiskapning i ideen. (Engen og Magnusson 2015). Vi ser gjennomgående i intervjuene at mellomledere leverer fra seg ideer til de de anser som relevante mottakere.

“Det vil nok variere litt; jeg har jo vært i Telia i veldig mange år så jeg har jo et nettverk. Men jeg tror det er naturlig at jeg først diskuterer med min ledergruppe og hører litt om hvem andre som har jobba med lignende ideer eller hvilke tanker de gjør seg opp om det, så bruker vi våres fellesnettverk i organisasjonen. Vi har jo nettverk inn mot om det er teknologi eller produkt eller... ja. Eventuelt ta det videre til ledergruppa.” - Profil 12, mellomleder.

“i enkelte tilfeller kan kundekonsulenter melde direkte i fra til avdelinger, ellers tar de det ofte til meg slik at jeg kan guide informasjonen i riktig retning. Så da prøver jo egentlig jeg å melde i fra til den avdelingen jeg tenker er mest relevant for den problemstillingen som dukker opp, også blir jeg eventuelt henvist videre hvis de ikke kan løse det ellers henviser de direkte videre. Det kan jo også være prosesser som 5 forskjellige avdelinger er involvert i og da tar de det opp videre selv.

“
- Profil 9, mellomleder.

Hvilken rolle mellomlederen tar i videreformidlingen av tilbakemeldinger er vesentlig i denne konteksten - og ikke minst hvordan feedback-loopen er i henhold til tilbakemeldingene FLM får om sine ideer. Dersom en mellomleder ikke velger å gå videre med en ide, er det vel så viktig for mellomleder å forklare FLM hvorfor dette er tilfellet (Engen og Magnusson 2015). Et gjentakende mønster vi ser hos Telia er at feedback er mer eller mindre fraværende.

”...selv om vi blir oppfordret til det så er det sånn at man kanskje mister litt driven til det å komme med nye ideer fordi vi ikke får informasjon på om det blir brukt eller om det i det hele tatt har blitt tatt videre”. - Profil 7, FLM

”Nei altså vi sier ifra om ting, men om det da blir gjort noe det er et annet spørsmål.”
- Profil 3, FLM

”Nei, ikke sant. Som sagt - da sender jeg en mail til min teamleder og han jeg har er veldig flink til å følge opp isåfall hvis du får svar fra en annen avdeling så får du tilbakemelding på det på om de har svart deg liksom, men stort sett så sender du en mail også er det ikke noe mer.” - Profil 2, FLM

Vi oppfatter gjennomgående at mellomlederne inntar rollen som portvakt. Organisasjonelle forhold danner barrierer som gjør det vanskeligere å videreformidle ideer effektivt. Dette utdypes i 6.2 “Implementering”.

4.2.3 Translatør

I henhold til mellomleders rolle som translatør var ikke våre intervjuer omfattende nok til å innhente spesifikk informasjon om alle aspektene av kommunikasjonsprosessene internt. Likevel kan vi se tydelige mønstre på at mellomledere hos Telia videreformidler toppledelsens strategiske intensjoner gjennom sin praksis, noe som både direkte og indirekte påvirker FLMs bidrag til tjenesteinnovasjonen hos Telia. Dette belyses med et sitat fra mellomleder profil 11:

”Det er jo mange ganger i året på ulike måter, ledersamlinger som butikksjefene er på de kommer jo så fort det er noe som blir lansert, eller før en kampanje, eller at man blir kalt inn til kurs, det kan være salgskurs, lederkurs, sist var jeg jo på kundeopplevelses-samling. Hvor vi da skulle sette oss inn i kundenes sko, når de kommer inn i en Telia butikk, hvilke forventninger har de, hvordan skal de oppleve en Telia butikk, hvordan skal de oppleve vår hjelp for eksempel. Da fikk vi presentert blant annet plakater som det stod overskrifter, også skulle vi bruke det her til å lage en case, “det her er en kunde som ønsker å få bedre kunnskap” for eksempel om et produkt, så lager vi tre forskjellige ting kunden skal oppleve og bli tatt godt imot, at vi lytter, at vi kommer med løsninger. På neste hadde vi hvordan vi skal konkret gjøre det her. ” - Profil 11, mellomleder.

Profil 11 forklarer at Telia har ledersamlinger flere ganger i året hvor de ansatte får opplæring og informasjon om nye fokusområder, tjenester, tiltak, praksis osv. Det kommer frem i beskrivelsen av disse samlingene at toppledelsen planlegger strukturerte aktiviteter som skal skje. Her fremmer toppledelsen sine tanker i forhold til kortsiktig og langsiktig strategi så alle kan få et eierskap og forståelse for selskapets ambisjoner og mål.. Det blir da også naturlig å tolke det som at mellomledere tar med seg den nye kunnskapen tilbake til FLM i sin avdeling.

Vi ser i likhet med Engen og Magnusson (2015) at mellomledere skal kommunisere ledelsens strategiske intensjoner og hvilken retning organisasjonen beveger seg i. I intervjuet med mellomleder profil 9 kommer det tydelig frem at involvering av FLM i tjenesteinnovasjonsprosesser ikke nødvendigvis inngår i Telias overordnede strategi.

“Altså nå blir jo veldig mange av de kursene vi blir sendt på er jo i hovedsak på lederskap. Hvordan lede team, Hvordan du skal være som leder, hvordan kan du coache en medarbeider. Så det du snakker om (involvering av FLM i tjenesteinnovasjon) vil vel være mer relevant i en produktavdeling. Det er mye mulig at det hadde vært relevant for vår del også, men vi får jo mer informasjon om nye lanseringer og sånn ting enn å faktisk være med på det. Så det er noe produktavdelingen definitivt kunne vært flinkere til å involvere oss i sånne prosesser, men det går jo mye på konfidensialitet hele tiden da. Det skal jo helst ikke lekke ut til hele verden før det er klart. For da er det kanskje en konkurrent som er kommet med det dagen før oss, og det er dumt. Men jeg vil anta at dem er mere sånne type ting med tanke på innovasjon enn hva vi faktisk er. Men det kunne jo sikkert vært annerledes” - Profil 9, mellomleder

For å oppsummere mellomleders rolle knyttet til å håndtere ideer indikerer intervjuene at mellomleders rolle er avgjørende for hvordan FLM involveres og bidrar i tjenesteinnovasjonsprosesser i Telia. Det kommer frem at mellomledere tilrettelegger for hvilken holdning og hvilket forhold førstelinjen har til å kreativt arbeid og idégenerering på arbeidsplassen. På bakgrunn av at forslag, innsikt og ideer meldes ifra til mellomleder ser vi at de fungerer som et viktig bindeledd mellom førstelinje og utviklingsavdelingen. Dette støtter oppunder Engen og Magnussons (2015) definisjon på mellomlederens rolle som *portvakt*. På

bakgrunn av at vi ikke har fått tilstrekkelig nok informasjon om mellomleders rolle som translator kan vi ikke påpeke andre funn enn at flere av mellomlederne ga uttrykk for at de får opplæring og kursing, og at det de lærer kommuniseres videre til FLM.

Engen og Magnusson (2015) argumenterer for at nøkkelen til å kunne utnytte FLMs fulle potensiale handler om å finne en balanse mellom rollen som fasilitator, portvakt og translator. Gjennom intervjuene ser vi tydelige tegn til at alle disse rollene eksisterer, men på bakgrunn av mellomledernes ulike praksis i henhold til idéhåndtering, kan det fremstå som at det ikke foreligger et klart system for å involvere FLM i tjenesteinnovasjonsprosesser.

4.3 Implementering

Et fremtredende mønster vi har kartlagt i Telia er uvissheten rundt hva som skjer med tilbakemeldinger og ideer som blir sendt videre fra mellomledere. Engen og Magnusson (2015) argumenterer for at den formelle veien til implementering er avhengig av aksept for ideen eller tilgang til ressurser fra ledelsen for at ideen skal kunne implementeres. Den formelle veien kan fremstå som en flaskehals, og vil dermed kunne påvirke FLM sin deltakelse i Telias tjenesteinnovasjonsprosesser. Vi oppfatter at mellomledere selv ikke vet hva som skjer med ideer etter at de har håndtert og videreformidlet de til relevante avdelinger. Kritikken til undersøkelsen vår er at vi ikke har respondenter fra de avdelingene som tar i mot ideene til FLM. Vi har derfor minimalt med grunnlag for å kunne si hva som skjer med ideene høyere opp i hierarkiet. Mellomleder Profil 13 fra innovasjonsavdelingen belyser denne problematikken ved å snakke om Telia sin innovasjonskultur:

“Ubetinget ja [FLM besitter unik innsikt]. Jeg tror det er mye de opplever, jeg tror det er mye de vet, jeg tror det er mye de gjør som vi helt klart hadde hatt glede av i mye større grad og vite om enn det vi nødvendigvis gjør nå. Jeg opplever at det nødvendigvis ikke er en kultur for å bruke den inputen som innspill til innovasjon og forbedringer nødvendigvis.” - Profil 13, mellomleder innovasjonsavdeling

Hvis det ikke er en kultur i Telia for å bruke de ideene som FLM kommer med, kan det tolkes som at organisasjonen har tendenser til en tilnærming av tjenesteinnovasjon som ligner GD-logikk, hvor de i større grad utelater FLM og kunder under utviklingen av tjenester (Ballantyne m.fl. 2011; Vargo og Lusch 2004, 2016). Dette forsterkes videre av mellomleder Profil 12:

“Det er ikke satt av dedikert arbeidstid bortsett fra når vi kjører innovasjonsdager, men vi har med jevne mellomrom gjennomført pitchinger hvor vi har satt av tid på de ulike teamene hvor de selv velger ut de ideene som de synes er gode ting som de kanskje har gått rundt og irritert seg over og tenkt at det her er noe vi kanskje kunne gjort noe med. Også har de fått lagt frem det for ledergruppen. Da har dem fått brukt tid på og sitte å jobbe med det. Men helt ferdigutviklet løsninger, det skjer sjeldent.” - Profil 12, mellomleder

Flere FLM etterlyser at det burde være større frihet eller enklere å utforske idéer. I tillegg uttrykkes det gjennomgående i intervjuene en mangel på tilbakemeldinger. Disse utsagnene illustrerer dette godt:

*“Selv om man har en veldig god idé og veldig mange av de man jobber med på kundesenteret også synes det er en god idé, så stopper jo den informasjonsflyten tilbake at det bare blir en enveiskommunikasjon til lederen og h*n sier h*n skal ta den videre, men man hører aldri noe mer.” - Profil 7, FLM*

“Nei, ikke sant. Som sagt - da sender jeg en mail til min teamleder og hun jeg har er veldig flink til å følge opp isåfall hvis du får svar fra en annen avdeling så får du tilbakemelding på det på om de har svart deg liksom, men stort sett så sender du en mail også er det ikke noe mer.” - Profil 2, FLM

“Det jeg legger i det i hvertfall er at det går på å få utviklet de produktene vi har, eller at vi gjør det vi kan for å bruke den kompetansen vi kundebehandlere sitter på for å ta det videre. På mitt team så har vi et ok forhold til det, men det er alltid utviklingspotensiale.” - Profil 6, FLM

Et gjennomgående tema i intervjuene er at FLM sjeldent får gjennomslag for ideene sine på bakgrunn av at det ikke ser ut til å foreligge noe system for å videreføre dem, samt tilgang til de ressursene som trengs for å implementere ideen. Dette er faktorer Engen og Magnusson (2015) fremlegger som avgjørende for FLM skal kunne bidra i tjenesteinnovasjonsprosesser.

I likhet med Engen og Magnusson (2015) fremkommer det at det også er en uformell vei til implementering. I motsetning til den formelle implementeringen trenger ikke disse ideene og få aksept hos ledelsen. Slike ideer oppstår gjerne i den ansattes arbeidstid og er inkrementelle (Engen og Magnusson 2015). Vi ser ut ifra dette at flere FLM skaper egne løsninger selv for å effektivisere hverdagen eller for å øke verdiskapningen for kunder. Hvis FLM har tilgjengelig kapasitet i tillegg til de ressursene som kreves for å utvikle idéen selv, implementeres den som en ny arbeidspraksis. Nedenfor har vi lagt til ulike utsagn som eksempler på inkrementelle innovasjoner:

“...Det med at tilbakemeldingene blir på en måte sendt ut feil, det er fryktelig irriterende, og det har vært her siden jeg starta her... hvis du da fikk én tilbakemelding som var rød da – som var feil, så ødela den hele statistikken din på tilbakemeldinger fra kunden, og jeg hadde noen runder med min teamleder der vi ble enige om at vi faktisk måtte sette opp statistikken min manuelt da” - Profil 1, FLM

“Når jeg begynte på drift så jeg at det mangler veldig mye, vi begynte da å etterlyse en bedre integrert løsning for vi gikk fra å ha et enkelt verktøy med loggføring og sånne ting til å ha veldig mange ting å forholde seg til. Det jeg gjorde da, av egeninteresse, var at jeg skrev en batch-fil. Jeg ville at når jeg trykket på denne batch-filen at den skulle åpne ringe verktøyet mitt, åpne nettleseren og alle intranettsidene jeg skal bruke, og at den skulle åpne alle støttebroene våre sånn at når jeg kom på jobb, så slapp jeg å sitte et kvarter og åpne hver eneste side” - Profil 8, FLM

Det kommer frem i intervjuet med Profil 5 at hun blant annet skriver forenklete bruksanvisninger for eldre kunder av Telia fordi erfaring tilsier at mange sliter med å skru på telefon, huske ulike passord og er redde for oppdateringer;

“På morgningen når jeg åpner butikken så vet jeg at det kommer ihvertfall tre Doro-kunder (eldre personer som har Doro mobiltelefoner) innom butikken på morgningen som sier at telefonen deres er ødelagt, og da vet de ikke, da har de ikke holdt inne på-knappen lenge nok, så det er et gjentakende problem.” - Profil 5, FLM

“Vi hjelper dem, og skriver lapper og sånt”. - Profil 5, FLM

Som nevnt tidligere i teorikapittelet omhandler denne implementeringsfasen hvordan FLM sine ideer rotfestes i Telia. Figur 2 viser at det er to veier til implementering; formell implementering gjennom mellomleder og uformell implementering knyttet til bricolage og ad-hoc innovasjon (Engen og Magnusson 2015; Fuglsang 2011). Vi ser at det forekommer uformell implementering av ideer i Telia i tråd med Engen og Magnussons (2015) modell.

