

Torhild Mælen Storli

# Førstelinjleder som en viktig suksessfaktor ved innføring av CRM

- en casestudie i SpareBank 1 Østlandet

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse spesialisering relasjonell  
ledelse

Veileder: Kristian firing

August 2022



Torhild Mælen Storli

# **Førstelindeleder som en viktig suksessfaktor ved innføring av CRM**

- en casestudie i SpareBank 1 Østlandet

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse spesialisering relasjonell  
ledelse

Veileder: Kristian firing

August 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Customer Relationship Management (CRM) betyr kunderelasjonshåndtering (Payne & Frow, 2005), og er et system som gir organisasjoner større mulighet til å kjenne sine kunder og imøtekomme kundenes behov (Chen & Popovich, 2003). For at et slik system skal fungere må en forstå hvordan mennesker, prosess og teknologi spiller sammen. Hvordan lykkes med dette ved innføring av ny CRM er det denne oppgaven vil undersøke. Formålet med min studie er å utvikle kunnskap om samspillet mellom mennesker, prosesser og teknologi, og hvordan disse sammen kan føre til økt samarbeid, bedre kundeservice og en medierende virkning. En av suksesskriteriene for at dette samspillet skal lykkes er hvordan ledere mestrer sin rolle og skaper motivasjon og mestring.

For å finne ut av dette har min studie tatt utgangspunkt i funn fra forskning utført i SpareBank 1 Østlandet før opplæring av ny CRM (Frøberg & Lindstad, 2021). Funn i denne studien avdekket at førstelinjelederne selv sa det var deres ansvar å sørge for at alle brukte systemet, at andre tok det i bruk og å kunne det selv. Nå etter at CRM er tatt i bruk, er det derfor interessant å se om førstelinjelederne tok dette ansvaret, og om det har før til vellykket innføring av ny CRM. Min problemstilling er:

*Hvordan kan førstelinjeledere lykkes med innføring av ny CRM?*

CRM handler om mennesker, prosess og teknologi, og er lagt til grunn for mitt valg om å forske på ledelse, mestring og verktøy. Gjennom kvalitativ metode og dybdeintervju med tre førstelinjeledere og tre rådgivere ved privatmarkedet SpareBank 1 Østlandet er det innhentet informasjon for analyse og drøfting mot relevant teori. Det teoretiske rammeverket dreier seg om teorier om ledelse, mestring og verktøy. Spørsmålene som ble stilt i intervjuene var like, men tilpasset informantenes roller, slik at jeg på den måten kunne få bekreftet eller avkreftet informantenes forståelse og oppfatning. Etter analysen avdekket jeg tre viktige faktorer for hvordan førstelinjeledere kan lykkes med innføring av ny CRM:

1. Ledelse «Positiv og motiverende ledelse»
2. Mestring «Åpen for læring og læring i sandkassa»
3. Verktøy «Bruke verktøy for mediert samspill»

Gjennom drøftingen mot relevant teori viser funn at positiv ledelse påvirker engasjement trivsel, relasjoner og produktivitet (Drønnen, 2020). Skal samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi føre til økt samarbeid, bedre kundeservice og en medierende virkning er det viktig at leder tar sitt ansvar på alvor. Hva ledere selv gjør, og hvordan de utfører sin ledelse er en suksesskriterium for vellykket adopsjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

# Abstract

CRM means customer relationship management (Payne & Frow, 2005), and is a system that gives organization greater opportunity to know their customers and meet their needs (Cheen & Popovich, 2003). For such a system to work, one must understand how people, process and technology play together. How to succeed in this when introducing a new CRM is what this thesis will investigate. The purpose of my study is to develop knowledge about the interaction between people, processes and technology, and how these together can lead to increased collaboration, better customer service and a mediating effect. One of the success criteria for this interaction is how leaders master their role and create motivation and mastery.

To find this out, my study has taken as its starting point findings from research carried out in SpareBank 1 Østlandet before training new CRM (Frøberg & Lindstad, 2021). Findings in this study revealed that the front-line managers themselves said it was their responsibility to ensure that everyone used that system, that others adopted it and to be able to do it themselves. Now that the CRM has been put into use, it is therefore interesting to see whether the first line managers took this responsibility, and whether it has led to the successful introduction of the new CRM. My problem thesis is:

*How can first-line managers succeed in introducing a new CRM?*

CRM is about people, technology and process and is the basis for my choice to research management, coping and tools. Through qualitative methods an in- depth interviews with three first-line managers and three advisers at the private market at SpareBank 1 Østlandet, information has been obtained for analysis and discussion against relevant theory. The theoretical framework revolves around theories about management, coping and tools. The questions that were asked in the interviews were the same, but adapted to the informants` roles, so that I in that way could confirm or deny the informants` understanding and perception. After the analysis, I uncovered three important factors for how first-line managers can be successful with the introduction of a new CRM:

1. Management "Positive and motivating management"
2. Mastery "Open to learning and learning in the sandbox"
3. Tool "Using tools for mediated interaction"

Through the discussion against relevant theory, findings show that positive leadership affects commitment, well-being, relationships and productivity (Drønnen, 2020). If the interaction between people, processes and technology is to lead increased collaboration, better customer service and a mediating effect, it is important that managers take their responsibilities seriously. What managers themselves do, and how they carry out their management, is a criterion for successful adoption (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

# Forord

Denne oppgaven setter punktum for min studiereise mot en mastergrad i organisasjon og ledelse med fordypning i relasjonell ledelse. Først og fremst er jeg stolt av meg selv for at jeg nå har fullført en mastergrad. Med full jobb og familie har deltidsstudier til tider vært hektiske. Retter en stor takk til min mann for et godt samarbeid hjemmefronten. Alle emnene jeg har tatt opp igjennom årene har vært relevante i forhold til mine arbeidsoppgaver, og på den måten beriket min arbeidshverdag og bygget meg som person.

Takker min arbeidsplass SpareBank 1 Østlandet, familien og informanter som alle på hver sin måte har bidratt, støttet og ikke minst heiet meg frem.

Til slutt en stor takk til veileder Kristian Firing for god dialog underveis i denne oppgaven. Du har gitt meg innspill og fått meg til å tenke, reflektere og holde fremdrift i skriveprosessen.

Ottestad, 28. september 2022

Torhild Mælen Storli

# Innhold

Sammendrag .....	v
Abstract .....	vi
Forord .....	vii
Figurer .....	x
Tabeller .....	x
Forkortelser/symboler .....	x
1 Innledning .....	11
2 Teoretisk rammeverk .....	13
2.1 Ledelse .....	13
2.1.1 Endringsmottak og endringsagent .....	14
2.1.2 Endringsledelse .....	14
2.1.3 Lederadferd ved innføring av CRM .....	14
2.1.4 Mestringsorientert ledelse .....	16
2.2 Mestring .....	16
2.2.1 Mestringsevne og mestringstro .....	17
2.2.2 Læring og kompetanseutvikling .....	17
2.2.3 Samarbeid og kommunikasjon .....	18
2.2.4 Motivasjon .....	19
2.2.5 Selvbestemmelse (Self-determination theory) .....	20
2.2.6 Målorientering .....	21
2.3 Verktøy .....	21
2.3.1 Hva er CRM .....	21
2.3.2 CRM systemets sammenheng og virkning .....	21
2.3.3 Verktøy som skaperforandring .....	22
3 Metode og forskningsdesign .....	23
3.1 Presentasjon av kontekst .....	23
3.2 Metodisk tilnærming .....	24
3.3 Forskerens ståsted .....	24
3.4 Kvalitativ metode .....	25
3.5 Datainnsamling .....	25
3.5.1 Valg av informanter .....	25
3.5.2 Intervjuguide .....	26
3.5.3 Gjennomføring av intervju .....	26
3.6 Dataanalyse .....	26
3.7 Studiens kvalitet .....	29



3.7.1	Relabilitet.....	29
3.7.2	Validitet .....	29
3.7.3	Troverdighet.....	30
3.8	Etiske betrakninger .....	30
4	Resultater .....	32
4.1	Ledelse: «Positiv og motiverende ledelse» .....	33
4.1.1	Positiv ledelse.....	33
4.1.2	Motiverende ledelse.....	35
4.2	Mestring: «Åpen for læring og læring i sandkassa».....	36
4.2.1	Åpen for læring .....	36
4.2.2	Læring i sandkassa.....	38
4.3	Verktøy: «Bruke verktøy for mediert samspill» .....	40
4.3.1	Opplysende verktøy .....	40
4.3.2	Hjelpende verktøy .....	41
5	Diskusjon.....	43
5.1	Oppsummering av funn.....	43
5.2	Hvorfor er positiv ledelse viktig? .....	45
5.3	Hvorfor er læring i sandkassa viktig? .....	46
5.4	Hvordan har bruken av CRM-verktøyet gitt mediert samspill? .....	48
5.5	Hvordan henger ledelse, mestring og verktøy sammen?.....	49
5.6	Oppgavens styrker og begrensninger .....	50
5.7	Studiens implikasjoner .....	51
5.8	Forslag til videre forskning .....	51
6	Avslutning.....	52
7	Referanser .....	53
	Vedlegg.....	56
	Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD).....	56
	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring til forskningsprosjektet.....	59
	Vedlegg 3: Intervjuguide .....	62

## Figurer

Figur 1: Egendefinert figur om ledelse, mestring og verktøy .....	13
Figur 2: Egendefinert figur som viser sammenhengen mellom Lewin's og Kotter's teori .	15
Figur 3: Motivasjonsprosess .....	20
Figur 4: Verdier SpareBank 1 Østlandet.....	23
Figur 5: CRM systemets medierende virkning .....	43

## Tabeller

Tabell 1: Illustrasjon av analyseprosessen .....	28
Tabell 2: De viktigste funn og utsagn fra empirien .....	32

## Forkortelser/symboler

CRM	Customer Relationship Management
FL	Førstelinjeleder
R	Rådgiver
NSD	Norsk senter for forskningsdata