4.4 Tjenesteinnovasjonsprosesser

Hittil har vi kartlagt og tolket FLMs domenekunnskap, motivasjon og kreativ tenkning samt hvilken rolle mellomleder har knyttet til å håndtere ideer. I denne delen av analysen ønsker vi å skape en helhetlig forståelse av hvordan FLM involveres i Telias tjenesteinnovasjonsprosesser. Dette gjør vi gjennom å tolke hvilket forhold FLM har til tjenesteinnovasjon på arbeidsplassen, og ved å se på hvilke prosesser de har deltatt i.

Vi ser en tydelig sammenheng mellom tjenesteinnovasjonsprosessene i Telia, og Engens (2016) beskrivelser av de tre perspektivene på ulike innovasjonsprosesser; “top-down”, “bottom-up” og veving. Det er dog viktig å poengtere at vi har intervjuet ulike avdelinger i Telia konsernet, og hvordan FLM involveres er derfor derfor ulikt fra avdeling til avdeling.

4.4.1 Strategisk perspektiv

Våre funn viser at Telia involverer FLM for å utnytte deres kunnskap om kunder og arbeidspraksis i prosjektgrupper knyttet til tjenesteutvikling. I denne innovasjonsprosessen kan vi tolke at FLM generelt involveres i utviklingsfasen; det vil si den fasen hvor det utarbeides løsningsforslag. Dette illustreres i disse utsagnene:

“Vi hadde et loggføringsprosjekt, som jeg og en annen; som dere skal snakke med etterpå. og da får du jo sitte med på møter og diskutert ting og tatt opp ting veldig saklig”- Profil 2, FLM

“Så har vi jo vært involvert i innovasjonsprosesser og i form av det kundestøtteverktøyet vi har nå, det er egenutviklet innenfor Telia. Vi har brukt en ekstern aktør også da, men da har vi satt sammen en enhet med kundepersonell som har jobbet med et utviklerteam og teknologimiljø i Telia for å sitte og utvikle det som da skulle være hovedverktøyet til kundefront altså first view bildet.” - Profil 12, mellomleder.

Hvilke FLM som får delta i prosjektgrupper kan til dels avhenge av hvilken kunnskap og kapasitet hvert enkelt individ besitter.

“Du vil jo komme lenger i selskapet hvis du har lært deg mer enn det en annen har gjort. Pluss at det gir deg en fordel i jobben. Hvis du i tillegg du snakker med kunder blir du kanskje tatt ut til å være med i prosjekter fordi de vet at du har kunnskap om det tema det er snakk om.” - Profil 9, mellomleder.

“Dessuten er sånn at når vi setter sammen team som er med inn i sprintene, så liker vi å jobbe så tverrfaglig som mulig. Deres deltakelse er jo litt gitt hva de har kapasitet til og kan bidra med, men vi har jo eksempler på hvordan vi forsøker å optimalisere point of sales softwaren ut i butikkene. Da er det jo naturlig at stakeholdere der er med i denne prosessen og at vi aktivt med de butikkansatte både for å forstå hva problemene er og for å validere hva en riktig løsning kan være.” - Profil 13, mellomleder.

“...vi har en mulighet til å komme med input til de prosessene som allerede er laget men det er veldig sjeldent vi blir involvert før en prosess eller rutine blir laget.” - Profil 7, FLM

Et eksempel på en strategisk prosess er Innovasjonsdagen Telia arrangerer hvor FLM oppfordres til å delta i en pitchekonkurranse for å fremme egne ideer. Vinnerne får utvikle sitt konsept i et tverrfaglig team fasilitert av innovasjonsavdelingen på hovedkontoret.

“Men vi er jo opptatt av, hvis du tenker litt mer innovativt, så har vi to år på rad nå plukket ut frontlinjepersonell som får pitche ideer; så vi har laget en sånn slags jury der vi har plukket ut de to beste pitchene og sent dem videre til en hovedkonkurranse i Oslo hvor vi da setter sammen tverrfaglige miljøer der de får jobbe videre med enten sin egen idé eller noen andres idé avhengig av hvem som når opp. Der får de jobbet gjennom et intensivt program som stort sett varer i tre dager fra morgen til natt, hvor de har fått support fra mentorer osv. Der har vi vært godt representert fra teknologimiljøet så vi vet det er mulig å få gjennomført noen av ideene da.” - Profil 12, mellomleder.

“Der kan folk pitche ideer som ikke trenger å være helt ny, men som kan være en forenkling eller forbedring av måten vi driver med i dag. Alt fra små ting til store ting. Da blir det satt av tid til det. og alle som har en ide eller en tanke kan møte opp. Da blir det for eksempel samlet inn folk fra både oslo og trondheim hvor man kan være med enten som tilskuer for å spytte inn forslag til en eksisterende idé eller så kan du pitche en helt egen idé.” - Profil 6 , FLM

4.4.2 Praktisk perspektiv

Den andre tjenesteinnovasjonsprosessen vi har kartlagt betegnes som en praktisk prosess hvor FLM bidrar på eget initiativ gjennom å utarbeide idéer som enten meldes videre inn i organisasjon ved hjelp av mellomleder og tilrettelagte systemer, eller som implementeres uformelt av FLM selv. Intervjuene tilsier at denne innovasjonsprosessen ikke er satt i system og av den grunn er det svært ulikt hvordan idéer tas i mot, forvaltes og utvikles videre. Denne prosessen har vi kartlagt ved å se på hva FLM kan bidra med og mellomleders rolle. For å unngå repetisjon velger vi dermed å ikke utdype dette videre.

5.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen i henhold til funnene beskrevet i forrige kapittel.

5.1 Hva kan førstelinjemedarbeidere bidra med?

Hypotese: FLM har grunnlag for å generere ideer som kan skape verdi for kunde og organisasjonen.

Våre funn indikerer at FLM besitter høy kunnskap om produkt, kunde og praksis. Noe som er avgjørende for å kunne bidra til innovasjon (Karlsson og Skålén 2015). Vi oppfatter at FLMs posisjon som bindeledd mellom kundene og Telia gjør de unike i form av at de opparbeider seg høy teknologi- og brukskunnskap ved å kontinuerlig være i direkte kontakt med og samskape verdi med kunden, og samtidig holde seg oppdaterte på organisasjonspraksis og tjenestene de selger. Flere av respondentene er dessuten også kunder av Telia selv, noe som setter dem i en unik posisjon til å forstå underliggende behov og underbygger det kundesentrerte perspektivet som gjennomsyrer Telia. Immatrikuleringsprosessen i Telia oppleves som gjennomgående god, og samtlige av respondentene sa de følte at de hadde fått god opplæring. Våre funn indikerer også at det foreligger en positiv kultur for kunnskapsdeling blant de ansatte i selskapet, og at de hjelper hverandre med å holde seg oppdaterte i henhold til praksis, tjenester og nyheter innad i Telia fortløpende - noe som foster teknologikunnskap.

På tross av at intervjuene ikke klarer å kartlegge alle nyansene ved kreativ tenkning ser vi klare individuelle ulikheter mellom FLM og deres kreative kapasitet og hvordan de genererer ideer. En lav grad av oppfordring til kreativt arbeid fra mellomledere ser ut til å kunne påvirke utfallet hos de enkeltindividene som i utgangspunktet ikke har høye kreative ferdigheter.

Som konsekvens av å ikke stille direkte spørsmål om motivasjon i vår intervjuprosess, kan ikke dataen anses å være tilstrekkelig for å kunne analysere dette komponentet (motivasjon) objektivt. Vi har dog funnet klare tegn på motivasjon gjennom å tolke respondentenes utsagn som belyser

engasjement vedrørende deres arbeidsoppgaver i Telia. Vi ser at det er forskjell på de ansattes engasjement i arbeidet de gjør på individuell basis.

På bakgrunn av våre funn ser vi i likhet med Engen og Magnusson (2015) at FLM i Telia kan ha et potensial til å generere ideer som skaper verdi for kunde og organisasjon. Vi oppfatter at vi har gjort mange interessante funn i henhold til teorien, men kan hverken bekrefte eller avkrefte hypotesen på bakgrunn av mangel på tilstrekkelig informasjon i forhold til komponentene motivasjon og kreativ tenkning.

5.2 Hvilken rolle har mellomleder?

Hypotese: Mellomleder har ansvar for å håndtere FLMs ideer og innsikt.

I likhet med Engen og Magnusson (2015) kan vi se at mellomleder har en viktig rolle knyttet til å håndtere FLM sine ideer. Funnene våre indikerer dog at det er store kontraster mellom hvordan mellomledere i Telia tilrettelegger for idégenerering hos FLM. Dette ser ut til å begrense hva FLM bidrar med. Gjennom våre intervjuer med FLM avdekket vi hvordan mellomlederne både indirekte og direkte legger grunnlaget for hvilket forhold FLM har til tjenesteinnovasjon, kreativ tenkning og idegenerering på arbeidsplassen gjennom deres mellomlederpraksis.

I intervjuene til mellomlederne kunne vi trekke ut at de jevnlig ble kurset og oppdatert på selskapets strategiske intensjoner og ble veiledet i hvordan de bør gjennomføre sin mellomlederpraksis. På bakgrunn av våre funn kan det foreligge et argument for at mellomlederens rolle som fasilitator, portvakt eller translatør tilsynelatende ikke vektlegges av ledelsen, og at det dermed ikke er en del av den overordnede organisasjonelle innovasjonsstrategien. Denne påstanden er forankret i en gjennomgående tolkning av hvordan FLM ikke føler seg som en del av tjenesteinnovasjonsprosesser, eller at de har en påvirkning i tjenesteinnovasjonsprosesser.

I våre funn avdekket vi at FLM melder ifra om ideer, innsikt og forslag direkte til nærmeste overordnede. I noen få tilfeller deler de informasjon på intranett eller interne kommunikasjonsplattformer som Slack. Mellomleder vurderer forslagene før det sendes videre til den avdelingen mellomleder anser å være mest relevant for den gitte problemstillingen. Vi ser da at mellomlederne i Telia tydelig inntar rollen som portvakt. FLM påpekte viktigheten av feedback i prosessen av å overlevere ideer og forslag til forbedringer. I tråd med teori viser også våre funn på at manglende feedback kan ha en negativ effekt på FLM sin indre motivasjon vedrørende idégenerering.

Våre funn indikerer at mellomleder har et ansvar for idéhåndtering. Hvorvidt de inntar en rolle som fasilitator, portvakt eller translatør er dog vanskelig å fastslå. Engen og Magnusson (2015) understreker viktigheten av balansen mellom disse tre rollene for å kunne skape et bærekraftig fundament for idégenerering og videre håndtering av ideer.

5.3 Hvordan involverer ledelsen FLM i Telias tjenesteinnovasjon?

Hypotese: Telia involverer FLEs gjennom top-down og bottom-up og veving..

For å besvare dette forskningsspørsmålet har vi undersøkt hvordan Telia involverer FLM i tjenesteinnovasjonsprosesser fra et top-down, bottom-up eller balansert perspektiv (vevingsperspektiv).

Våre funn viser at Telia bruker FLM strategisk i prosjektgrupper. Utvelgelsen av personene som skal sitte i disse gruppene er avhengig av hvilken spesifikk kunnskap vedkommende besitter, og hvilket problem som skal løses. Prosjektgruppene består ofte av tverrfaglige team for å danne et grunnlag av diversifiserte perspektiver. I tillegg til slike sporadiske prosjektgrupper involveres FLM i noe som heter "Innovasjonsdagen". Vi ser med det at Telia involverer FLM i flere top-down prosesser.

I våre funn knyttet til bottom-up perspektivet avdekket vi ingen betydelige bidrag fra førstelinjeansatte. Funnene våre viser i noen tilfeller til uformell implementasjon av ideer, deriblant Profil 8 sin batchfil-implementasjon og Profil 5 sin håndskrevne bruksanvisninger. Ideer som krever ressurser utover hva FLM selv besitter har vi ingen betydelige funn på etter at de sendes videre fra mellomleder.

5.4 Hvordan bidrar førstelinjemedarbeidere til tjenesteinnovasjon i Telia?

Potensielt kan FLM bidra med ideer som kan skape nye verdiforslag for Telia konsernet. Med det tatt i betraktning foreligger det midlertidig noen barrierer som begrenser FLM sine innovasjonsmuligheter. Mellomlederne har svært ulike tilnærminger for hvordan ideer skal behandles da det tilsynelatende ikke foreligger noen eksplisitte retningslinjer eller prosesser for det i Telia konsernet. Ideer som krever ressurser og kapasitet utover hva FLM besitter selv fører av den grunn sjeldent til innovasjon. Sett bort ifra dette har FLM mulighet til å bidra med verdifull innsikt og ideer gjennom å delta på Innovasjonsdagen og tilrettelagte prosjektgrupper. Nye verdiforslag kan i tillegg til dette forekomme som et resultat av små bricolage innovasjoner som blir implementert uformelt.

Ved å skape en kultur for å involvere FLM og klargjøre mellomleders viktige rolle knyttet til å håndtere ideer vil Telia konsernet potensielt kunne skape en mer komplett innovasjonsarena som klarer å fange opp innsikt fra alle ledd.

7.0 Kritikk

På bakgrunn av begrensede ressurser, tid og erfaring hadde vi ikke mulighet til å gjennomføre en fullverdig undersøkelse for å tilstrekkelig kunne belyse alle de kritiske aspektene av

kommunikasjonsprosessene internt i Telia. Mer spesifikt hvordan handlingsforløpet i idéhåndteringsprosessen er fra mellomleder til neste ledd. Vi mangler en dypere forståelse av mikroprosessene som utspiller seg på daglig basis, og hvilken rolle FLM tar i disse. Det har blitt gjennomført omfattende forskning på FLMs roller i tjenesteinnovasjonsprosesser, av blant annet Karlsson (2018) i spissen. På bakgrunn av våre avgrensninger har vi dog ikke hatt mulighet til å inkorporere hennes funn i vår oppgave.

Vi ser også i retrospectiv at det ville vært nyttig å gjennomføre intervjuene over en lengre tidsperiode, eventuelt fordelt intervjuene med flere dagers mellomrom. På den måten ville vi i større grad hatt mulighet til å forbedre og iterere intervjuguiden underveis i prosessen. Vi opplevde at noen av intervjuene som ble gjennomført ikke ga tilstrekkelig med informasjon vedrørende noen av temaene.

Det er dog viktig å poengtere at vi ikke kan generalisere funnene i undersøkelsen på bakgrunn av for lav kredibilitet, validitet og reliabilitet i metodisk fremgang og resultat. Oppgaven mangler på generelt basis en forskningsmessig tilnærming som er tilfredsstillende for å kunne generalisere, bekrefte eller avkrefte forskningsspørsmål og hypoteser.

Vi har blant annet undersøkt flere ulike enheter i Telia Norge på samme premisser. Vi har intervjuet mellomledere og FLM med tilhørighet i en eller flere av Telia, OneCall, Chess og MyCall, og har av ordens- og analysemessige årsaker behandlet dem som en og samme enhet. Til tross for at merkevarene går under Telia Norge, blir de styrt som selvstendige enheter med ulike strategier, varierende praksiser og kulturer. Til tross for interessante funn, vil dette med høy sannsynlighet føre til at vår forskning ikke kan valideres.

8.0 Videre forskning

På bakgrunn av at vi har gjennomført et empirisk studie av Telia, mener vi det ville vært interessant å undersøke flere telecom bedrifter i bransjen for å kartlegge hvorvidt FLM besitter

det samme potensiale for å utarbeide nye verdiforslag. Dette mener vi er interessant med hensikt å avdekke lignende tendenser for involvering av FLM gjennomgående i bransjen.

Det vil også være av interesse å undersøke en bedrift gjennom et tverrsnittstudie, før og etter det ble implementert en organisatorisk strategi for å involvere FLM i tjenesteinnovasjonsprosesser. Det ville gitt oss mulighet til å kartlegge mer nøyaktig hvilken verdi FLM kan tilføre organisasjoner gjennom en formalisert prosess.

Det etterlyses generelt mer forskning på slike formaliserte mikroprosesser som involverer FLM i tjenesteinnovasjonsprosesser. Deriblant om det faktisk bør være mellomleders rolle å tilrettelegge for og håndtere FLM sine ideer. Vi mener det ville vært interessant å utforske mulige systemer og prosesser som gjør det mulig for FLM å forbigå mellomledere i formelle implementeringsprosesser.

9.0 Litteraturliste

Alam, Ian. 2002. "An exploratory investigation of user involvement in new service development." *Journal of the Academy of Marketing Science* 30, no. 3: 250-261.

- Alam, Ian. 2006. "Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions." *Industrial marketing management* 35, no. 4: 468-480.
- Alam, Ian, and Chad Perry. 2002. "A customer-oriented new service development process." *Journal of services Marketing* 16, no. 6: 515-534.
- Albury, David. 2005. "Fostering innovation in public services." *Public money and management* 25, no. 1: 51-56.
- Alvesson, Mats. "Interpreting Interviews." London: Sage
- Amabile, Teresa M. 1983. "The social psychology of creativity: A componential conceptualization." *Journal of personality and social psychology* 45, no. 2: 357.
- Amabile, Teresa M., Karl G. Hill, Beth A. Hennessey, and Elizabeth M. Tighe. 1994. "The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations." *Journal of personality and social psychology* 66, no. 5: 950.
- Amabile, Teresa M. 1997. "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do." *California management review* 40, no. 1: 39-58.
- Amabile, Teresa. 2011. *Componential theory of creativity*. Harvard Business School
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, and Michael Herron. 1996. "Assessing the work environment for creativity." *Academy of management journal* 39, no. 5: 1154-1184.
- Andersen, Esben Sloth. 2004. *Joseph A. Schumpeter: Teorien om økonomisk evolution*. København: Jurist- og Økonomforbudets Forlag.
- Andersen, Esben Sloth. 2004. *Joseph A. Schumpeter: teorien om økonomisk evolution*. København: Jurist-og økonomforbundet.
- Ballantyne, David, Pennie Frow, Richard J. Varey, and Adrian Payne. 2011. "Value propositions as communication practice: Taking a wider view." *Industrial Marketing Management* 40, no. 2
- Booz, and Allen & Hamilton. 1982. *New products management for the 1980s*. Booz, Allen & Hamilton, 1982.
- Borins, S. 2002. Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 467-476.
- Bowen, David E., and Edward E. Lawler III. 2006. "The empowerment of service workers: What, why, how, and when." *Managing innovation and change*: 155-69.

- Cadwallader, Susan, Cheryl Burke Jarvis, Mary Jo Bitner, and Amy L. Ostrom. 2010. "Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation." *Journal of the Academy of Marketing Science* 38, no. 2: 219-239.
- Damanpour, Fariborz, and Marguerite Schneider. 2008. "Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers." *Journal of public administration research and theory* 19, no. 3: 495-522.
- De Brentani, Ulrike. 2001. "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success." *Journal of Product Innovation Management* 18, no. 3: 169-187.
- De Jong, Jeroen PJ, and Patrick AM Vermeulen. 2003. "Organizing successful new service development: a literature review." *Management decision* 41, no. 9: 844-858.
- Drejer, Ina. 2004. "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective." *Research policy* 33, no. 3: 551-562.
- Dweck, Carol S. 1986. "Motivational processes affecting learning." *American psychologist* 41, no. 10: 1040.
- Edvardsson, Bo, Bård Tronvoll, and Thorsten Gruber. 2011 "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, no. 2: 327-339.
- Engen, Marit, and Peter Magnusson. 2015. "Exploring the role of front-line employees as innovators." *The Service Industries Journal* 35, no. 6: 303-324.
- Engen, Marit. 2016. "Frontline employees as participants in service innovation processes: Innovation by weaving." PhD diss., Lillehammer University College.
- Fagerberg, Jan. 2005. "Innovation: a guide to the literature." Georgia Institute of Technology
- Feldman, David Henry. 1994. *Beyond universals in cognitive development*. Ablex Publishing
- Freeman, Christopher. 1982. "The economics of industrial innovation."
- Fuglsang, Lars. 2010. "Bricolage and invisible innovation in public service innovation." *Journal of Innovation Economics & Management* 1: 67-87.
- Fuglsang, Lars, and Flemming Sørensen. 2011. "The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation." *The service industries journal* 31, no. 4: 581-595.

- Furuseth, Peder Inge. 2008. "Serviceinnovasjon – nye perspektiver og anvendelser" Magma. Lesedato 26. Februar 2018:
<https://www.magma.no/serviceinnovasjon-nye-perspektiver-og-anvendelser>
- Furuseth, Peder Inge, and Richard Cuthbertson. 2016. *Innovation in an Advanced Consumer Society: Value-driven Service Innovation*. Oxford University Press.
- Gallouj, Faïz, and Olivier Weinstein. 1997. "Innovation in services." *Research policy* 26, no. 4-5: 537-556.
- Golann, Stuart E. 1963. "Psychological study of creativity." *Psychological Bulletin* 60, no. 6: 548.
- Green, Stephen G., Mark B. Gavin, and Lynda Aiman-Smith. 1995. "Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation." *IEEE transactions on engineering management* 42, no. 3: 203-214.
- Harter, Susan. 1978. "Effectance motivation reconsidered. Toward a developmental model." *Human development* 21, no. 1: 34-64.
- Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Utgave 3. Oslo: CAPPELEN DAMM
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, and Line Christoffersen. 2017. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Utgave 5. Oslo: Abstrakt forlag
- Karlsson, Jenny. 2018. "Frontline employees' role in service innovation and value creation." PhD diss., Karlstads universitet.
- Karlsson, Jenny, and Per Skålén. 2015. "Exploring front-line employee contributions to service innovation." *European Journal of Marketing* 49, no. 9/10: 1346-1365.
- Lages, Cristiana R., and Nigel F. Piercy. 2012. "Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement." *Journal of Service Research* 15, no. 2: 215-230.
- Lundvall, Bengt-Åke, ed. 2010. *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. Vol. 2. Anthem Press.
- Lusch, Robert F., and Satish Nambisan. 2015. "Service innovation: A service-dominant logic perspective." *MIS quarterly* 39, no. 1.
- Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo, and Matthew O'brien. 2007. "Competing through service:

- Insights from service-dominant logic." *Journal of retailing* 83, no. 1: 5-18.
- Magnusson, P.R., Matthing, J. and Kristensson, P. 2003. Managing User Involvement in Service Innovation. *Journal of Service Research*, 6(2), 111–124.
- Martin Jr, Claude R., and David A. Horne. 1995. "Level of success inputs for service innovations in the same firm." *International journal of service industry management* 6, no. 4: 40-56.
- Matthing, Jonas, Bodil Sandén, and Bo Edvardsson. 2004. "New service development: learning from and with customers." *International Journal of Service Industry Management* 15, no. 5: 479-498.
- McKnight, Richard, and Jane Hawkrigg. 2005. "Leading the human side of change." *Canadian HR Reporter* 18, no. 21: 17-19.
- Michel, Stefan, Stephen W. Brown, and Andrew S. Gallan. 2008. "An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic." *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, no. 1: 54-66.
- Phillips Melancon, Joanna, David A. Griffith, Stephanie M. Noble, and Qimei Chen. 2010. "Synergistic effects of operant knowledge resources." *Journal of services marketing* 24, no. 5: 400-411.
- Melton, Horace L., and Michael D. Hartline. 2013. "Employee collaboration, learning orientation, and new service development performance." *Journal of Service Research* 16, no. 1: 67-81.
- NDLA. Varer og tjenester. Lesedato 2. Juni 2018: <https://ndla.no/nb/node/76828?fag=52293>
- Ordanini, Andrea, and Ananthanarayanan Parasuraman. 2011. "Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis." *Journal of Service Research* 14, no. 1: 3-23.
- Ostrom, Amy L., Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, Kevin A. Burkhard, Michael Goul, Vicki Smith-Daniels, Haluk Demirkan, and Elliot Rabinovich. 2010. "Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service." *Journal of Service Research* 13, no. 1: 4-36.
- Perez, Carlota. 2003. *Technological revolutions and financial capital*. Edward Elgar Publishing.
- Rafaeli, Anat, Daniel Altman, Dwayne D. Gremler, Ming-Hui Huang, Dhruv Grewal, Bala Iyer, Ananthanarayanan Parasuraman, and Ko de Ruyter. 2017. "The future of frontline research: Invited commentaries." *Journal of Service Research* 20, no. 1: 91-99.

- Ryen, Anne. 2002. Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Oslo: Fagbokforlaget.
- Scheuing, Eberhard E., and Eugene M. Johnson. 1989. "A proposed model for new service development." *Journal of Services marketing* 3, no. 2: 25-34.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph A. 1939. *Business cycles*. Vol. 1. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, Joseph A. 1950. *Capitalism, socialism and democracy*. Harper and Row.
- Shostack, G. Lynn. 1977. "Breaking free from product marketing." *The Journal of Marketing*: 73-80.
- Snyder, Hannah, Lars Witell, Anders Gustafsson, Paul Fombelle, and Per Kristensson. 2016. "Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature." *Journal of Business Research* 69, no. 7: 2401-2408.
- Stabell, Charles B., and Øystein D. Fjeldstad. 1998. "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks." *Strategic management journal* (1998): 413-437.
- Store Norske Leksikon (SNL). Kvalitativ metode. Lesedato: 20. Mai 2018:
<https://snl.no/kvalitativ>
- Storey, David J., and Francis J. Greene. 2010. *Small business and entrepreneurship*. Financial Times/Prentice Hall.
- Sundbo, Jon. 1997. "Management of innovation in services." *Service Industries Journal* 17, no. 3: 432-455.
- Sundbo, Jon. 2008. "Customer-based innovation of knowledge e-services: the importance of after-innovation." *International Journal of Services Technology and Management* 9, no. 3-4: 218-233.
- Sundbo, Jon, Donna Sundbo, and Anders Henten. 2015. "Service encounters as bases for innovation." *The Service Industries Journal* 35, no. 5: 255-274.
- Telia. Om Telia. Lesedato 3. Juni 2018:
<https://telia.no/om-telia/selskapet>
- Tidd, Joe, John Bessant. 2014. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5. utgave. Wiley.

- Toivonen, Marja, Tiina Tuominen, and Saara Brax. 2007. "Innovation process interlinked with the process of service delivery: a management challenge in KIBS." *Economies et sociétés* 41, no. 3: 355.
- Vargo, S. L. And Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68(1), 1-17: 202-210.: 202-210.
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. 2008. "Service-dominant logic: continuing the evolution." *Journal of the Academy of marketing Science* 36, no. 1: 1-10.
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. 2016. "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic." *Journal of the Academy of Marketing Science* 44, no. 1: 5-23.
- Von Hippel, Eric. 1994. "Sticky information" and the locus of problem solving: implications for innovation." *Management science* 40, no. 4: 429-439.
- Yin, Robert K. 1994. *Case study research: design and methods*. Second edition, volume 5. Sage Publications
- Zeithaml, V. A. "Bitner, MJ and Gremler, DD. 2006. "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm"."
- Åkesson, Maria, Per Skålén, Bo Edvardsson, and Anna Stålhammar. 2016. "Value proposition test-driving for service innovation: how frontline employees innovate value propositions." *Journal of Service Theory and Practice* 26, no. 3: 338-362.

Vedlegg 1

Intervjuguide: Førstelinjemedarbeidere

<p>Fase 1</p> <p>Rammesetting 3-4 min</p>
<p>Uformell samtale: innledning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduksjon av forskeren og observatøren + rolleavklaring - Uformelt, semi-strukturert intervju - dette er mer som en dialog

- Tema: Førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjonssprosesser; hvordan kan man kartlegge og forløse kunnskapen FLEs sitter på, og hvordan implementere den i innovasjonsprosesser...
- Har du noen spørsmål knyttet til intervjuet?