# 1 Innledning

Digital endring er en krevende endringsprosess fordi en skal ikke bare lære seg å jobbe i et nytt verktøy, men også endre måten en jobber på. Innføringen skal gjøres i fart noe som i seg selv kan være en anstrengende øvelse. Det å innføre et nytt kundebehandlingsverktøy er ikke bare innføring av et verktøy, men også innføring av et system hvor samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi gjør organisasjonen mer relevant for kunden (Beldi et al., 2010). For at leveransen til kunden skal bli bedre er en avhengig av at brukerne benytter verktøyet som avtalt, samt forstår at avvik ikke bare påvirker kundeopplevelsen, men hele samspillet i systemet. Skal innføringen bli vellykket kan ledelse være en viktig suksessfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Hvordan ledelse utføres påvirker hvordan ansatte mestrer peker Jacobsen og Thorsvik (2019) på, og sier at når innføring skal skje må leder selv forstå endringen før den formidles til egne ansatte. Samtidig må leder være klar over at egen ledelse påvirker menneskers tenking, holdning og adferd. Forskning viser at førstelinjeledere er de beste endringsformidlerne under innføring, og at deres rolle er sentral for at intensjonen med endring skal oppnås (Balogun, 2003). Det handler om å skape økt forståelse av hvilke områder i dagens praksis som blir påvirket og endret, slik at en enkelt kan forstå hva som forventes av nytt system. Derfor må formål og hensikt tydelig kommuniseres opp mot visjon og strategi (Shum et al., 2008). Gjennom involvering må leder skape motivasjon og legge til rette for læring slik at mestring skjer. Dette er viktig påpeker Albert Bandura (1997), fordi oppleves mestring slår det positivt ut slik at ny tro på å mestre oppstår (Bandura, 1997). Gjennom å oppleve mestring er det også lettere å motiveres til nye oppgaver (Skaalvik & Skaalvik, 1988).

For å studere ledelse ved innføring av nytt CRM system tar jeg utgangspunkt i SpareBank 1 Østlandet som er den tredje av samarbeidsbankene i SpareBank 1 Alliansen som nylig har tatt i bruk nytt CRM verktøy. SpareBank 1 Østlandet forventer gjennom ny CRM å øke sin lønnsomhet og forbedre sin vekst i markedet. Det antas at med ny CRM vil samarbeidet på innsiden i banken bli bedre, fordi verktøyet gir større oversikt over saksgangen på kunden, noe som videre vil føre til at banken raskt responderer på kundenes forespørsler. Formålet med CRM er at samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi skal føre til at banken blir mer relevant for kunden. Skal en lykkes må fokuset ligge her (Chen & Popovich, 2003). Dette støtter også opp under «sammen om å skape» som er visjonen til SpareBank 1 Østlandet..

Studenter fra NTNU gjorde forskning i SpareBank 1 Østlandet i perioden før opplæring av ny CRM (Frøberg & Lindstad, 2021). Denne forskningen hadde som formål å se på hvordan forventinger til innføring av intelligent teknologi oppstår og opprettholdes i organisasjoner. I denne studien ble følgende avdekket, hvor punkt nummer tre er bakgrunn for min oppgave;

1. At ulike roller i organisasjonen har ulike syn og oppfatninger av teknologien
2. Hvor viktig første periode av opplæring og ta i bruk er
3. Hvilket ansvar som påligger førstelinjeledere for hvor vellykket innføringen av ny CRM blir

Fra deres studie var det spesielt to uttalelser som har trigget min nysgjerrighet til å forske på hva førstelinjeledere gjør for å sikre god innføring samt riktig bruk og etterlevelse av ny CRM. Det var for det første at førstelinjelederne selv sa at det handler om å ta det i bruk, og at det var deres ansvar å få alle til å bruke systemet. For det andre understreket de hvor viktig det var at de som førstelinjeledere lærte seg systemet slik at de kunne være tett på sine ansatte og bidra under innføringen av systemet (Frøberg & Lindstad 2021: 23). Det tredje funnet og disse to uttalelsene danner bakgrunnen for min problemstilling:

### ***Hvordan kan førstelinjeledere lykkes med innføring av ny CRM?***

Min studiereise bærer preg av interesse for ledelse derfor ønsker jeg i denne studien å finne ut hvordan ledere mestrer sin rolle og skaper motivasjon og mestring når nye systemer innføres. Det er spesielt hva lederne gjør når de tilrettelegger for læring i egen enhet som trigger min nysgjerrighet, men også hvordan lederne involverer og skaper forståelse for helheten og meningen med hele systemet. Dette vil gi meg svar på om lederne selv har forstått sitt ansvar når nye systemer innføres. Det handler ikke bare om opplæring av et nytt verktøy, men om endring, kultur og prosess (Kunøe, 2017). Jeg antar at ledere som har forstått denne sammenhengen mestrer sin rolle og lykkes med innføringen. Derfor håper jeg at denne studien kan gi meg svar på om dette stemmer.

For å belyse problemstillingen vil min forskning bruke noen av de samme informantene som Frøberg og Lindstad (2021) var i kontakt med, men kun førstelinjeledere eller rådgivere som jobber i privatmarkedsdivisjonen. Samme informanter er valgt for å avdekke funn og utsagn før innføringen opp imot utsagn og funn i min studie. For å sikre at min forskning kan bli så sannferdig som mulig er to ulike roller tatt med slik at funn kan belyses fra flere sider.

Avgrensninger i denne oppgaven er for det første kun studie av privatmarkedsdivisjonen i SpareBank 1 Østlandet. En av årsakene til dette er at jeg selv jobber som leder i bedriftsmarkedsdivisjonen, og en annen årsak er at jeg har vært bedriftsmarkeds deltager i CRM prosjektet. For det andre intervjues kun noen førstelinjeledere og rådgivere, fordi det er disse rollene som kan hjelpe min forskning til å finne ut av hva ledere gjør som fører til riktig adaptering. For det tredje kommer ikke denne oppgaven inn på hvor viktig brukerinvolvering er ved tilpassing av et CRM-system er, fordi det er ivarettatt og utført under oppbygging av CRM verktøyet. For det fjerde er tema om kultur og motstand mot endring avgrenset, fordi min forskning er begrenset til å se på hvordan førstelinjeledere kan lykkes med innføring av ny CRM.

I dette første kapittelet har jeg gitt innsikt i valgt problemstilling. I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, og kapittel 3 redegjør for metode og forskningsdesign. Her beskrives blant annet valgt kontekst, metodisk tilnærming, forskerens ståsted og datainnsamlingen. I kapittel 4 presenteres resultater fra datainnsamlingen og i kapittel 5 beskrives diskusjonen med utgangspunkt i funnene. I kapittel 6 besvares problemstillingen og konklusjonen av min forskning samt forslag til videre forskning. Avslutningsvis i oppgaven presenteres referanser i kapittel 7, og vedlegg i kapittel 8.

## 2 Teoretisk rammeverk

For å analysere og drøfte problemstillingen har jeg lagt vekt på å finne teorier om ledelse, mestring og verktøy, og teorier som forklarer sammenhengen mellom disse tre temaene. Denne egenkomponerte figuren viser dette:



**Figur 1: Egendefinert figur om ledelse, mestring og verktøy**

Alle tre delene er knyttet opp imot innføring av CRM verktøy. Ledelse, mestring og verktøy er valgt fordi de henger sammen, og er avhengig av hverandre når organisasjoner skal innføre nytt system. Dette bildet er vist i figur 1. En må ha innsikt i hver av delene, men også forstå hvordan delene henger sammen slik at suksess skal oppnås når nytt system innføres i organisasjoner (Chen & Popovich, 2003). Til dette trenger man positivt lederskap som bruker teknikker slik at engasjement og positive prosesser skapes (Drønnen, 2020)

For å komme fram til de ulike teoriene har jeg gjort avgrensede og systematiske søk på Google, Google Scholar og via NTNU Oria. Avgrensingen er gjort ved å søke på ledelse, mestring og verktøy sammen med CRM eller forståelse, motivasjon, læring, endring, innføring og kundeopplevelser. Alle ord er søkt opp på både norsk og engelsk. Fagbøker fra tidligere studier som omhandler disse temaene også blitt brukt. Blant annet Jacobsen & Thorsvik (2019) og Manger & Wormnes (2015).

### 2.1 Ledelse

Ledelse handler om å få andre til å realisere bestemte mål, og for å løse dette trenger en ledere som påvirker og styrer avdelinger i riktig retning. Det handler om relasjon sier Jacobsen og Thorsvik (2019), og viser til definisjon som støttes av flere kilder: «*ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Denne definisjonen sier hva ledere selv gjør, og hvordan de utfører sin ledelse påvirker hvordan ansatte mestrer sin hverdag, som igjen påvirker resultatet en oppnår. Altså skal en sikre vellykket adopsjon er ledelse et viktig middel.

Positiv ledelse handler om å forstå hvilken påvirkningskraft en som leder har for å skape engasjement, trivsel, relasjoner og produktivitet sier Merethe Drønnen (2020). Videre peker hun på at man i sitt lederskap må bruke teknikker som forløser positive prosesser og skaper positivt klima. Ansatte ønsker å gjøre en forskjell på arbeidsplassen, og forskning viser at positive medarbeidere er mer produktive (Drønnen, 2020)

### 2.1.1 Endringsmottak og endringsagent

Første nivå ledere med personalansvar defineres ofte som førstelinjeledere, og er en viktig rolle i endringsprosesser fordi de er første nivå endringsmottaker, men også andre nivå endringsagenter McDermott et al. (2014) påpeker at førstelinjeledernes oppgave er å forstå hva endringsprosessen betyr for seg og sine, samt formidle dette til egne ansatte. Tidligere forskning viser at førstelinjeledere er de beste endringsformidlerne under innføring, og at deres rolle er sentral for at intensjonen med endring skal oppnås. Parallelt med å holde virksomheten i gang skal de foreta personlig endring, iverksette nødvendige endringer og hjelpe andre igjennom endringen (Balogun, 2003). Altså balansere daglig drift med nødvendige endringer som i seg selv kan være en utfordrende men nødvendig oppgave.

### 2.1.2 Endringsledelse

Å lede endring handler om endringsledelse: *«å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen samt kunne iverksette og lede organisasjonsutviklingens prosesser»* (Klev & Levin, 2009, s. 15). Med det forstår jeg at en leder må evne å tilrettelegge for læringsprosesser og lede endringsprosesser.

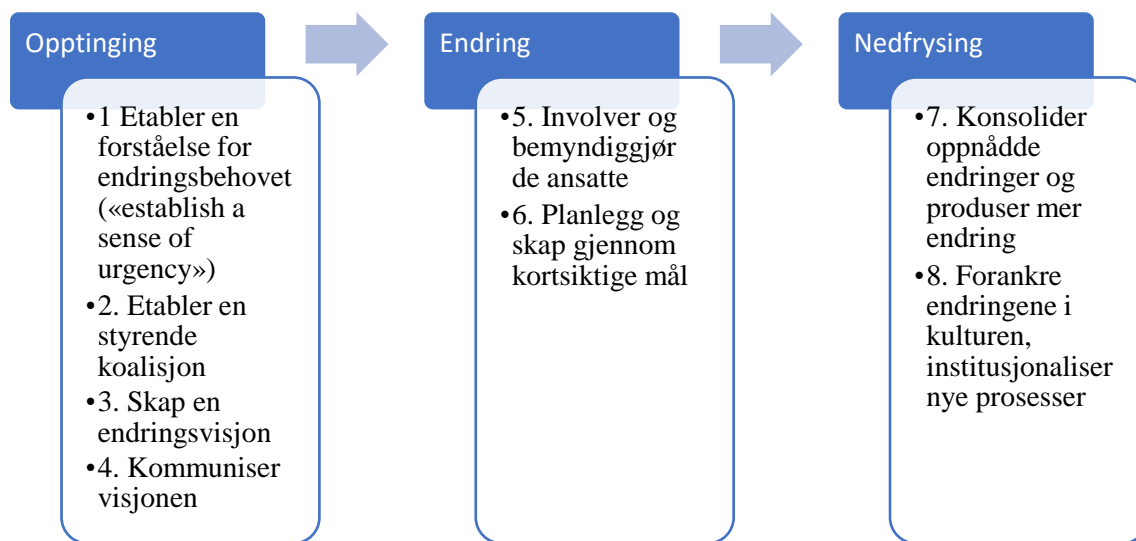
For at endring skal kunne benevnes som vellykket sier Jacobsen og Thorsvik (2019) at visjon og strategi må kommuniseres, og at behovet for endring må skapes av leder eller av endringsagentene. Nøkkelen til vellykket endring må være å forstå den, og en viktig suksessfaktor for en vellykket innføring er involvering av de ansatte slik at de får eierskap til prosessen og innføringen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 391). Utøvende ledelse står derfor sentralt i endringsprosesser fordi det lederne selv gjør påvirker omgivelsene som i figur 1 viser. For å lykkes er det avgjørende at lederne støtter og gir hjelp til sine medarbeidere slik at motivasjon skapes (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette understreker også Klev og Levin (2009) som sier at leder må støtte og motivere sine ansatte i læringsprosessen.

Lewin (1951) beskriver endringsprosessen som tre faser, og sier at det er viktig å gjennomføre alle disse tre fasene for å få en vellykket endringsprosess. Første fase handler om opptining (unfreezing) av nåsituasjonen. Her kommuniseres «*hvorfor budskapet*» opp imot visjon og strategi. Gjennom involvering skaper leder følelsen av behovet for endring, og kommuniserer at noe blir nytt og noe blir som før. Uten å forstå dette er det vanskelig å motivere seg for endringsprosessen. I andre fase (change-movement) foregår opplæring hvor ny adferd og nye holdninger tilegnes. I et samspill følger leder de ansatte tett opp slik at endringstakten fortsetter og delmålene nås. I tredje og siste fase som kalles «*ny frys*» (refreezing), kommer nye rutiner og arbeidsmåter på plass. Videre evalueres tiltakene opp imot nye strukturer og forventninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Alle tre fasene er viktige når endringer skal skje, men det er i de to første fasene at en må skape økt forståelse for den nye måten å jobbe på før innføringen starter (By, 2005).

### 2.1.3 Lederadferd ved innføring av CRM

I endringsprosjekter er kommunikasjon avgjørende angir Kotter (1999), fordi det avgjør hvordan ansatte tar til seg endring. Shum et al. (2008) sier at ved å kommunisere formål og hensikt med ny CRM skapes økt forståelse av hvorfor organisasjonen gjør dette. Studier understreker at toppledelsen må kommunisere hvor viktig CRM verktøyet er for organisasjonen, og forklare hvordan dette henger sammen med strategi og visjon (Payne og Frow 2005, s.153; Shum et al., 2008 s.1348-1352).

Ledere må vise til hvilke områder i nåsituasjonen som vil bli bedre slik at endringen blir oppfattet og forstått av de ansatte (Kotter, 1995). Kotter`s 8 trinns modell har sammenheng med Lewin`s 3 steps modell. Denne sammenhengen viser jeg i figur 2:



**Figur 2: Egendefinert figur som viser sammenhengen mellom Lewin`s og Kotter`s teori**

(Kotter, 1995); (Lewin, 1951)

Med utgangspunkt i Kotter (1995) og Lewin (1951) sine modeller for endringsprosesser viser jeg de viktigste lederoppgavene innenfor de ulike fasene:

### **Opptining og trinn 1 til 4**

Etabler følelse og behov for endring slik at det forstås opp imot visjon og strategi. Informer de ansatte om hva de kan forvente av systemet, samt hvilke mål det er ment å nå (Shum et al., 2008, s. 1363). Skap motivasjon, vær positiv og støttende slik at motstand reduseres. Bygg tillit til endringen igjennom å være tett på de ansatte i en til en samtaler (Steel et al., 2013, s. 1330). Forbered organisasjonen slik at de evner å kontrollere endringen og opprette en kundeorientert kultur. Skap økt forståelse og bevissthet rundt endringen ny CRM fører med seg (Rababah et al. 2011). Planlegg opplæring, etabler arbeidsgrupper og utnevnt nøkkelpersoner (Gheorghe & Lupasc, 2012, s. 82).

### **Endring og trinn 5 og 6**

Ha god kommunikasjon med de ansatte slik at opplæring kan foregå, og eventuelle hindringer som oppstår blir fjernet. Involver og bemyndig gjør de ansatte. Sett av tid og gi handlingsrom slik at de ansatte får tatt til seg endringen. Skap kortsiktige mål som er mulig å nå. Planlegg øvelse og trening i bruk av CRM systemet, og sørg for at CRM har en sentral plass i interne møter (Kunøe, 2017, s. 129).

### **Nedfrysing - trinn 7 og 8**

Sikre at ny arbeidsmåte er etablert, og sørg for at alle videre «står i det». Følg opp og vis til resultater slik at alle ser sammenhengen i endringen. Evaluer tiltak opp imot tidligere forventninger (Kotter, 1995). Skap målrettede motivasjonsaktiviteter slik at en opplever å lykkes med innføring og korrekt bruk av CRM-systemet (Kunøe, 2017).

### 2.1.4 Mestringsorientert ledelse

Ledelse som virker handler om 3 x M sier Lai og forklarer de 3 M med mestringsorientert ledelse, mestringsklima og mestringsstro (Lai L. , 2013). Mestringsorientert ledelse legger til rette for at ansatte skal lære og utvikle seg alene eller sammen med flere. Denne type ledelse har en lederadferd som legger vekt på læring, utvikling og motivasjon ut fra medarbeidernes individuelle forutsetninger. Typiske kjennetegn for slike ledere sier Lai (2013) er at de forteller hvor en skal og hvorfor. Målet med denne type ledelse er at medarbeiderne ut fra sin egen forutsetning skal få utvikle og mestre sine roller. Mestringsorienterte ledere gir retning, mening og individuell oppmerksomhet. De involverer, gir råd og støtte samt bruker et inspirerende språk (Lai L. , 2013). Mestringsorienterte ledere anerkjenner innsatsen til sine medarbeidere og er gode rollemodeller nevner professor Cristina Nerstad (Nerstad, 2018).

De skaper en arena hvor ansatte kan gjøre hverandre gode igjennom læring og deling. En plass hvor ansatte kan bli best mulig ut fra egne forutsetninger. Dette kalles mestringsorientert klima (Lai L. , 2013). I slike omgivelser skapes følelsen av trygghet og tro på seg selv fordi det er flere som er i samme situasjon. På slike arenaer føler en seg også mer sett. Manger og Wormnes (2015) beskriver at en god leder ser, støtter og legger til rette for at de ansatte opplever trygghet slik at mestringsstroen vokser. Professor Linda Lai sier undersøkelser viser at mestringsledelse gir best resultater for organisasjonen, men også for teamet og den enkelte (Lai L. , 2014).

## 2.2 Mestring

Ordet mestring er et begrep som brukes vidt og innenfor flere områder. Det kan brukes om å mestre noe, men kan også brukes når en opplever å nå krav (Skaalvik & Skaalvik, 1988). En definisjon Albert Bandura har på mestring er: «Evne til å utføre spesifikke oppgaver. Påvirkes spesielt av tidligere erfaringer, vikarierende erfaring, verbal overtalelse, fysiske spenning» (Bandura A. , 1986).