Formalitet/muntlig kontrakt:

“Intervjuet vil bli dokumentert med lydopptak og transkribering. Etter transkriberingen vil vi analysere funnene. Når bacheloroppgaven er ferdig leveres den til sensur, og [selskap].

Bacheloroppgaven vil også potensielt legges ut på skolens nettsider. Dersom ikke annet blir avtalt er lengden på intervjuet estimert å ta mellom 30 - 45 min. Ved å si “ja” samtykker du til at vi kan bruke dette intervjuet til forskning rundt vår Bachelor-avhandling. Dine personopplysninger vil bli holdt anonyme og informasjonen du deler vil kun bli brukt til denne oppgaven.”

Faktaspørsmål:

- Hvem er du?
- Hvilken rolle har du i Telia?
- Hva interesserer du deg for?

Fase 2

Introduksjonsspørsmål - Introdusere respondenten for tema

1. Hvilket forhold har du til tjenesteinnovasjon på arbeidsplassen?

- Med tjenesteinnovasjon mener vi utvikling av nye eller forbedrede tjenester som tas i bruk for å øke verdiskapningen til bedrift eller samfunn. Dette kan for eksempel være forbedret interne eller eksterne prosesser og aktiviteter og nye eller forbedrede kundeløsninger.
- **Eks:** *fra at kunden må vente i telefonkø for kundeservice - til at man legger seg inn i kø og blir ringt opp igjen av kundebehandler.*

- **Eks:** Nytt abonnement introduseres på bakgrunn av behov og krav fra kundens perspektiv.

2. Vil du si at Telia har et kundesentrert perspektiv/syn?

- Med et kundesentrert perspektiv mener vi i hvilken grad bedriften er i stand til å vie oppmerksomhet til å forstå og tenke gjennom kundene sine for å skape resultater som leverer på eller overgår kundenes forventning om verdi. Gi konkrete eksempler.
 - Har du noen konkrete eksempler på hvordan [selskap] jobber med kunder?

3. Hva slags type kunnskap opparbeider du deg i din stilling (som kundebehandler/-konsulent/selger)?

- Hva lærer du?

Nøkkelspørsmål - Kunnskap om kunden

4. Hva er det du lærer om kunden ved å være i direkte kontakt med dem?

- Deres behov - hva er det de trenger/vil ha?
- Preferanser - hva er det de liker/ikke liker?
- Holdninger - Bevisst på merkevare? Pris? Andre ting?

5. Kan du utdype hvordan ditt forhold er mellom deg og en kunde?

- Tid - har du kontakt med stamkunder? Får du bygget en relasjon?
- Blir forholdet personlig? Er det kun overfladisk?
- Hvor personlig kan en samtale bli?
- Tørr kunden å åpne seg?

6. Hvilken kjennskap har du til kundens behov?

- Får du en opplæring?
- Hvordan får du kjennskap til behovene?

- Hva er de mest typiske behovene?

7. Hvilken kjennskap har du til kravene en kunde stiller til deg og bedriften?

- Hvordan får du kjennskap til kunders krav?
- Hvilke krav kan kunder stille til deg og bedriften?
- Kan du gi et eksempel?

8. Hvilken kunnskap har du om kundens forventninger til tjenesten/bedriften?

- Har du nok innsikt om kunden til å kunne forstå deres forventninger?
- Kan du gi noen eksempler på hvilke forventninger du tror kunden har til deg og tjenesten.

Nøkkelspørsmål - Kunnskap om Produkt/Tjeneste og prosess (ekspertise)

9. Kan du fortelle litt om tjenestene/produktene du tilbyr kundene deres?

- Kort beskrive abonnementet/konferansesystemet
- Hvilke fordeler gir dette kunden?

10. Hvordan tilegner du deg kunnskap om produktene/tjeneste du jobber med?

- Kurs/opplæring
- Hvor ofte oppdateres du på kunnskapen om tjenester/produkter
- Egen research?
- Bruker du tjenesten selv?

11. Føler du deg trygg på produktkunnskapene ved de fleste kundesamtaler?

- hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du opplevd at kunnskapen har vært utilstrekkelig i samtale med en kunde før?

12. Kjenner du godt til bruksmåtene til ulike produkter/tjenester?

13. Hvor godt kjenner du til hvert enkelt produkt/tjeneste?

- Spesialiserer du deg på ett produkt/et visst antall produkter?

14. Opplever du at det er en eller flere gjentakende problemer med tjenesten for kunden? Hvis dette er tilfellet, hva gjør du med informasjonen om problemet?

15. Har du idéer om forbedring av et abonnement/produkt/tjeneste/prosess?

16. Er du i stand til å kunne gi noen eksempler hvor innsikten du har fått fra en kunde gir deg en idé om en ny tjeneste eller forbedring av en eksisterende tjeneste?

- Eks: kunden sa at han/hun ikke klarer å finne oversikt over databruk gjennom telefon-appen, av den grunn kom du på at det hadde vært lettere for kunder...

17. Hva gjør du med idéer og eller tilbakemeldinger du får av kunden som du mener kan være viktig innsikt for bedriften?

- hvem kommuniserer du dette videre til og hvordan

Nøkkelspørsmål - kunnskap om praksis

18. Hvordan fungerer praksisen i stillingen din?

- Det vil si måten du gjennomfører arbeidet ditt på. Hvordan selve arbeidet, rutinene og prosedyrene foregår for å levere en tjeneste.
- Hvilke rutiner og prosedyrer har du?

19. Hender det at du har endret praksis (rutiner) på bakgrunn av at du funnet mer effektive måter å gjøre arbeidet ditt på?

- Fortell mer, gi gjerne eksempler.

20. Hvilke verktøy bruker du i din praksis?

- Hva har du på plassen du sitter på?
- Notater
- Datasystem
- Eks: Som kundekonsulent er du avhengig av å bruke verktøy for å gjøre jobben så bra og effektivt som overhodet mulig.

Avsluttning

Er det noe du ønsker å tilføye, eller har lyst til å ta opp?

Vedlegg 2

Intervjuguide: Mellomleder

Fase 1

Introduksjon 3-4 min

Uformell samtale: innledning

Introduksjon av forskeren og observatøren + rolleavklaring

Uformelt, semi-strukturert intervju - dette blir mer som en dialog

Tema: Førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjonsprosesser; hvordan kan man kartlegge og forløse kunnskapen FLEs sitter på, og hvordan implementere den i innovasjonsprosesser...

Har du noen spørsmål/usikkerhet knyttet til intervjuet?

Formalitet/muntlig kontrakt:

“Intervjuet vil bli dokumentert med lydopptak og transkribering. Etter transkriberingen vil vi analysere funnene. Når bacheloroppgaven er ferdig leveres den til sensur, og [selskap].

Bacheloroppgaven vil også potensielt legges ut på skolens nettsider. Dersom ikke annet blir avtalt er lengden på intervjuet estimert å ta mellom 30 - 45 min. Ved å si “ja” samtykker du til at vi kan bruke dette intervjuet til forskning rundt vår Bachelor-avhandling. Dine personopplysninger vil bli holdt anonyme og informasjonen du deler vil kun bli brukt til denne oppgaven.”

Faktaspørsmål:

Hvem er du?

Hvilken rolle har du i Telia ?

Hva interesserer du deg for?

Fase 2**Introduksjonsspørsmål - Introdusere respondenten for tema**

1. Hvilket forhold har du til tjenesteinnovasjon på arbeidsplassen?

- Med tjenesteinnovasjon mener vi utvikling av nye eller forbedrede tjenester som tas i bruk for å øke verdiskapningen til bedrift eller samfunn. Dette kan for eksempel være forbedret interne eller eksterne prosesser og aktiviteter og nye eller forbedrede kundeløsninger.
- Eks: fra at kunden må vente i telefonkø for kundeservice - til at man legger seg inn i kø og blir ringt opp igjen av kundebehandler.
- Eks: Nytt abonnement introduseres på bakgrunn av behov og krav fra kundens perspektiv.

2. Vil du si at Telia har et kundesentrert perspektiv?

- Med et kundesentrert perspektiv mener vi i hvilken grad bedriften er i stand til å vie oppmerksomhet til å forstå og tenke gjennom kundene sine for å skape resultater som overgår kundenes forventning om verdi. Gi konkrete eksempler.
 - Har du noen konkrete eksempler på hvordan [selskap] jobber med kunder?

3. Hva slags type kunnskap opparbeider du deg i din stilling (som kundebehandler/kundekonsulent/mellomleder)?

- Hva lærer du?

Nøkkelspørsmål

Hensikt: Kan mellomleder fasilitere og organisere innsikten til FLM videre?

4. Hva er dine arbeidsoppgaver som [stilling] (mellomleder)?

- Oppgaver i forhold til kundebehandlere
- Oppgaver i forhold til andre avdelinger

- Er du involvert i utvikling av interne rutiner?
- Er du involvert i utvikling av nye eller forbedrede tjenester?

5. Hva mener du er det viktigste du gjør for bedriften?

6. Hvilke kunnskaper må dine kundebehandlere ha?

- Hva må de kunne om kunden?
- Hva må de kunne om tjenesten/produktet?
- Hva må de kunne om praksisen/rutinene for å gjennomføre arbeid?

7. Vil du si at kundebehandlerne opparbeider seg mer innsikt om disse tingene utover det som kreves av dem?

- Hva slags kunnskap tilegner de seg?
- Hvordan tilegner de seg denne kunnskapen?
- Hva brukes denne "ekstra" kunnskapen til?

8. Har dere noe system for å samle kundebehandlerne innsikt?

- erfaringer/kunnskap om kundebehov, tjenesten eller interne prosedyrer.
- Eks: en database hvor FLM legger inn kommentarer fra kunder, eller egne forslag til forbedringer av tjeneste/rutiner i arbeidet.

9. Hvordan håndterer DU kundebehandlerne innsikt hvis du får en tilbakemelding?

- Tar du det videre?
- Hvem kontakter du?
- Har du noen beslutningsmyndighet iht å agere på innsikten du får?

10. Vil du si at bedriften er åpen for idéer fra kundebehandlerne?

- Kan du gi eksempler på idéer om forbedringer av kundebehandlerne?

- Hvordan evaluerer du forslagene?
- Er kundebehandlerne involvert i noen form for innovasjon i bedriften?
 - a. Prosjektgrupper osv.

11. Hvilken tilnærming har toppledelsen til tjenesteutvikling/innovasjon?

- Organisasjonell motivasjon
- Kultur og mellomlederpraksis - oppfordrer de/dere til kritisk tenkning og innovasjon?
- Kursing? Innkjøp av nye ressurser?

Avsluttning

Er det noe du ønsker å tilføye, eller har lyst til å ta opp?

Vedlegg 3

Intervjuguide: Innovasjonsavdeling

Fase 1

Rammesetting 3-4 min

Uformell samtale: innledning

- Introduksjon av forskeren og observatøren + rolleavklaring
- Uformelt, semi-strukturert intervju
- Tema: Førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjonsprosesser; hvordan kan man kartlegge og forløse kunnskapen FLM sitter på, og hvordan implementere den i innovasjonsprosesser...
- Jeg kommer til å stille ganske mange åpne og generelle spørsmål..
- Har du noen spørsmål knyttet til intervjuet?

Formalitet/muntlig kontrakt:

“Intervjuet vil bli dokumentert med lydopptak og transkribering. Etter transkriberingen vil vi analysere funnene. Når bacheloroppgaven er ferdig leveres den til sensur, og [selskap].

Bacheloroppgaven vil også potensielt legges ut på skolens nettsider. Dersom ikke annet blir avtalt er lengden på intervjuet estimert å ta rundt 30 min. Ved å si “ja” samtykker du til at vi kan bruke dette intervjuet til forskning rundt vår Bachelor-avhandling. Dine personopplysninger vil bli holdt anonyme og informasjonen du deler vil kun bli brukt til denne oppgaven.”

Faktaspørsmål: Etablere relasjon og tillitsforhold til respondenten

- Hvem er du?
- Hvilken rolle har du i Telia?
- Har du noen spesielle interesseområder i og utenfor jobb?

Fase 2

Introduksjonsspørsmål - Introdukere respondenten for tema

1. Hvilket forhold har du til tjenesteinnovasjon på arbeidsplassen?

a. Hvilket forhold har du og avdelingen din til Førstelinjemedarbeidere?

Med tjenesteinnovasjon mener vi utvikling av nye eller forbedrede tjenester som tas i bruk for å øke verdiskapningen til bedrift eller samfunn. Dette kan for eksempel være forbedret interne eller eksterne prosesser og aktiviteter og nye eller forbedrede kundeløsninger.

Eks: fra at kunden må vente i telefonkø for kundeservice - til at man legger seg inn i kø og blir ringt opp igjen av kundebehandler.

Eks: Nytt abonnement introduseres på bakgrunn av behov og krav fra kundens perspektiv.

2. Vil du si at Telia har et kundesentrert perspektiv?

Med et kundesentrert perspektiv mener vi i hvilken grad bedriften er i stand til å vie oppmerksomhet til å forstå og tenke gjennom kundene sine for å skape resultater som leverer på eller overgår kundenes forventning om verdi. Gi konkrete eksempler.

a. Har du noen konkrete eksempler på hvordan Telia jobber med kunder?

3. Hva slags type kunnskap opparbeider du deg i din stilling?

Nøkkelspørsmål - Kunnskap om kunder

1. Hvilken kunnskap sitter innovasjonsavdelingen i Telia med?

Kunder, tjenester, praksis/prosesser, forretnings-, inntjeningsmodell...

2. Hvordan jobber Telia med å innsamle informasjon om kundene sine?

a. Både B2B og B2C?

b. Hvilke metoder/prinsipper benytter dere?