Denne definisjonen sier at mestring handler om å utføre oppgaver, men at de påvirkes av omgivelsene og erfaringer. Utøvende ledelse står derfor sentralt sier Jacobsen og Thorsvik (2019), fordi det lederne selv gjør påvirker omgivelsene. Figur 1 fremstiller dette. Hvilken tro en har på egne erfaringer, og hvilke tanker en tror omgivelsene har om seg er utslagsgivende for egen mestring. Det snakkes her om selvoppfatning som er et viktig element for å mestre. Selvoppfatning er tanker og følelser vi har om oss selv sier Skaalvik og Skaalvik (1996, 2005), og har denne definisjon på hva selvoppfatning er: «All vurdering, tro, viten, forventning en person har om seg selv» (Skaalvik & Skaalvik, 1996, 2005). Det handler om tanker og følelser en har om seg selv i forhold til andre, og hvilke følelser som utvikles ved signaler en får av andre personer. Følelsene som oppstår, kan slå ut i positiv eller negativ retning. Albert Bandura (1997) nevner at oppfatningen en har om seg selv slår positivt ut når en mestrer, og at det videre fører til ny tro på å klare mer. På denne måten oppleves kontroll over egen adferd eller mestringsstro som det også kalles. Når mestring oppleves er det lettere å motivere seg for å fortsette på neste oppgave (Skaalvik & Skaalvik, 1988). Disse teoriene belyser at selvoppfatning og mestring påvirker motivasjon og menneske. Mestring handler altså om hvordan medarbeidere håndterer oppgaver, utfordringer og endringer i jobben på en god måte. For at mestringsstroen skal vokse er det viktig å ha en god leder som ser, støtter og legger til rette slik at de ansatte opplever trygghet (Manger & Wormnes, 2015). Forskning viser at medarbeiderne blir mer motiverte og tro mot sin leder og organisasjonen når de opplever mestring.



### 2.2.1 Mestringsevne og mestringstro

For å oppnå mestring må en ha tro, altså mestringstro eller «self-efficacy» (Bandura A. , 1977). Blant de kognitive prosessene fremhever Bandura (1993) at mestringstro står sterkest, og har denne definisjonen på self-efficacy:

Perceived self-efficacy is defined as people's judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performance. It is concerned not with the skills one has but judgments of what one can do with whatever skills one possesses (Bandura A. , 1986, s. 391).

Her sies det at for å lykkes må en person ha tro på egne evner til å mestre aktivitetene som skal til for å nå mål. Gjennom å lære og mestre oppgaver som er sterkt knyttet til faget, skapes økte forventninger om mestring sier Bandura (1986), og kaller dette autentisk mestringsopplevelse. Jo høyere forventning desto bedre ferdigheter i situasjonen. Igjennom å lære ved å gjøre vil en bedre forstå sammenhengen, noe som er viktig hvis oppgavene som skal utføres er ukjent sier Bandura (1977). For CRM prosjektet er det derfor viktig at førstelinjelederne selv forstår hva endringsprosessen betyr for seg og sine slik at de kan formidle dette til egne ansatte (Maitlis & Christianson, 2014). Som Lewin (1951) understreker må det opp imot visjon og strategi snakkes om «hvorfor budskapet» slik at de ansatte ser og forstår sammenhengen. Vektlegge meningsprinsippet angir Moxnes (1982), og nevner at læring skjer når handlingen oppleves som nyttig i forhold til egen arbeidssituasjon.

Modellæring er en annen måte å lære på antyder Brodal (2013), og beskriver at dette handler om å lære ved å se andre utføre. Du forstår sammenhengene ved å se på andre, og kan på den måten motiveres til selv å forsøke. Lære igjennom å gjøre sammen kan også være med å øke forventningene igjennom at en «heier» på hverandre. Dette kalles «verbal overtalelse» og er mest troverdig hvis oppgaven er nært ferdigheten til den som skal lære (Bandura, 1977).

### 2.2.2 Læring og kompetanseutvikling

Lære gjennom å gjøre eller «learning by doing» som Dewey ville sagt kommer opprinnelig fra teorien om å lære ved å høre læreren forteller (Dysthe, 2001, ss. 129-130). Om læring har det også blitt sagt at i læringsprosessen kan en lære ved å forstå sammenhengen mellom teori og praksis. Dewey`s ord på dette er "*learn to do by knowing and to know by doing*". Altså lære å gjøre ved å forstå, og ved å forstå å gjøre. Eller sagt på en annen måte se at kart og terreng henger sammen. Da må visjon og strategi kommuniseres slik at sammenhengen med det som skal læres tydelig kommer frem (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kotter (1995) fremhever at denne kommunikasjonen er utslagsgivende fordi det avgjør hvordan ansatte tar til seg endringen.

Læring knytter seg først og fremst til prosessene som er med på å tilegne seg kompetanse. Allikevel finnes det ingen enhetlig definisjon på læring, men opptil flere definisjoner ut ifra læringens relevans og betydning. Det er også variasjon i forskning på læring, men av behaviorismen, kognitivismen og sosiokognitiv læring, er det kognitiv læring som dominerer (Dysthe, 2001). Til forskjell fra behaviorismen er individet i kognitiv læring en aktiv deltager i læringen. I kognitiv læring tas det utgangspunkt i situasjonsbestemt læring, og at individet er nysgjerrig samt ønsker ny kunnskap. Teorien til kognitiv læring baseres også på at ny kunnskap skal kunne forstås, samt bli satt inn i et system og en sammenheng. Det er også dette Moxnes (1982) peker på med å si at læring skjer når en ser nytten i forhold til arbeidssituasjonen (Moxnes, 1982). Bandura (1977) kaller dette autentisk mestringsopplevelse når en lærer og mestre oppgaver som

er sterkt knyttet til faget. Med bakgrunn i læringsforskning påpeker Moxnes (1982) at det finnes flere læringsmetoder som kan benyttes innenfor kompetanseutvikling i arbeidslivet. En av disse er forelesning, som er en av de aller mest brukte læringsmetodene når informasjon skal formidles til mange personer på en gang (Moxnes, 1982). Styrken med forelesning er at en når mange samtidig, mens ulempen kan være at det blir mye envegs kommunikasjon hvis dette foregår i fysisk forsamling. Teams oppleves som mer brukervennlig fordi dialog og spørsmål enkelt kan stilles i chatfunksjon. Allikevel kan en slik opplæring oppleves passiv fordi det blir mer informasjon enn læring nært selve jobbsituasjonen. Derfor har strukturert diskusjon med gruppeleder en større fordel fordi en enklere kan lære nær arbeidssituasjonen, og fordi en gjerne er i mindre grupper når dette foregår. Grupper kan møtes jevnlig for å lære og drøfte utfordringer og muligheter. Dette lykkes kun hvis gruppelederen er god til å involvere og motivere deltagerne slik at kunnskap skapes (Moxnes, 1982).

Settes søkelyset på selve læringsprosessen er ustrukturert diskusjon å foretrekke slik at deltagerne selv har dialog. På denne måten åpnes det opp for samspill og diskusjon igjennom læring og deling, men evner ikke deltagerne å holde god struktur på diskusjonene kan det oppstå frustrasjon (Moxnes, 1982). Derfor kan veiledning være en god læringsmetode igjennom at veileder overfører kompetanse til en annen. Veiledning kan brukes i form av en til en læring, men også ved tidsavgrenset læring når ny teknologi og nye oppgaver skal innføres. Superbrukere skal som Heierhoff et al. (2011) beskriver yte arbeidsstøtte og bistå sine kolleger under opplæringen. Styrken i en slik læringsmetode er at det er tette forhold mellom veileder og mottaker via tett oppfølging og raske tilbakemeldinger på uklarheter og spørsmål. Dette er videre med på å styrke relasjonene (Moxnes, 1982). Moxnes (1982) understreker at personlige, mellommenneskelige, organisatoriske og samfunnsmessige faktorer er grunnleggende og viktige for å oppnå læring, og at for læringsmotivasjonen er selvbildet viktig. Det stemmer med det Bandura (1997) også poengterer med å si at oppfatningen en har om seg selv påvirker adferd og mestringstro. Arbeidsmiljøet i organisasjonen påvirker læringsmiljø, og er derfor viktig for at den uformelle læringen skal skje. Et forskningsmessig og godt underbygget teknisk læringsprinsipp er å dele opp læreprosessen slik at en oppnår best mulig læringseffekt. Deles læringsprosessen opp i flere økter gis det tid for modning, bearbeiding og praktisering imellom øktene (Moxnes, 1982). Derfor er det viktig at leder evner å tilrettelegge for lærings- og endringsprosesser (Klev & Levin, 2009, s.15).

### 2.2.3 Samarbeid og kommunikasjon

Samarbeid for å lære og mestre ny kunnskap kalles sosiokulturell kontekst. Hovedbudskapet i denne teorien er at den enkeltes læring og kunnskap må sees i sammenheng med de andre som er i fellesskapet. Det er gjennom fellesskapet og samtalene at læringen foregår derfor er språket en del av læringsprosessen (Säljö R. , 2001, s. 155). Språkets betydning belyses her med for eksempel enklere oppskrifter og forklaringer, mens fysiske redskaper handler om hjelpemidler og verktøy (Säljö R. , 2002). For en CRM-innføring kan dette være selve CRM-verktøyet, men også superbrukerne som bistår i opplæringsprosessene. I det sosiokulturelle er det en sammenheng mellom samarbeid og samhandling som gir grunnlag for læring og positivitet (Dysthe, 2001); (Säljö R. , 2002). Säljö (2002) påpeker videre at støtte og veiledning fra noen med mer erfaring er positivt for den enkeltes læring og utvikling. Gheorghe og Lupasc (2012) sier at dette er viktige nøkkelressurser som hjelper ansatte å lære seg nytt system.

Mediering er et annet begrep for å uttrykke hvordan mennesker og verktøy samhandler (Vygotsky, 1978). Mediering betyr formidling og handler om støtte og hjelp i læringsprosesser. Dysthe (2001) peker på at denne støtten kan komme fra mennesker eller redskaper, og understreker at språket er den viktigste redskaper. Språket kan som nevnt være mennesket og verktøyet, men det kan også være selve kommunikasjonen. I organisasjoner er kommunikasjon ofte beskrevet som noe av det viktigste ledere sørger for fungerer (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I en kommunikasjonsprosess handler det om at sender og mottaker forstår budskapet som deles dem imellom. Intensjonen og tolkningen må være likt oppfattet av begge parter (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ved innføring er god intern kommunikasjon en viktig faktor for å gi innsikt og skape forståelse av hva som skal skje og hvorfor (Shum et al., (2008, s. 1357). Skal ansatte forstå helheten og sammenhengen i prosessen må målene kommuniseres og forklares slik at den enkelte selv vet hva de må gjøre for å tilpasse seg (Shum et al., 2008, s. 1363). Snakker en tidlig om mål og forventninger øker sannsynligheten for at ansatte tar til seg og bruker nytt verktøy som avtalt. Derfor er dialog med den enkelte ansikt til ansikt en viktig aktivitet i endringsprosesser (Steel, Dubelaar, & Ewing, 2013, s. 1330). Gjennom å kommunisere mål og forventninger til de ansatte er det større sannsynlighet for at systemet blir tatt i bruk som forventet. Denne delen av innføringen er ansvarliggjort nærmeste leder og innføringsansvarlig, altså førstelinjeleder. Kommunikasjon handler ikke bare om mål og forventninger, men også koordinering og samarbeid slik at arbeidsprosessene mellom menneske og verktøy flyter godt. Jacobsen og Thorsvik (2019) understreker i sin teori at kommunikasjon er en grunnleggende adferds prosess som er avgjørende for at interne endringer og tilpasninger skal henge sammen med de eksterne omgivelsene.

#### 2.2.4 Motivasjon

Ordet motivasjon brukes i hverdagspråket for å beskrive entusiasme og ønske om å prestere. Motivasjon beskriver altså drivkraften bak våre handlinger. Det finnes mange definisjoner på motivasjon, og de fleste har samme forklaring. Brochs-Haukedal (2012) bruker denne definisjon om motivasjon: «Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder adferd» (Brochs-Haukedal, 2012).

Definisjonen sier at motivasjon handler om tre prosesser hvor den første dreier seg om igangsetting, den andre om regulering og den tredje om opprettholdelse av adferd. Det handler om hva som starter og initierer adferd, hva som styrer den og hva som bidrar til å opprettholde adferden. Mer utdypende handler igangsetting om hvilken forventning som skapes og hvilke intensjoner aktivitetene har. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at det dreier seg om at behovet for endring må skapes, og at forståelsen for hvorfor prosessen settes gang må forklares. Ser vi dette opp imot arbeidspsykologien handler det om hva som motiverer, gir mening og lyst til å arbeide. Det er ikke motivasjonen i seg selv, men hvilken handling som skal til. Da handler det også om evner og relevante kunnskaper. Dette må sees i sammenheng med sosiale forhold og samarbeid med andre kolleger og leder (Brochs-Haukedal, 2012). Motivasjonens tre prosesser henger tett sammen med Lewin (1951) og Kotter (1995) sine steg i endringsprosesser.



**Figur 3: Motivasjonsprosess**

(Brochs-Haukedal, 2012)

### **Steg 1: Igangsetting**

Motivasjonen vil påvirkes av hvordan det skapes forståelse av hva og hvorfor endring skal skje. Videre vil lederens evne til å være positiv og støttende påvirke ansattes motivasjon. Motivasjon påvirkes også ut fra hvordan det blir lagt til rette for læring (Shum, Bolve, & Auh, 2008, s. 1363). Videre trigger tilrettelagt læring motivasjonen og påvirker ønske om å lære og utvikle seg. Det er på denne måten motivasjon og mestring oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### **Steg 2: Endring og regulering**

Endring og regulering handler begge om opplæring og ønske om å lære noe nytt. En viktig motivasjonsfaktor er derfor at det er tilrettelagt og planlagt øvelse og trening (Kunøe, 2017). Det betyr at motivasjonen påvirkes av om det er avsatt tid og lagt til rette for trening. Mål er en motivasjonsfaktor i seg selv presiserer Manger og Wormnes (2015), men gjør oppmerksom på at motivasjonen holdes oppe hvis disse brytes ned til kortsiktige mål som kan nås.

### **Steg 3 Nedfrysing og opprettholdelse av adferd.**

En viktig motivasjonskilde er «å bli sett» av sin leder sier Manger og Wormnes (2015), og utdyper videre at motivasjon er viktig for å holde på den nye måten å jobbe på. For motivasjonen er det helt avgjørende at leder er tett på og ser sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Målrettet motivasjonsarbeid kaller Kunøe (2017) dette, og understreker at slik ledelse må til skal en lykkes med innføring og korrekt bruk av nytt system.

Det er flere faktorer som påvirker motivasjonen i en endringsprosess. Det kommer tydelig frem at motivasjonsperspektivet er sterkere når det legges til rette for utvikling, og at ledelse virker inn på motivasjonen. Hvordan innsikt deles påvirker hvordan en tar til seg kunnskap og læring. Dette virker videre inn på motivasjonen, noe som betyr at en er avhengig av egen interesse og et positivt syn på seg selv. Det er fordi motivasjonen påvirkes av hvilken tanker og følelser vi har om oss selv beskriver Skaalvik og Skaalvik (1996, 2005). Motivasjon styrer mennesket, derfor er det viktig at leder har både kunnskap og kjennskap til ansattes individuelle behov slik at det kan legges til rette for å mestre sin rolle ut fra egen forutsetning (Lai L. , 2013).

## **2.2.5 Selvbestemmelse (Self-determination theory)**

Motivasjonsforskerne Deci og Ryan (2002) har opp gjennom flere år utviklet teorien om selvbestemmelse. De mener at mennesker er født med høy indre motivasjon, men at den påvirkes av omgivelsene, altså ytre motivasjon. Den indre motivasjonen beskriver individets indre drivkraft til å handle, mens ytre motivasjon presenterer godene som oppnås ved en handling. Behovene mennesker er født med oppgir Deci og Ryan (2002) er behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Kompetansedelen handler om behov og ønske for utvikling mens autonomi går ut på muligheter for å påvirke. Tilhørigheten dreier seg om hvor viktig det er å høre til og bli respektert. Alle disse behovene påvirker motivasjonen (Deci & Ryan, 2002). For motivasjonen er det derfor viktig at leder legger til rette for at læring og utvikling ut fra medarbeidernes individuelle forutsetning (Lai L. ,

2013). En rekke studier viser at medarbeidere blir motivert når de får jobbe smartere, og at de liker å bli utfordret i sin kompetanse. I denne sammenhengen må en ikke glemme å anerkjenne innsatsen til sine medarbeidere understreker professor Christina Nerstad (Forskning.no). Skal mestring og motivasjonen holdes oppe er det behov for tilbakemeldinger (Deci & Ryan, 2002).

### 2.2.6 Målorientering

I dag snakker flere teoretikere om målorientering fremfor ytre og indre motivasjon. Det er med på å bedre skillet mellom hva som er konkrete mål, og hva som er målorientering. Konkrete mål er mer satte, mens målorienteringen handler om den underliggende motivasjonen som påvirker de konkrete målene. Målorientering deles inn i to typer. Den ene typen er de som synes læringen i seg selv er et mål og kalles oppgaveorientert. Den andre typen er de egoorienterte som er mer opptatt av seg selv i læringssituasjonen. Forskjellen er altså at de oppgaveorienterte er opptatt av økt forståelse og ny mestring, mens de egosentriske ikke er opptatt av selve læringen, men heller har et behov for å bli oppfattet som flink. En oppgaveorientert som ikke lykkes blir opptatt av å lære av sine feil, mens den egosentriske i samme situasjon ville vært mer opptatt av prestasjonen sammenlignet med andre (Skaalvik, 2005).

## 2.3 Verktøy

Et verktøy kan være selve systemet som brukes for å utføre arbeidsoppgaver, men kan også være en metodikk som brukes for å legge til rette og følge opp ansatte i prosessen en er i. Det kan være de aktivitetene og hjelpemidlene en leder bruker for å oppnå resultater, samt skape godt arbeidsmiljø under utviklingsarbeid (Lai L. , 2013).

### 2.3.1 Hva er CRM

Customer Relationship Management (CRM) er et system for håndtering av teknologibaserte kundeløsninger (Payne & Frow, 2005). Formålet med en slik løsning er at samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi skal føre til at organisasjonen blir mer relevant for kunden (Beldi et al., 2010, s. 339). Et CRM-system gir større muligheter for organisasjonen å kjenne sine kunder samt imøtekomme kundens behov, og på den måten sikre kundelojaliteten (Chen & Popovich, 2003).

### 2.3.2 CRM systemets sammenheng og virkning

Et CRM-system gir oversikt slik at en kan respondere raskt på kundenes forespørsler. For riktig adaptering er det ved innføring av CRM viktig å forstå hvordan de grunnleggende hovedkomponentene mennesker, prosess og teknologi henger sammen og hva de betyr (Rababah et al. 2011). For å lykkes med innføring av CRM er det avgjørende at fokuset ligger på mennesker, prosess og teknologi (Chen & Popovich, 2003). Det er viktig at menneskene i dette samspillet forstår hva teknologien er, og hva verktøyet gir. Prosessene i denne sammenhengen er ikke bare arbeidsprosessene, men også menneskers indre prosesser, samhandlingen i de ytre prosessene og det helhetlige samspillet mellom alt som blir påvirket av innføringen. For å lykkes med riktig adaptering er det avgjørende at prosessene som påvirker menneskers motivasjon og mestring utføres på en tilfredsstillende måte. Dette bilde er fremstilt i figur 1. Det understrekes i teorien at et nytt CRM-systemet styrker kundeforholdet og skaper langsiktige kunderelasjoner, men det kan ikke gjøres uten involvering av bedriftens ansatte (Chen & Popovich, 2003). For å lykkes med innføring av et slikt system er det flere faktorer som spiller inn sier Kunøe (2017) og påpeker at: «Å integrere systemer på tvers av

organisasjoner handler om å trene ansatte, motivere dem for «det nye» og få måten man driver forretning på forandret ved hjelp av ledelse, engasjement, tankevirksomhet og planlegging» (Kunøe, 2017, s. 192).