- i. Design Thinking, Lean, Agile (Google Sprints), har Telia en egen fremgang? (Co-creation eller åpen innovasjon)

5. Hvilken kjennskap/kunnskap har du og innovasjonsavdelingen til kundenes behov?

- a. Hvordan lærer dere kunden å kjenne?
- b. Hvilke metoder bruker dere
- c. Er du gjennom jobben din i direkte kontakt med kunden?

6. Hvilken kunnskap har du om kravene og forventningene som blir stilt til Telia av kundene?

Nøkkelspørsmål - Produkt-/tjenesteutvikling og prosess

1. Hvilket forhold har innovasjonsavdelingen i Telia til førstelinjemedarbeiderne?

- a. Er det noen form for definert samarbeid?
 - i. Har dere et konkret kontaktpunkt?
- b. Har dere noen klare prosesser for kunnskapsdeling?

2. Hvordan ser innovasjonsprosessen(e) til Telia ut?

- a. Hvilke nøkkelroller finnes det i et typisk prosjekt?
- b. Driver Telia med co-creation eller åpen innovasjon?

3. Ser du en verdi i å involvere førstelinjemedarbeidere i tjenesteinnovasjonsprosessen?

- a. Hvorfor/hvorfor ikke?
- b. Ser du noen umiddelbare utfordringer/fordeler med det?

4. Tror du førstelinjemedarbeidere kan sitte med verdifull innsikt som kan bli benyttet i tjenesteinnovasjonsprosesser?

- a. Hvorfor/hvorfor ikke?

5. Vil du si at Telia er en bedrift med “innovasjonskultur”?

- a. Er innovasjon en organisasjonell motivasjon?
- b. Oppfordrer mellomledere til innovering på arbeidsplassen?
- c. Bli de ansatte oppfordret til å tenke løsningsorientert ift å forbedre bedriften og tjenester?

Avsluttning

Er det noe du ønsker å tilføye, eller har lyst til å ta opp?

Vedlegg 4

Kategorisering Profil 2 - FLM

Hvilket forhold har førstelinjemedarbeideren til tjenesteinnovasjon i bedriften:

Profil 2 uttrykker at tjenesteinnovasjonsprosessene i Telia etter hans/hennes syn, i stor grad er forbeholdt ledelsesgruppen og utviklingsgrupper, prosjektgrupper. Profilen forklarer at h*n tror frontlinje har mye de kunne bidratt til.

“Ja, for vi på førstelinjen har mye vi kunne bidratt med helt sikkert, men det fungerer jo ikke sånn. Det er jo en ledelsesgruppe, det er en utviklings-/prosjektgruppe som tar det. Og de bruker hvert fall av min oppfatning veldig lite av det vi kan, og det vi kan si.”

“Nei, altså vi tar jo i mot alle henvendelsene vi vet hva de ringer for, vi vet hva de spør om vi vet hvordan de spør, vi vet hva de kanskje blir sinte for.”

Praksis eller strategisk innovasjonsprosess

Profil 2 forteller at de kan melde seg på prosjekter og, for å kunne være med på utvikling i form av tjenesteinnovasjonsprosesser. Personen forteller om et prosjekt h*n var med på for å forbedre loggføringssystemet, hvor personen deltok på møter og diskuterte prosjektet - Strategisk innovasjonsprosess.

Profil 2 forklarer også at de har mulighet til å gi tilbakemelding på endringer som må gjøres men at implementeringen av dette går for tregt. Eks: Ved en tilbakemelding om at bemanningen er for lav, kan det kanskje ta tre-fire måneder før det blir ansatt flere.

Videre sier profil 2 at man kan ta opp saker med teamleder, men at det ikke blir gjort noe med det videre. Personen har ikke sett noen saker som har blitt tatt opp som har blitt gjort noe med, eller at det har endt ut i utvikling/forbedring av noe, bortsett fra hvis noe var feil. Hvis det var feil på nettsiden eller andre ting så ble det fikset med en gang.

”...det er prosjekter vi kan være med i som vi da melder oss på og kan være med på å utvikle og hjelpe til med, men utenfor det så er det lite hvert fall vi oppfatter som blir tatt videre av det vi kan kanskje komme med da.”

”...ja, for vi på førstelinje har mye vi kunne bidratt med helt sikkert, men det funker jo ikke sånn. Det er jo en ledelsesgruppe, det er en utviklings-/prosjektgruppe som tar det. Og de bruker hvert fall av min oppfatning veldig lite av det vi kan, og det vi kan si.”

”Vi hadde et sånt loggføringsprosjekt, som jeg og en annen da var med på; Hanne som dere skal snakke med etterpå. Og da får du jo sitte med på møter og diskutert ting og tatt opp ting veldig saklig.”

Brukskunnskap (kunde og produkt)

Profil 2 forklarer at de tar imot alle henvendelser fra privatkundene og at de ofte vet hva de ringer for og hva de kanskje blir sinte for. Respondenten forteller om en kombinert innsikt av tjeneste og praksis, hvor personen sier at de har veldig åpne rammer for hva de kan tilby av tjenester og endringer de kan gjøre på for eksempel fakturautsettelse for at kundene skal bli fornøyde.

”Vi strekker oss langt - vi har veldig åpne rammer på kundeservice også med tanke på krediteringer, justeringer og den type ting som gjør at vi kan gjøre ganske mye for kunder rent fakturamessig eller andre typer ting, for å gjøre de fornøyde.”

Profil 2 sier at i sin jobb med kundebehandling så prater personen mye med folk for å prøve å finne ut av hva de tenker og hva de vil. Dette viser at de praktiserer å tenke fra et kundesentrert perspektiv.

”Det er jo kanskje mye om hva de ønsker forbedring av med tanke på selskapet. Med nye lanseringer og den type ting, masse innspill de har om det.”

Respondenten viser også til kombinert kunnskap av praksis og kundekunnskap ved at personen opererer på forskjellige kanaler som chat, telefon og epost. Personen forteller at det ofte er ulike henvendelser og holdninger fra kundene på de ulike kanalene. F.eks. på telefon vil kundene kanskje diskutere konkrete problemer mer saklig, mens på chat er det ofte veldig enkle saker. Det er på disse kanalene veldig forskjellige kundebaser ifølge respondenten.

”På telefon ringer de kanskje for å diskutere kanskje litt mer saklig, på chat kommer de og er enten veldig enkle saker - eller så er de tidvis ganske kjipe... Men det har jo selvfølgelig mye forventninger til priser, og at de skal ha det de betaler for - veldig nøye på det da.”

Profil 2 som jobber med MyCall og OneCall kunder har tydelig innsikt i de ulike segmentene og hvilke forventninger/behov kundene på de ulike enhetene har. Respondenten forklarer at kundene på MyCall har lave forventninger, mens på OneCall er forventningene skyhøye i forhold.

Profil 2 har kunnskap og hjelper kundene også med ting utover respondentens egentlig arbeidsoppgaver, hvor personen forklarer at h*n hjelper kundene sine med ting som ikke har med selskapet å gjøre, som er lett å løse. Ved andre ting som er mer tidkrevende bes kunden om å kontakte en annen relevant person.

Profil 2 selger i hovedsak mobilabonnement, men kan også tilby hjelp eller instruksjoner om problemer med mobiltelefoner. Dette viser god produktkunnskap. Måten respondenten opparbeider seg kunnskap om produktene på er ved å lese seg opp. Varslinger om lanseringer av nye tjenester kommer ofte på kort varsel, slik at h*n må holde seg oppdatert på internett, nettsiden til selskapet og intranettet.

”Leser meg opp selvfølgelig, vi får jo ganske korte varslinger på lanseringen av ting. Det kommer gjerne dagen før, så du skal følge ganske greit med hvis det kommer noe nytt med familiepakka og sånn så får vi vite det kanskje dagen før lansering typ. Så varslen er ganske kort, hvis du er borte en dag fra jobb så kommer du også er det noe nytt. Så det blir mye å lese seg opp selv og følge med på oppdateringene vi har på nett og intranettet vårt, og oppdateringer på nettsiden.”

Profil 2 kan stort sett det meste om tjenestene bedriften tilbyr, og bruker deres tjenester selv. Respondenten opplyser om at hvis h*n er usikker på noe i en kundesamtale, så leser h*n seg bare opp på dette underveis. Respondenten forklarer også at det stort sett er veldig varierende problemer kundene melder ifra om.

Teknologikunnskap (praksis)

Praksisen til profil 2 dreier seg om kundeservice, kundekommunikasjon og mye om telefoni og andre tekniske ting. I tillegg forteller h*n at de har et eget "google-system" med egne saker med notifikasjoner. slik at hvis man legger inn en kommentar eller et problem så får den som har lagt ut dette varsel når saken kommenteres. Arbeidshverdagen til respondenten går ut på å følge en timeplan som er satt, hvor h*n så og si må følge denne etter punkt å prikke. H*n hadde opplæring på 3 uker etterfulgt av en måned med praksis på telefon før man gikk ut på et team. nå er opplæringen kortet ned med 1 uke.

“...Men det er jo klart at det er en repetisjonsjobb så til slutt nå så kommer jeg jo på jobb og gjør det jeg skal på autopilot også går jeg. Men i starten så lærer du mye, helt klart. Men etter et og et halvt år blir det jo litt sånn; jeg har gjort det før!”

Profil 2 forklarer at h*n på en måte kan effektivisere egen praksis der h*n finner det hensiktsmessig, men at det ikke finnes noe standard prosedyre for dette. Respondenten forteller at endringene h*n selv kan gjøre i praksisen handler om samtalestyring på telefon. Dette går ut på at kundebehandleren etter mye erfaring med kundesamtaler opparbeider seg kompetanse til å

løse problemer raskere og på en bedre måte. Men endringer i strukturen av arbeidshverdagen ikke er mulig å gjøre noe med. Profil 2 forklarer at ved oppdateringer og endringer i systemene ved nye produkter blant annet, så endres også måten man jobber på.

"...Men det er ting man kanskje gjør gjennomgående ofte som er fryktelig tungvint å gjøre som man vet man kan finne en annen løsning på men som blir stående på den gamle måten fordi det er det som funker."

Dette tilsier at den ansatte jobber på en måte som føles tungvint og ineffektivt, og at h*n også har forslag til hvordan dette kan forbedres.

Motivasjon

I løpet av intervjuet får vi inntrykk av at profil 2 har et middels motivasjonsnivå. H*n uttrykker spesifikt at h*n ikke føler at h*n er med på å utgjøre en større forskjell for hele bedriften. Altså mangler eierskapsfølelse.

"Vi har jo ikke noe eierfølelse i selskapet, det er litt sånn jeg kommer på jobb og gjør jobben min, men om jeg gjør en ekstra bra jobb eller ikke har på en måte ikke noe og si for utvikling med tanke på selskapet å gjøre."

Kreativ tenkning

Hos profil 2 hender det at h*n stadig generer ulike ideer som bygger på kunnskapen som kommer fra kunder. Gjerne fra konkrete forslag eller tilbakemeldinger fra kundene.

"Ja - for de sier jo gjerne rett ut at de ønsker dette annerledes, og ofte er jo negative tilbakemeldinger også det at de klager ikke på deg som konsulent, men de klager på produktet de har; på appen eller på visningsfeil eller på et eller annet de ønsker annerledes."

Idégenerering:

Profil 2 forklarer at kundene ofte forteller konkret hva de ønsker skulle vært annerledes i form av muntlige og skriftlige klager.

” Så det står jo ganske mye i de tilbakemeldingene og muntlige tilbakemeldinger også med ting som kan forbedres rent produktmessig.”

Idéhåndtering

Respondenten sier at når h*n får idéer, forslag om endring enten selv eller fra kunder så kan h*n sende en mail til sin teamleder og at den personen tar det videre. Og etter det kan man få svar fra en avdeling, men at man stort sett ikke hører noe mer etter man har sendt en mail.

”Nei, ikke sant. Som sagt - da sender jeg en mail til min teamleder og han jeg har er veldig flink til å følge opp isåfall hvis du får svar fra en annen avdeling så får du tilbakemelding på det på om de har svart deg liksom, men stort sett så sender du en mail også er det ikke noe mer.”

Implementering

Vi fant ingenting i utsagnene til profil 2 som kunne si noe direkte om formell eller uformell implementering.

Vedlegg 5

Kategorisering Profil 8 - FLM

Hvilket forhold har førstelinjemedarbeideren til tjenesteutvikling på arbeidsplassen

Profilen har mye erfaring med tjenesteutvikling, og det kommer tydelig frem at vedkommende er en pågangsdriver for det (tjenesteutvikling på arbeidsplassen). H*n tar mye initiativ til å effektivisere interne prosesser og jobber aktivt med å utfordre systemer, rutiner eller tjenester som ikke fungerer optimalt for h*n og sine kollegaer. Profil 8 nevner også at h*n har blitt involvert i flere prosesser av ledelsen (top-down), men også at det finnes muligheter for down-up hvis du som ansatt på eget initiativ tar tak i en sak.

”Altså - man har veldig mange sånne typer verktøy, og selv har jeg jo bedt om og samtidig fått lov å være med på å utvikle mange av disse verktøyene her.”

”...men poenget er bare at det at jeg har fått være med på å bli med på utviklingen av en annen versjon av det her som i tillegg til en ren loggføringsfunksjonalitet kan få mer funksjonalitet fra de andre verktøyene.”

”Det å integrere kundedata fra et støttesystem inn i salesforce, som dette verktøyet heter, har jeg fått lov til å bli med på å ikke direkte utvikle men å komme med et end-user perspektiv på hvordan det verktøyet her burde fungere.”