For å unngå at den enkelte etablerer sin egen forståelse av hva nytt system innebærer og hva en skal oppnå med dette nevner Kunøe (2017) at det er en forutsetning at ledere forstår tankegangen bak systemet. Det handler om å forstå hvordan systemet og tankesettet sammen bygger merverdi for kunden, og det handler om å forstå at CRM systemet dreier seg mer om kultur og prosesser enn å lære seg selve systemet. Det er viktig å skjønne dette slik at en ikke tror at nytt CRM-system bare er et nytt tekstbehandlingssystem. En av suksesskriteriene ved innføring av ny CRM er derfor at de ansatte oppfatter hva systemet vil gi, og hvorfor man innfører ny løsning. Payne og Frow (2005) støtter dette med å presisere at hvordan CRM defineres påvirker måten organisasjonen oppfatter og tar i bruk verktøyet. En tidlig start med å kommunisere den kundeorienterte kulturen vil føre til at systemet blir tatt i bruk som forventet (Rababah et al. 2011).

### 2.3.3 Verktøy som skaperforandring

Bruk av verktøy forandrer menneskets tilnærming sier Vygotsky (1978), og mener da at den medierer handling eller tenkning. Teorier om medierende virkning handler ikke bare om språket mennesket gir, men virkningen verktøyet får av språket som gis. For CRM verktøyet vil det si at dette systemet fungerer bare slik det skal hvis mennesket bruker det som avtalt, altså legger igjen spor. Den skriftlige medierende virkningen utvikler også menneskets tenkning. Du er ikke bare bruker av et nytt system, men blir også påvirket av hvordan systemets egenskaper fungerer. I tillegg er systemet og brukeren avhengig av hverandre for at systemet skal fungere best mulig. Mennesket og verktøyet må derfor sees på helhetlig slik at en forstår hvordan de virker sammen (Wertsch, 1998).

Språket i seg selv er et viktig verktøy ved innføring av nytt system. Den sosiale praten de ansatte har seg imellom, samtalen mellom leder og ansatte samt praten vi tar med oss selv i det egosentriske språket er viktig sier Vygotsky (1978), fordi den påvirker vår handling. Språket påvirker også vår egen selvoppfatning og tro på at vi mestrer sier (Bandura A. , 1977). Praten i det sosiale miljøet virker også inn på vår indre egosentriske tale, derfor understrekes det i medierende virkning at sosial tale påvirker bruk av verktøy. Positiv prat er et enkelt verktøy som ikke bare skaper forventninger, men også gjør noe med motivasjon og mestringsfølelsen. Samtalene altså språket er en del av læringsprosessen (Säljö R., 2001, s. 155). Derfor er språket eller praten som det også kalles et viktig element i verktøyets medierende virkning. Det er den avtalte bruken, men også selve effekten av avtalt bruk det handler om.

For CRM opplæring er sandkassa<sup>1</sup> et viktig verktøy før innføringen. Her legges det opp til å trene, prøve og feile på reelle saker. Sandkassa blir derfor oppfattet som en god «tumbleplass» for læring, men også en plass hvor man blir tvunget til å tenke mer på detaljene i arbeidsprosessene. Før innføring av nytt system er det viktig at opplæringsprosessen blir så god som mulig. En lederoppgave er da å planlegge opplæring, etablere arbeidsgrupper og utnevne superbrukere (Gheorghe & Lupasc, 2012, s. 82).

---

<sup>1</sup> Sandkassa – er et testmiljø som speiler det virkelige CRM verktøyet. Sandkassa er opprettet slik at brukerne selv kan trene så nært virkeligheten som mulig

## 3 Metode og forskningsdesign

Mitt formål med studien er å utvikle kunnskap om samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi, og hvordan disse sammen kan føre til økt samarbeid, bedre kundeservice og en medierende virkning. En av suksesskriteriene for at dette samspillet skal lykkes er hvordan ledere mestrer sin rolle og skaper motivasjon og mestring. Innsikt fra denne forskningen kan være interessant å benytte for innføring av nye systemer.

Dette kapittelet redegjør for hvilken metode og forskningsdesign som er valgt for å finne svar på problemstillingen som denne oppgaven vil belyse. Først presenteres kontekst og valg av metodisk tilnærming. Videre belyses mitt ståsted som forsker i forhold til konteksten, og hvordan det kan påvirke datainnsamlingen, analysen- og drøftingen. Deretter forklares hvorfor kvalitativ metode ble benyttet. Datainnsamlingen beskriver valg av informanter med begrunnelser for mine taktiske og strategiske valg. Gir her innsikt i hvilke oppmerksomheter jeg har hatt i forhold til påvirkning på resultatet av denne forskningen. Videre presenteres hvordan intervjuguiden ble til, og hvordan intervjuene ble gjennomført. Dataanalysen presenterer behandling, koding og anonymisering av datamaterialet, samt hvilke fordeler og ulemper valgt metode har. Videre beskriver analysedelen min forståelse av datamaterialet. Siste del av dette kapittelet gir innsikt i hva som har blitt gjort for å sikre kvaliteten på forskningen i forhold til retningslinjer, reliabilitet, validitet og troverdighet før det hele rundes av med oppgavens etiske betraktninger.

### 3.1 Presentasjon av kontekst

For å finne svar på min problemstilling har jeg valgt å bruke min egen arbeidsplass SpareBank 1 Østlandet som er den tredje av 15 selvstendige sparebanker i SpareBank 1 Alliansen som nylig har tatt i bruk ny CRM. Alliansen samarbeider om felles plattform og merkevare, og har med ny CRM et formål om å få et sømløst samspill mellom mennesker, prosess og teknologi. SpareBank 1 Østlandet sin visjon «sammen om å skape» har ambisjoner om å gi kundene positive opplevelser, gode resultater og samarbeid på tvers av finanshuset. Gjennom bankens verdier «dyktig, nær og engasjert» ønsker de å bygge langsiktige relasjoner nærhet, service og kvalitet.

#### *Dyktig, nær og engasjert er våre verdier*

- **Dyktige** i form av god service, riktig kvalitet og langsiktige relasjoner til kundene. Vi tilbyr konsernets bredde og samhandler til det beste for kundene, eierne, våre medarbeidere og samfunnet vi er en del av.
- **Nær** i form av å være folkelige, tilgjengelige og ha korte beslutningsveier. Vi forstår og leverer i samsvar med kundenes individuelle behov.
- **Engasjerte** i form av å ta initiativ overfor våre kunder og samarbeidspartnere og bidra positivt til en bærekraftig samfunnsutvikling.

**Figur 4: Verdier SpareBank 1 Østlandet**

## 3.2 Metodisk tilnærming

Denne studien har til hensikt å utvikle kunnskap om samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi, og hvordan disse sammen kan føre til økt samarbeid, bedre kundeservice og en medierende virkning. En av suksesskriteriene for at dette samspillet skal lykkes er hvordan ledere mestrer sin rolle og skaper motivasjon og mestring. Studiens problemstilling lyder hvordan kan førstelinjeledere lykkes med innføring av ny CRM?

Jeg trengte derfor å skaffe meg innsikt i hva førstelinjeledere gjør, og om det de gjør fører til riktig adaptoring. For å få innsikt i dette ønsket jeg å ha dialog med førstelinjeledere og rådgivere slik at jeg så godt som mulig kunne sikre meg god forståelse for hva som har blitt gjort og hva det har ført til. Kvalitativ tilnærming er derfor mest hensiktsmessig, fordi en da kan stille tillegsspørsmål som gir mer detaljert informasjon og innsikt. Med kvalitativ metode kommer en ikke bare nærmere informantene, men det er også enklere å finne ut av hvordan mennesker tenker og velger å gjøre ting på sin måte (Johannessen et al., 2021, s. 23).

Denne forskningen handler om mennesker, og hva de mener og oppfatter. Som forsker kan du være fra samfunnet du studerer, ha dialog med de du ønsker og gi resultater tilbake til samfunnet du studerer. Alt dette kan påvirke det en forsker på (Johannessen et al., 2021, s. 223). Med erfaring og opplevelse fra CRM prosjektet, samt den innsikten jeg tilegnet meg igjennom Frøberg og Lindstad (2021) sin forskning i samme bank, hadde jeg i forkant av intervjuet skapt meg forventninger til informantene. Jeg hadde forventninger om at førstelinjelederne hadde tatt sitt ansvar for opplæring i egen enhet, og jeg hadde forventninger om at alle hadde forstått hvorfor ny CRM ble innført. Fordi jeg ønsket å avdekke funn i tidligere forskning er min intervjuguide noe påvirket av Frøberg og Lindstad (2021) sin forskning, noe som er et utgangspunkt for deduktiv tilnærming. Min forskning innehar allikevel elementer av en induktiv forskning, fordi det ikke er mulig å vite hva informantene vil vektlegge i sine svar nå etter at CRM er innført. Derfor vil min forskning være preget av en veksling mellom deduktiv og induktiv tilnærming som i teorien kalt abduksjon (Johannessen et al., 2021, s. 30).

## 3.3 Forskerens ståsted

I SpareBank 1 Østlandet jobber jeg som leder i forretningsstøtte bedriftsmarked, og har vært en aktiv deltaker i prosjektgruppa CRM før, under og etter innføringen av nytt verktøy. Elementer fra dette kan føre til ulike konsekvenser i min forskning. Ett element kan være at informantene gjenkjenner meg fra organisasjonen, og ser meg i sammenheng med rollen jeg har hatt i forbindelse med innføring av CRM verktøyet. Det kan føre til at de ikke svarer ærlig på intervju spørsmålene med fare for å bli gjengitt senere. Et annet element er at jeg er for kjent med CRM verktøyet, og på den måten påvirker informantene i intervju settingen. Et tredje element kan være at jeg har for god innsikt i hva som har blitt forventet og tilrettelagt av tiltak under opplæring og innføring av CRM, og dermed prege svarene til informantene ved å forsterke dette på nytt. Ut over dette har jeg vært med å holde opplæringsløp for bedriftsmarkedsdivisjonen, samt gitt innspill til opplæringsmaterialet som har blitt brukt. En siste, men ikke mindre viktig faktor er at jeg har innsikt i funn Frøberg og Lindstad gjorde i sin forskning (Frøberg & Lindstad, 2021). Min forskning kan også være påvirket igjennom innsikten jeg har fra brukeropplevelsene prosjektgruppa har fått inn etter innføringen av ny CRM. Alle disse faktorene kan være med å påvirke datainnsamlingen, men også analysedelen.



## 3.4 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskning kan gjennomføres på flere måter. For min forskning var det mest naturlig å velge intervju på Teams med lyd og opptak både på grunn av situasjonen samfunnet var i med hjemmekontor og Covid, men også fordi det var mest hensiktsmessig i forhold til hvor geografisk spredt informantene satt. I tillegg opplever jeg Teams som et godt og nyttig verktøy. Godt fordi tilrettelagt teknologi gjør at en ser hverandre i intervjuet, og nyttig fordi en på Teams enkelt kan ta opp lyd og bilde slik at jeg som forsker kan holde søkelys på samtalen og ikke måtte notere (Johannessen et al., 2021, s. 120). Kvalitative intervjuer er også mest egnet for å få fylldige og detaljerte svar på det en studerer. En kommer tettere på informantens egne oppfatninger, og kan bedre forstå deres egne opplevelser for hva som ble gjort i forberedelsene og opplæringen før innføring av ny CRM. Med dialog i intervju er det enklere å kunne sette seg inn i intervjuobjektens hverdag, og på den måten komme tettere på deres kroppsspråk, meninger, holdninger og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015).

## 3.5 Datainnsamling

### 3.5.1 Valg av informanter

I kvalitativ forskningsdesign er det flere måter å velge ut informantene på. Informantene bør allikevel velges ut med bakgrunn i hva studien ønsker innsikt i. Til min forskning ønsket jeg å benytte de samme informantene som studentene Frøberg og Lindstad (2021) var i kontakt med, men kun førstelinjeledere og rådgivere som jobber i privatmarkedsdivisjonen. Det viste seg at det kun var to informanter som var relevante for min forskning, derfor ble de siste fire informantene valgt ut av banksjef forretningsstøtte privatmarkedsdivisjonen. Det å be andre om å velge ut informanter kan ha fordeler ved at jeg selv ikke påvirker valgene, mens ulempen kan være at andre påvirker valgene igjennom å velge de som mestrer eller ikke mestret CRM godt. Dette kan være med å prege mine funn i form av at noen føringer alt er lagt for hva informantene erfarer før og etter innføring av CRM. Altså kan den strategiske utvelgelsen innebære en risiko for at min forskning går glipp av verdifull informasjon som andre informanter kunne gitt meg (Johannessen et al., 2021, s. 59).

Min taktiske utvelgelse ligger i antallet jeg valgte å intervju, samt antallet i de to rollene informantene representerer. Totalt valgte jeg å intervju seks informanter likt fordelt med tre førstelinjeledere, og tre rådgivere. Et antall som er stort nok for å gjøre en grundig og detaljert analyse (Thalgaard, 2018). I tillegg ønsket jeg å sikre at funn i min forskning ble så sannferdig som mulig, derfor benyttet jeg to roller som hadde nær knytning til hverandre.

Kjønnsfordeling og alder er i min studie ikke hensyntatt. En risiko for at dette kan påvirke forskningsresultatet er derfor til stede igjennom hypoteser om at eldre ansatte trenger mer tid på adaptoring enn yngre ansatte. Min forskning vil allikevel avdekke hva som har blitt gjort, og om det har ført til riktig bruk.

Banksjef forretningsstøtte privatmarked avklarte med de fire nye informantene om de ville bli med i min forskning. Via e-post tok jeg selv kontakt med de to ansatte som tidligere hadde vært med i forskning om CRM i vår bank, og spurte om de kunne tenke seg å stille i mitt forskningsprosjekt. Jeg valgte å kontakte de to siste informantene selv, fordi jeg ville beholde den etiske kontrakten de tidligere studentene hadde med sine informanter i vår bank. Derfor ønsket jeg selv forklare disse at jeg var kontaktperson for

utvelgelse av informanter i tidligere forskning om CRM i vår bank. På grunn av en begrensning av studiefeltet og antall informanter vil det være færre svar fra mine informanter enn hva Frøberg og Lindstad (2021) hadde i sin forskning. Min forskning vil allikevel få sannferdige svar fordi jeg til daglig ikke jobber i privatmarkedsdivisjonen.

### 3.5.2 Intervjuguide

Til min forskning ble semistrukturert intervjuform valgt fordi den er fleksibel under intervjuet, men også fordi den er tuftet på å lage en liste over generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet (Johannessen et al., 2021, s. 111). Semistrukturert intervjuform er også den mest utbredte intervjuformen i kvalitativ metode.

Intervjuguiden (vedlegg 3) var utgangspunktet for intervjuet. Jeg utarbeidet en intervjuguide til førstelinjelederne, og en til rådgiverne. Begge intervjuguidene hadde de samme spørsmålene, men tilpasset de ulike rollene. Min hensikt med dette var å få frem om det var likheter eller ulikheter i hva rollene svarte på det samme spørsmålet. Det var kun det innledende spørsmålet og de avsluttede spørsmålene som var likt stilt alle informantene. Intervjuguiden, informasjon om prosjektet og utarbeidet samtykkeerklæring som informantene skulle få ble sendt til Norsk senter for forskningsdata for godkjenning. Godkjenning for å starte min forskning ble gitt 06.01.2022 (vedlegg 1).

### 3.5.3 Gjennomføring av intervju

Som en start på intervjuet takket jeg informantene for at de ville stille opp i min forskning, presenterte meg selv, og min hensikt med dette studiet. Jeg meddelte også mitt ønske om at de i dette intervjuet så på meg som forsker og ikke som en arbeidskollega. Videre informerte jeg om at de nylig hadde mottatt en e-post fra meg med samtykkeerklæring (vedlegg 2). Denne ba jeg dem lese og bekrefte før samtalen fortsatte. Informasjon om lydopptak, personvern og at de når som helst kunne velge å avbryte intervjuet ble også meddelt før selve intervjuet ble satt i gang. Jeg startet med et åpent spørsmål for å komme i gang med praten. Selv om alle spørsmålene videre ble stilt ut fra et strukturert oppsett falt det underveis i samtalen naturlig å stille utdypende spørsmål for å avdekke eventuelle funn.

Avslutningsvis stilte jeg tre like spørsmål til alle informantene hvor ett av dem var om de mente førstelinjeleder var en viktig suksessfaktor for innføring av ny CRM. Som en avrundning av intervjuet informerte jeg om videre løp for min studie, og takket for at de hadde satt av tid til min forskning (Johannessen et al., 2021, s. 112).

## 3.6 Dataanalyse

Alle intervjuene ble utført og tatt opp på Teams. Det var med å sikre at jeg som forsker var mer til stede under intervjuet, samt at tiden rett etter intervjuet ikke ble så kritisk i forhold til transkribering. En ulempe med opptak kan være at informantene ikke slipper seg helt løs i samtalen slik at viktig informasjon derfor ikke kommer frem i samtalen. Fordelen med lyd og bildeopptak er allikevel at den er så nært virkeligheten slik at en med denne teknologien også kan fange opp kroppsspråk selv om det ikke er fysisk møte (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2021, s. 99). En annen fordel er at de fleste etter covid-19 og hjemmekontor er vant med Teams som møtearena. Rett etter intervjuene transkriberte jeg ordrett alle opptakene, og lagde et rammeverk hvor svarene fra informantene ble satt opp rett utenfor spørsmålet som ble stilt (Johannessen et al., 2021, s. 50).

Dette er for meg en kategorisering av dataene, og et grunnlag for videre koding. Før videre behandling av kodematerialet lagde jeg forkortede koder på informantene der førstelinjelederne blir kalt FL1, FL2, FL3 og rådgiverne R1, R2 og R3. I tillegg valgte jeg også å bruke pronomenet «hen» ved beskrivelser av synspunkter fra informantene slik at kjønn ble anonymisert. På den måten er informantene kun gjenkjennbar av meg. Tekstene er bearbeidet om til bokmål slik at ord og uttrykk som kunne identifisere informantene ikke kan gjenkjennes. Dette støtter opp under personvern (Johannessen et al., 2021).

Forskerens forståelse av datamaterialet er viktig for dataanalysen (Silverman, 2006). På grunn av dette samt for egen læring valgte jeg derfor å kode datamaterialet selv fremfor å bruke kode program. Jeg brukte lang tid på å forstå hvordan datamaterialet skulle bearbeides, og fikk derfor bistand fra veileder. Dette materialet endte opp med tre tema for hver av rollene som da passet inn under (1) CRM ledelse, (2) CRM mestring og (3) CRM verktøy. For førstelinjelederne innebar det positiv ledelse, åpen for læring og opplysende verktøy, mens det for rådgiverne handlet om motiverende ledelse, læring i sandkassa og hjelpende verktøy. Dette ga meg en meningsfull inndeling på tvers av datamaterialet, og det ble enklere å sette relevante setninger inn under hver av de 6 teama overskriftene jeg hadde kommet frem til. En tverrsnittbasert inndeling eller kategorisk inndeling som det også kalles (Johannessen et al., 2021).

Kodene tar vare på detaljene i intervjuet, og det er i koding viktig å vite hva en vil ha svar på. Min forskning vil ha svar på hvordan førstelinjeledere kan lykkes med innføring av ny CRM. Utsnitt av kodingen vises i tabellen under hvor det på første nivå viser hovedtemaene (1) CRM ledelse, (2) CRM mestring og (3) CRM verktøy. Nivå to viser undertemaene for (1) positiv ledelse /motiverende ledelse, for (2) åpen for læring/læring i sandkassa og for (3) opplysende verktøy/ hjelpende verktøy. Nivå tre koder svarene fra førstelinjelederne i venstre kolonne og rådgivernes svar i høyre kolonne.