”Mhm, det mener jeg. Litt av det er jo fordi at jeg tror Telia er vant med å gjøre mye endringer fort, og er veldig dristige. Da jeg begynte på privat for eksempel, tilbake i 2016, da pågikk denne prosessen med å fjerne seg fra mange forskjellige verktøy og programmer for å gå over til et samla verktøy. Dette samla verktøyet begynte å bli ganske bra, men folk var redde for å begynne å bruke det - rett og slett fordi folk er vant til å bruke det gode gamle. Jeg er jo også litt sånn, vi har et veldig tungvint verktøy for å hente kundedata men som fungerer veldig stabilt. Så har du nye løsninger som er veldig enkle å forholde seg til men du stoler ikke helt på det fordi det er litt

skummelt ikke sant, for man kan det her gode gamle verktøyet; men selv om det nye verktøyet er ti ganger så effektivt så møter det likevel motstand for å begynne å bruke det. Da valgte bare Telia å si alle skal bruke det, og hvis det er noe som ikke funker med det nye verktøyet får man bare ta det direkte med back-office. Det er jo i retrospekt en veldig riktig måte å gjøre det på, mener jeg, fordi det tvang frem en kultur hvor alle bare var nødt til å vende seg til å ikke holde seg til det som er gammelt og trygt. Og nå er det selvfølgelig sånn at det ikke er noen som liker å bruke det gamle systemet. For det som også skjedde når alle begynte å bruke det nye verktøyet var jo at det kom veldig mye feedback på det, for man vil jo naturligvis at det skal fungere optimalt.”

Praktisk eller strategisk innovasjonsprosess

Profilen er delaktig i innovasjonsprosesser - både praktisk og strategisk, og eksemplifiserer dette med hvordan h*n har jobbet med å bidra til utvikling av interne løsninger for å effektivisere og simplifisere sin egen og andres arbeidshverdag.

”Samtidig, hvis jeg kan skyte inn det at jeg har fått vært med på veldig mye av utviklingen av dette nye salgsoppfølgingsverktøyet; men det er jo egentlig ikke det men det heter det for det er et kundeoppfølgingsverktøy. Det vi jobber med nå på bedrift det er veldig mye videokonferanser med dem som sitter i Oslo, og dem sa hele veien gi feedback og bruk det sånn som det er tenkt til å brukes, hvis ikke går det her galt og det gjorde også at vi ble mye mer opptatt av å gi tilbakemeldinger underveis og hele veien i utviklingen.”

”Litt begge deler. På Telia privat har det pågått en prosess veldig lenge som har resultert i et veldig sterkt verktøy. Nå er det nesten sånn at når en kunde ringer inn til en kundekonsulent, så har dem kun ett eneste verktøy å forholde seg til, hvor de kan hente faktura finne puk-kode finne forbruksstatistikk, endre abonnement - nesten integrert i hvert fall. Men de har nå et veldig sterkt verktøy som gjør at de kan få gjort veldig mye uten å fly inn og ut av andre programvarer enn den nettsiden de får opp når kunden ringer inn.”

Brukskunnskap (kunde og produkt)

Profilen viser gjennomgående til en veldig dyp forståelse av produktet og hvordan man bruker de effektivt, både teknologikunnskap og generell forståelse for hvordan å effektivisere bruken av produkter. Gjennomgående lite prat om kunde da tema hovedsakelig dreide seg om interne prosesser.

”Vi har jo veldig mange verktøy i Telia... Med verktøy så mener jeg har altså egentlig en nettsidebasert løsning som heter salesforce, Det verktøyet der er et veldig fint loggføringsverktøy, det dem manglet var muligheten å hente ned faktura for eksempel, eller hente puk- og pinkoden til en kunde og hente kundedata, rett og slettOg det tror jeg er veldig i tråd med hva dette her dreier seg om der jeg da som bunnlinjekonsulent har fått lov til å bli med på å utvikle verktøyet VI bruker i kundedialogen

Teknologikunnskap (praksis)

Profilen snakker generelt ”forbi” domenekunnskap. Det kommer frem svært tydelig at vedkommende kjenner til interne prosesser.

”Ja, nei - det innebærer jo å ta imot innkommende kundetelefoner og det innebærer også å ta imot chattehenvelndelser, også innebærer det å besvare eposter fra kunder. Og det er henvendelser rundt mobilabonnement og mobiltjenester primært; det kan også være andre ting men da handler det mer om å kunne veilede kunden i riktig retning; si at han har kontaktet Telia fordi at de.. Men i hovedsak dreier det seg om å supportere brukere av Telia.”

Motivasjon

Profilen viser en svært høy motivasjon til å involvere seg i tjenesteutviklingsprosesser i Telia. Vedkommende tar aktivt del i å komme med forslag til forbedringer og gjør ting på eget initiativ også. Profilen påpeker at det foreligger en kultur som fremmer innovativ/kreativ tenkning, men at det finnes et stort forbedringspotensiale på mikroprosessene for å gjøre det enda enklere for alle andre som har en motivasjon, men ikke like stor driv, å kunne delta i å utvikle tjenester.

”Jeg har prøvd mye ideer, men der er jo kanskje jeg som person da litt sånn at ingenting skal forbli usagt.”

”Ja, det kunne ha vært noe så enkelt som... Jeg mener jo det at det er ingen ideer som i utgangspunktet er dårlige så lenge man har myndighet til å gjennomføre det, hvis det gir mening? Altså, hvis jeg har en mening/idé om at alle burde få gratis abonnement så er det hvert fall en idé som bør ha sin plass, selv om den ikke trenger å være god.”

”Men husk at dette er kun fra mitt perspektiv og jeg kan ikke svare på hvordan alle opplevde det her, folk hadde jo forskjellig type motivasjon oppi det de holdt på med og på den tiden der jobbet jeg jo part-time og deltidskonsulenter har ikke det samme forholdet til innovasjon av verktøy for det blir så løpsk på en måte.”

”Jeg synes det er veldig viktig. Det blir kanskje mer et statement enn et spørsmål kanskje, men jeg synes det er veldig viktig å utforske alle ideer. Det her har jeg alltid vært litt opptatt av i tidligere jobber jeg har hatt og at man skaper jo sin egen arbeidshverdag - det er ikke alle som har den samme kulturen eller forholdet til det å jobbe; og det er greit sånn er det bare. Problemet mitt i den jobben jeg har hatt tidligere er at jeg hadde veldig store problemer med å endre arbeidshverdagen min, det var ikke snakk om å endre jobben men heller endre det som er rundt og gjøre det på andre måter. Og det gjorde at når jeg da fikk jobben i Telia så har jeg alltid hatt plassen til å si ting. Det er veldig bra, hadde den gamle jobben min gjort det samme hadde jeg kanskje hatt en annen historie å fortelle. Men poenget er at det er veldig bra for bedrifter som sliter med gjennomtrekk å ta idiotiske ideer som kommer fra førstelinja på alvor.”

”Men jeg gikk jo etterhvert over til fast ansettelse og da ble jo det der veldig viktig og jeg føler hvertfall at Telia og mellomledelsen oppfordrer til at det skal gis mye tilbakemeldinger på og feedback til hvordan ting bør gjøres. Jeg føler ikke det er noen mangel der på oppfordring fra ledelsen hvert fall.”

Kreativ tenkning

Profilen viser til at forholdene for å kunne tenke kreativt ligger latent i Telia, og påpeker at det må fremlegges enklere/mer eksplisitt for at flere skal kunne yte i større grad.

Idégenerering

Genererer generelt mye ideer – alt fra praksisinnovasjon (bricolage) til større bidrag om forbedring og effektivisering av interne prosesser.

”Når jeg begynte på drift så jeg at det manglet veldig mye, vi begynte da å etterlyse en bedre integrert løsning for vi gikk fra å ha et enkelt verktøy med loggføring og sånne ting til å ha veldig mange ting å forholde seg til. Det jeg gjorde da, av egeninteresse, var at jeg skrev en batch-fil, jeg ville at når jeg trykket på denne batch-filen at den skulle åpne ringeverktøyet mitt, åpne nettleseren og alle intranettsidene jeg skal bruke, og at den skulle åpne alle støttebroene våre sånn at når jeg kom på jobb, så slapp jeg å sitte et kvarter og åpne hver eneste side.”

”Jeg kunne dobbeltklikke på batch-filen min og lene meg tilbake. Det fortalte jeg jo da til min leder, og det ble jo en snakkis i teamet mitt. Og når det da ble snakk om, over meg i oslo, å videreutvikle dette salesforce-verktøyet i bedrift, så ble jeg veldig fort hentet inn der. Fordi de visste at jeg synes det var en tungvint måte vi hadde å gjøre ting på da, så det gikk litt begge veier da. Jeg hadde gitt uttrykk overfor min leder at mye av det vi gjorde var tungvint, det var det jo mange andre på teamet som også gjorde såklart, også var de samtidig klare over det og lette etter noen som kunne bli med som bunnlinjekonsulent for å utvikle verktøyet da. Så det kom litt fra begge sider kan man si. Hvert fall i det konkrete eksemplet her.”

”Når jeg begynte på drift så jeg at det manglet veldig mye, vi begynte da å etterlyse en bedre integrert løsning for vi gikk fra å ha et enkelt verktøy med loggføring og sånne ting til å ha veldig mange ting å forholde seg til. Det jeg gjorde da, av egeninteresse, var at jeg skrev en batch-fil, jeg ville at når jeg trykket på denne batch-filen at den skulle åpne ringeverktøyet mitt,

åpne nettleseren og alle intranettsidene jeg skal bruke, og at den skulle åpne alle støttebroene våre sånn at når jeg kom på jobb, så slapp jeg å sitte et kvarter og åpne hver eneste side.”

Idéhåndtering

Profilen snakker om komplikasjonene med idéhåndteringen i henhold til usikkerhet og mangel på tilbakemelding. Usikkerheten kommer av at vedkommende og andre ikke er sikre på hva som skjer med tilbakemeldingene og ideene som blir tatt med videre av teamlederne.

”Da er det den kreative kulturen som du sier som er litt manglende, for det Telia på en måte må gjøre er at de da må dra informasjon ut av alle - og det er jo litt umulig. De bør heller prøve å skape litt av den kulturen blant dem som sitter ved det at det burde bare kunne være en plass der man bare kunne dumpet det. Sånn som jeg som er vant til å bare lufte alle ideene jeg har så er ikke det her en veldig stor utfordring. For jeg kan bare gå til en leder og spørre om det her er en god eller dårlig idé, jeg tror det er veldig mange som sitter og, unnskyld uttrykket, men som er litt lei og har hatt en veldig lik jobb veldig lenge og har hatt et høyt trykk som igjen gjør at man blir veldig pressa hele veien og ser ikke heller noen reell endring i arbeidshverdagen. Hvis samtidig en person har masse ideer på ting man ville ha gjort annerledes men ikke føler at det er noe plass for å si det; da dør den kreative kulturen på en måte. Veldig glad i det begrepet for det er noe jeg mener er veldig viktig i hvert fall. At man får den kreative kulturen.”

”Nei. Jeg er ikke sikker, for da skal jeg bare si det sånn at det finnes sikkert. Det gjør jo sikkert det, det er jo en postkasse som står inne på kantina hvor du kan legge en liten lapp med en idé eller noe sånt da, men av en eller annen grunn tror jeg ikke det blir så mye brukt da, for å si det sånn.”

”Der skal jeg helt ærlig si at jeg har veldig begrenset myndighet. Selv om jeg har fått mye ideer underveis i forhold til det å endre eller løse forskjellige ting på, det jeg har valgt å gjøre da... Telia er jo veldig stort, og det er mange folk og personer med forskjellige ansvarsområder og det

er lett at når man sitter med en god idé, at det føles ut som at det er umulig å ta tak i det for at det. Jeg skal prøve å være konkret. Jeg har fått et par ideer underveis når jeg har jobbet her, og det jeg har gjort da er å gå til mellomlederen min, og det som har vært at de alltid har tatt det veldig seriøst. Konkret på bedrift har det resultert i at jeg for eksempel ønsket at vi skulle være i stand til å ordne tilgang til det som heter min side for Telia.no, det er ett klikk for en kunde. Det gikk jeg til min mellomleder med og spurte hvorfor er det ikke enklere for oss å fikse det for kunden, og da ga han meg kontaktinformasjonen til de som satt og utviklet det så jeg kunne spørre dem. Men på egenhånd ville det vært utfordrende å vite hvem jeg skal ta kontakt med i forskjellige type tilfeller hvor jeg har en idé da kan jeg si. Men du hører kanskje at jeg er veldig opptatt av verktøyene vi har, bare si ifra hvis det er mer du tenker på i forhold til det som er utad i forhold til ting og tjenester for brukere av Telia abonnement.”

”Hvis det er noe jeg føler burde være annerledes prøver jeg hvert fall i de fleste tilfeller å få sagt det, om det så bare er så enkelt som at det bare havner i riktig kanal på slack. Bare sånn at det er sagt, men jeg ser for meg at det ikke er likt for alle. Og det jeg kanskje savner da er... Noen ganger skulle jeg nesten ønske at det var en litt sånn her "tvungen" del av arbeidsdagen min å reflektere over hvilke typer ideer jeg har, det tas jo en del gjennom medarbeidersamtaler og sånne type ting, men det handler mer om hvordan jeg har det på jobb og hvordan resultatene mine er og sånne ting. Men nå sitter jo jeg å pitcher denne ideen til deg som jeg kanskje skulle ha gjort til noen andre, hvis du skjønner? Det her tenkte jeg senest på i dag, at jeg ofte savner litt mer tid på å rett og slett gå gjennom det man gjør da, og tenke er det her den beste måten å gjøre ting på? Samtidig er vi preget at mye trafikk, vi har en jobb å gjøre og det er lett at det blir glemt og det skulle ha vært noe. Telia har jo også sånne Innovation Days da, ikke sant, det er dager hvor de oppfordrer folk som sitter på ideer til å bli med å pitche ideene sine til et team også blir noen trukket ut til å bli med på en lengre dag også utvikler de ideen sin. Det er et veldig godt initiativ, men jeg frykter at det støter enkelte bort, sånne som kanskje sitter på deltid som bare får en idé som er flyktig, noe du bare kommer på når du sitter og løser en oppgave og tenker det her er en håpløs måte å gjøre det på; men så blir det ved det. Hadde det kanskje vært mer sånn at man kunne satt av ti minutter til å gi en konkret tilbakemelding på sin egen

arbeidsflyt en gang i blant så kanskje det hadde vært mer som hadde kommet frem førstelinjekonsulenter.”

”Og det jeg mener litt med sånne tanker som bare oppstår er at hvis man kunne ha rapportert det et eller annet sted... Hvis det da sitter noen med myndighet som kan sitte og bare se på det som alt av tanker som kommer fra førstelinjen så tror jeg det kunne ha kommet mye godt ut av det der. Jeg mistenker at det er mange av dem som sitter og utvikler verktøyene må spørre veldig mye om tilbakemeldinger om hvordan ting gjøres og jeg vet jo at det snakkes mye oss konsulenter imellom om hvordan vi løser oppgaver og det er egentlig ikke bra når man sitter i kantina og synes at noe er en håpløs måte å gjøre noe på også bli ved det.

Implementering

”Jeg tror Telia har et ønske om at det skal komme fler ideer fra oss da, men det er som du sier da at det kanskje ikke kommer fra sånne som sitter på bunnlinjen fordi at vi har en så intens arbeidsdag og er på hele tiden ikke sant, vi sitter ofte i kø og vi blir målt på trafikk og vi blir målt på hvor mye og raskt vi løser ting rett og slett det gir på en måte et press til å være veldig effektiv også tar man seg gjerne, på godt og vondt, pauser når det ikke er trygt da fordi man skal komme seg gjennom arbeidsdagen. Jeg kan mistenke at Telia mister mange gode ideer fordi det per dags dato ikke er tilrettelagt nok til at sånne ideer som dukker opp i et nanosekund og forsvinner igjen kan skrives ned noe sted. Hvis det gir mening. Jeg prøver å ta sånne ting hele tiden, og pitche det for min leder også er jeg heldig som har en leder som tar ting på alvor, grunnen til at jeg sitter her nå egentlig er jo for at jeg har veldig ofte gitt uttrykk for ting som jeg synes burde være annerledes sånn som vår kommunikasjon med andre linje for eksempel, der har jeg jo diskutert i mange møter at det er noe som må bli tatt alvorlig og at det ikke fungerer bra nok som det er, og han tar det veldig alvorlig og gjør at jeg føler meg veldig sett; men konsekvensen av at jeg føler meg veldig sett kan dessverre være at andre føler seg oversett, tror jeg da.”

Vedlegg 6

Kategorisering Profil 12 - mellomleder

Idégenerering - mellomleders oppfattelse av frontlinje som innovatører

Mellomleder profil 12 uttrykker at ideene til førstelinjemedarbeidere er et viktig bidrag til organisasjonen og noe Telia har behov for. Profil 12 forklarer at h*n jobber mye med å åpne for at frontlinje skal kunne komme med ideer. Vi oppfatter at mellomleder ser på frontlinje som en ressurs for ideskaping. Først og fremst ser mellomleder at det å involvere FLM i utvikling bidrar til mye positivt.

“Nei det er jo noe jeg også som øverste leder her jobber mye med og åpner mer for at de ideene som kommer fra frontline er særdeles interessante å lytte til, og bruke tid på og investere litt i det fordi at vi ser at det bidrar til veldig mye positivt - og det er jo noe som Telia trenger. Vi har jo veldig mye unge folk hos oss, og de ligger av naturlige årsaker ganske langt foran oss som ligger i 40 årene, de er vant til teknologi i hverdagen og de ligner jo også kundegruppen våres som vi skal være frontrunners for, og da må vi jobbe litt annerledes enn vi har gjort til nå. Og det synes jeg vi gjør i mye større grad nå. Nå er vi jo midt oppe i et sånt chatbot-prosjekt og da er det jo tidligere førstelinjemedarbeidere som nå har fått nye stillinger som er sertifiserte AI-trenere og sitter å jobber med chatbotene, som foreløpig ikke er spesielt intelligent men som vi har i ulike faser og kommer til å bli en fryktelig bra chatbot som har gått live nå da.”

Fasilitator - mellomleders rolle knyttet til å tilrettelegge for at førstelinjemedarbeidere skal kunne bidra med ideer

Mellomleder profil 12 bidrar til å involvere førstelinjemedarbeidere på flere forskjellige områder. Vi oppfatter at profil 12 har en genuin interesse for at FLM skal involveres på ulike plan. H*n er opptatt av at hver enkelt skal ha mulighet til selvstendig tenkning slik at førstelinjen får eierskap til jobben de gjør. Av praktiske tiltak har profil 12 vært med å tilrettelegge for at FLM skal ha mulighet til å pitche ideer. De to beste pitchene blir valgt ut til å være med i en hovedkonkurranseløp. De førstelinjemedarbeiderne som kommer videre til hovedkonkurransen blir satt sammen med et tverrfaglig team for å utvikle ideen videre. I tillegg har flere FLM blitt hentet

inn for å være med å utvikle det nye hovedverktøyet til kundefront. Profil 12 har ikke avsatt tid for kreative prosesser annet enn til innovasjonsdagene, men forteller at de med jevne mellomrom setter av tid til at de ulike teamene kan pitche ideer for hverandre og deretter diskutere seg imellom hvilke ideer som bør tas med videre. Deretter får de pitche ideene til ledergruppen. I tillegg er det noen førstelinjemedarbeiderne som har programmert egne løsninger for å effektivisere sin egen jobbhverdag.

“Det er ikke satt av dedikert arbeidstid bortsett fra når vi kjører innovasjonsdager, men vi har med jevne mellomrom gjennomført pitchinger hvor vi har satt av tid på de ulike teamene hvor de selv velger ut de ideene som de synes er gode ting som de kanskje har gått rundt og irritert seg over og tenkt at det her er noe vi kanskje kunne gjort noe med. Også har de fått lagt frem det for ledergruppen. Da har dem fått brukt tid på og sitte å jobbe med det. Men helt ferdigutviklede løsninger, det skjer sjeldent. Men det er noen av de studentene som har programmert enkle løsninger for å effektivisere hverdagen. Det er noe du eventuelt kan høre med han du skal snakke med senere i dag, men det er jo noen som er mer engasjert enn andre og, og som tar seg litt mer friheter enn andre også er det noen av de som er ledere som oppmuntrer og synes at det her er veldig gøy og supporterer det. Vi har litt blanding av ny og gammel ledelse her nå da.”

“Ikke som kanskje er helt uttalt, men jeg er veldig opptatt av det at hver enkelt skal føle at her er det mulighet for selvstendig tenkning og kunne være med å kjenne at de har eierskap til det de holder på med det er ikke noe som de kan distansere seg fra med som liksom skal ligge litt i hjertet, så engasjement, drive og energi i det dem holder på med.”

“Men vi er jo opptatt av, hvis du tenker litt mer innovativt, så har vi to år på rad nå plukket ut førstelinjemedarbeidere som får pitche ideer; så vi har laget en sånn slags jury der vi har plukket ut de to beste pitchene og sent dem videre til en hovedkonkurranse i Oslo hvor vi da setter sammen tverrfaglige miljøer der de får jobbe videre med enten sin egen idé eller noen andres idé avhengig av hvem som når opp. Der får de jobbet gjennom et intensivt program som stort sett varer i tre dager fra morgen til natt, hvor de har fått support fra mentorer osv. Der har

vi vært godt representert fra teknologimiljøet så vi vet det er mulig å få gjennomført noen av ideene da.”

“Så har vi jo vært involvert i innovasjonsprosesser og i form av det kundestøtteverktøyet vi har nå, det er egenutviklet innenfor Telia. Vi har brukt en ekstern aktør også da, men da har vi satt sammen en enhet med kundepersonell som har jobbet med et utviklerteam og teknologimiljø i Telia for å sitte og utvikle det som da skulle være hovedverktøyet til kundefront altså first view bildet. Så sammen da gjennom et veldig stort prosjekt kommet frem til hva er det en kundekonsulent trenger sånn første view og hvilken informasjon er det viktigste å få frem for å skape gode kundeopplevelser og jobbe effektivt da, som vi også er opptatt av da. Vi har jo hatt mange gode prosesser, men det finnes noen ulike veier til Rom her, da - så jeg kjenner til noen av prosessene ja, og har vært involvert i dem, og andre prosesser er det andre på huset som har tatt igjen.”

Gatekeeper - rollen som portvakt eller filter for idéer som kommer fra FLM.

Gatekeeper rollen til mellomleder profil 12 oppfatter vi som todelt. profil 12 og andre fra ledergruppen i avdelingen tar i mot ideer og gjør en vurdering seg imellom. H*n beskriver det selv som en slags jury. Det varierer hvordan ideene tas med videre. Har ideene tilknytning til innovasjonsdagene blir frontlinje satt sammen med et tverrfaglig team hvor de selv kan være med å utvikle ideen. Andre ideer tar h*n opp med ledergruppen for å kartlegge hvilke avdeling eller mennesker som har jobbet med slike ideer tidligere. Profil 12 tar altså i bruk fellesnettverket til ledergruppen og sender ideene videre til de menneskene eller avdelingene som er mest relevant.

Profil 12 fungerer også som en gatekeeper andre vei. Det vil si at hun har vært med å satt sammen et team av frontlinje personell som skal være med å utvikle tjenester sammen med et tverrfaglig team.

“Vi har brukt en ekstern aktør også da, men da har vi satt sammen en enhet med kundepersonell som har jobbet med et utviklerteam og teknologimiljø i Telia for å sitte og utvikle det som da skulle være hovedverktøyet til kundefront altså first view bildet.”

“Det vil nok variere litt, jeg har jo vært i Telia i veldig mange år så jeg har jo et nettverk. Men jeg tror det er naturlig at jeg først diskuterer med min ledergruppe og hører litt om hvem andre som har jobba med lignende ideer eller hvilke tanker de gjør seg opp om det, så bruker vi våres fellesnettverk i organisasjonen. Vi har jo nettverk inn mot om det er teknologi eller produkt eller ...ja. Eventuelt ta det videre til ledergruppa.”

“Hun ene AI-treneren hentet vi rett inn fra førstelinjebesvarelsen helt frem til forrige måned og er nå sertifisert og er godt i gang. Nå er det nye stillingstitler fra gamle kundekonsulenter som nå er AI-trenere.”

Formidler - formidle toppledelsen strategiske intensjoner

Hos profil 12 ser vi tydelig at mellomleder setter retningslinjer for hva slags type ideer frontlinje ansatte kan komme med. Profil 12 uttrykker at det har vært et fokusskifte de siste årene i forhold til hva førstelinjemedarbeidere kan bidra med, og at team og grupper nå har større frihet ettersom at de kan definere mål og utarbeide sine egne roller. Noen tar seg litt mer frihet enn andre og ledere oppmuntrer og støtter førstelinjemedarbeideres forslag og ideer.

“...men det er jo noen som er mer engasjert enn andre og, og som tar seg litt mer friheter enn andre også er det noen av de som er ledere som oppmuntrer og synes at det her er veldig gøy og supporterer det. Vi har litt blanding av ny og gammel ledelse her nå da.”

“Jeg har gått til å i mye større grad gå over til self-leadership da, hvor det er team eller grupper som definerer sine egne mål og utarbeider sine egne roller og ja. Det er en veldig annen måte å lede på hvor du egentlig mer er fasilitator for at ting skal skje da enn den klassiske gamle lederen som gikk rundt å fortalte alle andre hva de skulle gjøre.”

Tilbakemelding på ideer

Vi fant ingen utsagn fra profil 12 som kunne si noe om hvordan eller om tilbakemeldinger på førstelinjemedarbeidernes ideer blir gjort.

Implementering

Formell implementering:

“Så har vi jo vært involvert i innovasjonsprosesser og i form av det kundestøtteverktøyet vi har nå, det er egenutviklet innenfor Telia. Vi har brukt en ekstern aktør også da, men da har vi satt sammen en enhet med kundepersonell som har jobbet med et utvikler team og teknologimiljø i Telia for å sitte og utvikle det som da skulle være hovedverktøyet til kundefront altså first view bildet.”

Uformell implementering:

“Men det er noen av de studentene som har programert enkle løsninger for å effektivisere hverdagen.”

Vedlegg 7

Transkribering Profil 6 - FLM

S: intervjuer

R: respondent

S: Intervjuet vil bli dokumentert med lydopptak og transkribering. Etter transkriberingen vil vi analysere funnene. Når bacheloroppgaven er ferdig leveres den til sensur, og [selskap].

Bacheloroppgaven vil også potensielt legges ut på skolens nettsider. Dersom ikke annet blir avtalt er lengden på intervjuet estimert å ta mellom 30 - 45 min. Ved å si "ja" samtykker du til at vi kan bruke dette intervjuet til forskning rundt vår Bachelor-avhandling. Dine personopplysninger vil bli holdt anonyme og informasjonen du deler vil kun bli brukt til denne oppgaven.

S: Vi starter litt enkelt med at du kan fortelle litt hvem du er?

R: Ja, mitt navn er R*****. Jeg jobber som kundebehandler her i Telia og har jobbet her i - det blir vell litt over to år nå, og før det så jobbet jeg som deltidskonsulent på samme avdeling.

S: Hvilken rolle har du i Telia?

***** er det offisielle navnet på stillingen, og jeg jobber primært opp i mot eksisterende kunder og tilpasser tjenester slik at de har det de trenger og får best mulig opplevelse.

S: Okei, da kommer jeg bare til å starte med å stille noen overordnede spørsmål for og få oss inn på tema. Hvilket forhold har du til tjenesteinnovasjon på arbeidsplassen din?

Jeg kan godt forklare tjenesteinnovasjon litt nærmere slik at du skjønner hva det handler om.

Hvis det er noe du ikke klarer å svare på så er det forståelig, bare si ifra.

R: Det jeg legger i det ihvertfall er at det går på å få utviklet de produktene vi har, eller at vi gjør det vi kan for å bruke den kompetansen vi kundebehandlere sitter på for å ta det videre. På mitt team så har vi et ok forhold til det, men det er alltid utviklingspotensialet.

S: vil du si at Telia har et kundesentrert perspektiv?

R: Så absolutt!

S: På hvilken måte da?

R: På den måten som, eller nå snakker jeg for min del da. For mitt team det at vi har daglige møter der vi diskuterer jobben vi gjør og hva kunder forventer av oss og ser på tiltak som er gjennomførbare slik at vi kan levere bedre tjenester til kundene.

S: Mener du at den kunnskapen dere opparbeider dere som kundebehandlere gjør dere i stand til å tenke igjennom kunden?

R: Ja det gjør jeg! Litt vanskelig å begrunne, men vi får jo mange forskjellige samtaler og inntrykk i løpet av en dag og den helheten gjør at vi på best mulig måte kan tilpasse oss og levere best mulig tjenester til kunden.

S: Hva slags type kunnskap opparbeider du deg i stillingen som kundebehandler?

R: Litt forventninger til kundene. Både med det de er klar over selv og det de på en måte ikke er helt klar over også. Det at de har riktig type tjenester og med tanke på innhold. Hvis man ser på et mobilabonnement for eksempel. At kundene er oppdatert på dagens teknologi og sånne ting da. Slike ting som mange kunder ikke tenker over oppdager vi. Ofte med litt hjelp av oss får de en bedre opplevelse og blir pekt i riktig retning.

S: Dette går jo litt på det samme, men klarer du å forklare litt mer spesifikt hva du lærer om kunden når du er i direkte kontakt?

R: Månedlig forbruk, det at de har de trenger. Hvis du har et mobilabonnement, kan du lett måle mobildata og i dag så bruker folk mer og mer mobildata enn tidligere og mange kunder har si et inntrykk av at det kan være noe feil med et abonnement eller noe ved en tjeneste, så viser det seg at det rett og slett bare er for små pakker kundene sitter på da, så når de får beskjed om at de trenger større pakker eller tjenester så er de veldig åpne for å høre om det og veldig fornøyde når de får det godt forklart og blir fornøyde med abonnementet som passer til deres forbruk. og det er økende jevnt over for alle.

S: Klarer du å kjenne igjen de ulike kundene? altså hvor involvert er du med kunden. får du vite noe om livssituasjon? hvor dypt går dere?

R: Det er litt opp til kunden egentlig. Vi graver ikke spesielt i den type informasjon, men enkelte kunder er veldig snakkesalig og har lyst til å fortelle veldig mye om seg selv, mens andre kunder deler ikke så mye. Det er jo heller ikke vesentlig for oss det med tanke på livssituasjon og sånt.

S: Hvilken kjennskap har du til kundens behov?

R: Litt usikker på hvordan eller hva som er den enkleste måten å forklare det på, men i Telia så sitter vi jo på informasjon om forbruk for at vi skal kunne tilpasse det her så godt som mulig, men da er det ikke spesifikt, men bare overordnet. Si at jeg en person har tre 3 GB data også vet jeg at personen bruker opp de 3 GB hver måned, så kan vi se på det og tilpasse tjenesten bedre slik at det vil passe kunden bedre. Så den type informasjon kan du jo bruke, men det er jo rett og slett for å kunne tilby bedre tjenester og produkter til kundene våre.

S: Er det mange kunder som kommer med direkte forslag til hva de ønsker seg?

R: Det er det. det er en del kunder som har god innsikt i de tjeneste vi leverer og som dem betaler til oss for i dag og vet hva de trenger videre, men det er jo veldig varierende fra kunde til kunde. noen vet akkurat hva de skal ha og hva de trenger, mens andre trenger litt hjelp til å komme seg dit.

S: Klarer du å se noen mønstre i hva kunder ringer opp å ønsker hjelp med? er det mange gjentakende problemer som de ringer opp med å ønsker hjelp til å løse?

R: Ja, der er kanskje jeg ikke riktig person til å svare på for på avdelingen min så jobber vi opp mot eksisterende kunder, men på en utgående måte, så vi oppsøker kundene. Vi tar ikke inn de type samtaler der man får så mange problemstillinger, men inntrykket mitt fra de som jobber med kundeservice er at de blir ringt opp med typiske filleting som spørsmål om faktura, spørsmål om hvorfor fakturaen er høy eller lav og hva de enkelte tjenestene er og slike ting da. selvfølgelig alt av utfall og uregelmessigheter vil jo kunder ringe inn om, men i stor grad så handler det om at kunder vil høre muntlig for å forsikre seg om at ting er korrekt.

S: Hva er det typiske som går igjen i den jobben du gjør med kunder da?

R: Det vil være å sørge for at kunder har riktig type tjenester og riktig type abonnement er som regel det det dreier seg om. Komme med forslag til endringer hvis det er nødvendig og stort sett sørge for at kunder er fornøyde med det de har da.

S: Kundetilfredshet rett og slett. Sørge for at kundene er tilfredstilt?

R: Kundepleie ja. Hvis det skulle dukke opp et problem så løser vi det der og da, men vi ringer for å sørge for at det de er fornøyde med det de har og vi løser problemer om vi må, men det er ikke derfor vi ringer.

S: Skal vi se.. da går vi litt over på å snakke om produkt og tjenester. Kan du fortelle litt om tjenestene eller produktene dere tilbyr kundene deres? kort beskrivelse av et abonnement og fordeler og ulemper.

R: Abonnementene til Telia er veldig enkelt bygd opp, men samtidig, så inneholder de veldig mye. I dag er det jo standard med fri tale, sms og mms, så måles jo størrelse på abonnementene i forhold til datapakkene, så hvor mye kundene vil ha og det er det som avgjør prisene. Samtidig så har vi i telia det som kalles music freedom, vi har data rollover vi har roam like home. Det er blitt om ikke jeg skal si en standard så er det mange andre operatører som tilbyr en eller flere av de, men vi er litt stolt av at vi har så og si alle de tjenestene de fleste abonnementene våre. Samtidig så tilbyr vi jo løsninger både på internett og nye telefoner på forskjellige måter ut ifra hvordan man gjør det hvor ofte man bytter telefon og hvordan man ønsker å betale.

S: Hvordan lærer du alt det du burde kunne som kundepleier?

R: Det har endret seg litt med årene fra jeg startet og til nå i dag.

S: Tar du også ansvar selv for å opplæring underveis?

R: Ja, man møter jo støtt og stadig på ting man ikke kan så er vi i avdelingen og mitt inntrykk i resten av telia veldig flinke til å prate om det og si ifra hvis vi mangler kompetanse og det går utover kvaliteten på samtalen og går utover kunden. At vi ber om hjelp en til en eller om flere har samme problem så kjøres det felles kurs eller undervisning på det.

S: Blir dere oppfordret til å bruke Telia og deres nettsider selv?

R: Tenker du på hjemmesiden?

S: For eksempel at det er veldig mye som kunder da, men det at dere som jobber med kundepleie har en oversikt over hvordan tjenester brukes og hvordan man finner ulik informasjon på de ulike nettsidene.

R: Ja sånn ja. Der har vi selvfølgelig en egen informasjonskanal, men stort sett i kundedialogen bruker vi de tjeneste som for eksempel telia.no når vi snakker med kunden. Så det kundene har gått gjennom og hvis de stopper opp på en plass og oppdager et problem gjør vi det samme. Vi bruker også de tjeneste kundene bruker slik at vi har innsikt og kan relatere til problemene hvis de trenger hjelp til å komme seg igjennom.

S: Føler du deg trygg på produktkunnskapene dine i de fleste samtalene du er i?

R: Ja, så absolutt! Det er ting som tar litt tid å lære seg, men med litt erfaring så tror jeg de fleste blir trygg på det og for min del føler jeg meg veldig trygg på det.

S: hvor godt kjenner du til hvert enkelt produkt og tjeneste. føler du at du har god oversikt over alle de forskjellige tjenestene som du leverer til kunder?

R: Som sagt så tar det litt tid, men per dags dato så føler jeg at jeg har god kontroll på samtlige tjenester vil leverer til kunder.

S: Har det hendt at det har dukket opp ideer basert på informasjonen du tilegner deg av kunder eller forslag til nye tjenester som du tenker kunne vært bedre?

R: Ja det vil jeg si. Om det ikke er kommet inn direkte av kundene så har det vært på en indirekte måte da. Du ser når ting kan forenkles, jeg skal ikke ta på meg æren for å ha gjort noe alene, men det har vi en arena for.

S: Hva slags arena er det?

R: Nei det er innovasjonsdagene. Det kjøres alt i fra en gang i året til kanskje litt oftere. Der kan folk pitche ideer som ikke trenger å være helt nye, men som kan være en forenkling eller forbedring av måten vi driver med i dag. Alt fra små ting til store ting.

S: Er det åpent for alle i Telia?

R: Absolutt alle.

S: Hvordan blir dere oppfordret til å være med på slike arrangementer?

R: Da blir det satt av tid til det. Alle som har en ide eller en tanke kan møte opp. Da blir det for eksempel samlet inn folk fra både Oslo og Trondheim hvor man kan være med enten som tilskuer for å spytte inn forslag til en eksisterende ide eller så kan du pitche en helt egen idé. Deretter blir det her frontet gjennom flere omganger og til slutt skulle jeg si at det blir kåret en vinner, men det kan være flere vinnere, men det stemmes gjerne på forslag som er gjennomførbare og som er fornuftige da. Så det kan alle være med på uansett stilling.

S: Har du deltatt på det eller kjenner du noen som har deltatt på det?

R: Nei, jeg har ikke deltatt, men jeg vet om et par, men ikke som jeg kjenner spesielt godt.

S: klarer du å komme på et konkret eksempel hvor du har kommet på en ny ide, mens du har vært i en samtale med en kunde?

R: Det var egentlig en prosess der vi drev med forenkling av kundebilder og samlet informasjon der og da ble egentlig alle oppfordret, men vi så etter måter å få enklere oversikt over forbruk og det da spesielt på databruk for å kunne hjelpe kunden på en mer effektiv måte og komme frem til fornuftige forslag og ja aktuelle forslag for kundene da. Den gikk på gjennomsnitt av databruk i

løpet av et år da. Så det er ikke noen spesifikke tall da, men det gir deg et kjapt inntrykk av hjelpe deg med å tilby relevante tjenester.

S: Hva gjør du med tilbakemeldinger eller ideer du får av kunden som du mener kan være viktig innsikt bedriften?

R: Da tar jeg det videre, eller som regel har vi et daglig møte som vi kaller kick-off der vi kan snakke om alt mulig. Ting som er bra og ting som er vanskelig og selvfølgelig nye ideer og da kan vi diskutere det med resten i plenum for så og ta det videre hvis man ønsker det. Man kan jo selvfølgelig gå videre med det med en gang og, men det er greit å pitche en ide der først slik at man kan få tilbakemeldinger på det men en gang av de man jobber med hver dag.

S: Føler du at ledelsen over deg oppfordrer dere til å ta med det dere mener er interessant videre?

R: Ja, det føler jeg. Det stilles selvfølgelig krav til at det gjøres på en ryddig og produktiv måte, men uten tvil føler jeg at vi blir oppfordret til å ta med ting videre og snakke om det.

S: Er det et tema som ofte taes opp?

R: For vår del på mitt team hvor vi har mulighet til å ha møter hver dag så - jeg skal ikke si at vi kun snakker om ideer og produktive ting hver dag, men fra tid til annen blir det tatt opp forslag til ting som kan gjøres annerledes og diskutert hvorvidt det er positivt eller negativt.

S: Vet dere hvor forslag eller ideer går videre etter at dere har meldt det inn?

R: Litt avhengig av hvilken retning det er vi har jo forskjellige avdelinger som gir oss enten oppdrag eller forenkling av listen eller om det er kundedata og alt dette her da. Til hvilken person vet jeg ikke, men det blir tatt i den retningen det skal.

S: Supert, da går vi litt over på kunnskap om praksis. og med praksis så mener jeg mer rutine du har og hvordan du jobber i de ulike systemene dere bruker. Hvordan fungerer praksisen i stillingen din, hvordan ser en typisk dag ut?

R: En typisk dag starter vi å jobbe fra ni til klokken fem på grunn av så vidt jeg har forstått det et regelverk om at vi ikke skal drive utgående samtaler før klokken ni eller etter klokken fem hvis jeg ikke tar helt feil. Da har vi bygd opp dagen med arbeidsmål. men vi har da også mye frihet så lenge vi leverer på det. Vi har ganske fastsatte pauser, men ikke fordi vi blir tvunget til det. mer fordi det er artig for alle å ha pauser i lag. Vi jobber max én til én og en halv time av gangen før vi har en pause, så har vi litt jobbing igjen og møte som regel rundt klokken tolv. Litt jobbing før lunsj klokken ett, også samme der. Jobb pause også er vi ferdige. Da er det som sagt for det meste jobb opp mot eksisterende kunder, men med gode avbrudd slik at vi får mulighet til å være sosiale og koble hodet litt av fra den faktiske jobben. Spør du meg så er den sosiale biten veldig viktig, og den er godt bygget opp her da.

S: Du føler at organiseringen i avdelingen din er god da?

R: Ja på min avdelingen så synes jeg absolutt det.

S: Hvordan gjennomfører du arbeidet ditt? hvilke systemer bruker du?

R: Stort sett så gjøres det meste i google chrome egentlig. Der vi har tilgang til forskjellige portaler ut i fra hva vi trenger av informasjon også har vi jo selvfølgelig et program som vi bruker til å ringe med. Det er som en telefon på dataen da. Selvfølgelig så støtter vi oss på mail og forskjellige chatte-muligheter, men det er ganske enkelt. det er ikke så mye som skal til av sånne fancy programmer.

S: Hender det at du har endret rutine på bakgrunn av at du har funnet mer effektive måter å gjennomføre arbeidet ditt på?

R: Både ja og nei. Stort sett så går det mye i det samme, men det hender at for å være mest mulig effektiv sånn over lengre tid så man tar seg små pauser i ny og ne, men sånn stort sett er det det samme. Men for å holde et jevnt tempo gjennom hele dagen til at man heller står på veldig i perioder og tar seg en liten fem minutter i ny og ne som gjør at man har en høyere frekvens jevnt over. Det kan jo være forskjellig fra person til person, men for min del er det den enkleste måten å jobbe på.

S: Takk for det! da er hvertfall vi fått kommet igjennom våre spørsmål. Har du noe mer du ønsker å tilføye, eller noe du har kommet på underveis?

R: Nei egentlig ikke...