Nivå 1 Hoveddtema	Nivå 2 undertema	Nivå 3		
		Grå linjer koder svarene fra førstelinjelederne = FL1, FL2, FL3 Hvite linjer - koder svarene fra rådgiverne = R1, R2, R3		
CRM ledelse	Positiv ledelse	«vi pratet mye om CRM hele tiden, og diskuterte hva dette vil bety for oss og hvordan vi skulle legge opp opplæringa» (FL2)	«jeg brukte alle anledninger til å si at når ny CRM kommer skal du se at det blir lettere» (FL3)	«å dele den innsikten jeg hadde fått» (FL1)
	Motiverende ledelse	«Leder satte av tid direkte i våre kalendere til egentrening og til trening sammen to og to» (R3).	«Min leder har vært en viktig faktor for at vi har lykket med å komme dit vi er i dag med CRM» (R2)	«min leder var veldig positiv til ny CRM, og opptatt av at vi rådgiverne skulle bruke tid på å sette oss inn i verktøyet» (R1)
CRM mestring	Åpen for læring	«leder må vise at en vet hva som foregår» (FL2).	«En del av mine forberedelser var å si ja til alt jeg kunne delta på i forberedelsene av CRM. Da fikk jeg god innsikt i det meste (FL3)	«Satte meg vel inn i det som var å sette seg inn i før det ble innført, og delte det med de ansatte» (FL1)
	Læring i sandkassa	«når man fikk satt seg ned og trykka litt selv å sett litt nærmere på det så gikk det veldig greit» (R2)	«At vi fikk "pålagt" å bruke tid i sandkassa for å lære oss det grunnleggende i systemet har vært nyttig» (R3)	«Vi bare kasta oss over det for å få det til å funke best mulig. At vi har lykket tror jeg er fordi vi har hatt felles forståelse av at det er vi som må gjør det til at det fungerer» (R1)
CRM verktøy	Opplysende verktøy	«Alt er mer synlig i CRM, og da kan hverdagen oppleves mer stressende. Nå forsvinner ikke oppgavene før du gjør noe med dem» (FL3)	«På en mye mere strømlinje form har alle de opplysningene de trenger» (FL1)	at CRM er en arbeidsmetodikk, og ikke bare et verktøy som vi taster i (FL2)
	Hjelpende verktøy	«Det er mere orden i mine egne saker å uten tvil. Jeg har dermed blitt en bedre rådgiver» (R2)	«Nå må det tenkes mer felles, og kan ikke bare sitte med egne saker sånn som mange gjorde før» (R1)	«Vi viste at dette kom, og var et nyttig hjelpemiddel» (R3)

Tabell 1: Illustrasjon av analyseprosessen

## 3.7 Studiens kvalitet

For vurdering av kvaliteten på kvalitativ forskning ser man på reliabilitet- og validitetsformer (Kvale & Brinkmann, 2015). Reliabilitet dreier seg om en kan stole på datamaterialet, mens validitet handler om sammenhengen mellom det man forsker på og det man samler inn. Når kvalitative studier skal vurderes ser man i tillegg på studiens troverdighet (Lincoln & Guba, 1985).

### 3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og dreier seg om hvorvidt en kan stole på datamaterialet. Det handler om dataene som er brukt i forskningen og hvordan den er samlet inn, men også om hvordan måten datamaterialet har blitt bearbeidet på. Hvis andre forskere kan reprodusere forskningsresultatet og med det komme frem til samme svar, vil oppgavens reliabilitet betraktes som høy. I kvalitativ forskning bruker en seg selv som instrument, og har ulik bakgrunn i hvordan intervjuer styres og tolkes. Sammen med en semistrukturert tilnærming og at menneskers adferd er statisk er det umulig for andre å duplisere. Det at noen av informantene tidligere har deltatt i undersøkelse for samme bank kan være med å svekke datamaterialet i form at de svarer det de tror jeg nå ønsker at de svarer. I tillegg kan det være at noe informasjon blir holdt tilbake på grunn av min rolle i SpareBank 1 Østlandet. En styrke for påliteligheten ved kvalitativ metode er at jeg innledningsvis ba om at de så på meg som forsker, og at jeg forklarte at jeg gjennomførte intervjuet for min masteroppgave. Intervju via Teams på hjemmekontor er også med på å styrke påliteligheten fordi ingen kolleger eller ledere er med på å påvirke informantenes svar. Teorien sier at god informasjon om at informantene blir anonymisert også er med på å styrke påliteligheten (Johannessen et al., 2021, s. 256).

### 3.7.2 Validitet

Validitet i kvalitative undersøkelser handler om hvordan forskeren igjennom undersøkelsen reflektere på om måten en undersøker på vil kunne representere virkeligheten. Validitet deles inn i intern validitet som handler om gyldigheten av det vi måler, og ekstern validitet som handler om overførbarhet (Johannessen et al., 2021, s. 256).

Skal intern validitet eller troverdighet betraktes å være sterk må det være en sammenheng mellom fenomenet det forskes på og data som samles inn (Kvale & Brinkmann, 2015). Til min forskning har jeg gjennomført intervju med førstelinjeledere og rådgivere som har god innsikt i fenomenet som studeres. Informantenes opplevelse og erfaring er med på å styrke validiteten i det som skal undersøkes. Det at forskningen har ulike roller er også med på å styrke validiteten, fordi det kan være med å avdekke oppfatninger sett fra ulike situasjoner. Samsvarer oppfatningene førstelinjelederne og rådgiverne har er det med på å styrke validiteten. Det er allikevel en mulighet for at svarene ikke er sannferdige hvis informantene ikke svarer ærlig. Altså svarer, men ikke svarer det de opprinnelig kjenner på og mener.

Ekstern validitet eller overførbarhet som det også kalles, handler om resultatet fra en studie kan overføres til lignende fenomener. For bankbransjen kan det tenkes at resultatene er relevant for de andre alliansebankene som ikke har tatt i bruk ny CRM ennå. Allikevel vil kultur, begrensningen av målgruppen og tiden for når undersøkelsen er gjort være unik for dette studiet. Selv i SpareBank 1 Østlandet vil ikke funnene uten videre være overførbar til for eksempel bedriftsmarkedsdivisjonen, fordi denne divisjonen har andre roller, og er organisert annerledes. Likevel vil denne innsikten være nyttig for

å skape innsikt i forskning om ledelse ved innføring av nytt verktøy (Johannessen et al., 2021, s. 257).

For privatmarkedsdivisjonen i SpareBank I Østlandet er det ikke et reliabilitetsproblem, fordi studien har fått kryssvar på mange av spørsmålene. Sannsynligheten for at svarene ville blitt de samme om andre informanter med samme roller i samme divisjon hadde blitt spurt er stor.

### 3.7.3 Troverdighet

Kvalitativ forskning benytter andre vurderinger enn validitet og reliabilitet når forskningens troverdighet skal bedømmes. Her har Lincoln og Guba (1985) foreslått 4 kriterier som kan brukes:

1. **Kredibilitet.** Dreier seg om forskeren har forstått informantenes virkelighet. For min del har jeg på forhånd god forståelse og innsikt i informantenes hverdag fordi jeg har vært med å innføre CRM i konteksten som studeres. På grunn av dette var jeg i intervjusettingen bevist på å ha forskerhatten på slik at datainnsamlingen ble så god som mulig. På grunn av mitt ståsted som forsker var jeg i analysedelen avhengig av dialog og veiledning for å kode og kategorisere på en smart måte.
2. **Overførbarhet.** Funn fra min forskning er relevant også i andre sammenhenger fordi det handler om ledelse ved innføring av nye systemer. Om alle funn er like aktuelle må den enkelte leser selv vurdere. Min studie gir tydelig innsikt i hvilken kontekst dataene er hentet fra, samt beskrevet måten analysen har blitt utført på.
3. **Avhengighet.** Som forsker har jeg hatt stor interesse for å gjøre studie på leder sin rolle ved innføring av nye systemer. For å sikre god forskning og analyse har jeg benyttet veileder. Han har hjulpet meg til å stå i forskerrollen. På den måten har jeg vært bevist min rolle, og evnet å se min studie utenfra. Allikevel kan mitt ståsted som forsker nevnt i metodekapittelet 3.3 Forskerens ståsted samt forhåndskunnskap om CRM og konteksten ha påvirket undersøkelsen i positiv retning. Dette kaller teorien vedvarende observasjon (Lincoln & Guba, 1985). Mens det på den andre siden kan ha preget forskningen i negativ retning.
4. **Konformabilitet/bekreftbarhet.** Mitt ønske for denne oppgaven har vært å være forsker og ikke en rolle i konteksten. Derfor har jeg i denne studien vært oppmerksom på at min innsikt kan påvirke, og derfor lagt vekt på å begrunne mine valg og beslutninger slik at forskningen har blitt så reell som mulig. Personlig tolkninger skal derfor ikke forekomme. Det betyr at andre som får tilgang til datamaterialet kan kunne tolke og rekonstruere hvordan jeg som forsker har fortolket dette materialet. På den måten skal andre kunne ende opp med de samme konklusjonene som min forskning har gitt.

## 3.8 Etske betrakninger

Forskningen er meldt inn og fått godkjenning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) se vedlegg 2. Andre etiske hensyn som har blitt tatt i forbindelse med denne studien er at alle deltagerne fikk samtykkeerklæring tilsendt på e-post fra meg med spørsmål om de kunne tenke seg å delta i mitt forskningsprosjekt (vedlegg 2). I vår bank må vi sette status på e-poster, og fra meg ble e-posten merket med «fortrolig», noe som forsterker det etiske hensynet. Innkallingene til Teams møtene ble merket med «privat» i Outlook slik at andre ansatte ikke kunne se hva innholdet i møtet omhandlet eller hvem intervjuobjektet var i møte med.

I datainnsamlingen kan troverdigheten være svekket fordi en ikke har noen garanti for at alle informantene husker alt som skjedde før innføring av ny CRM, men også fordi alle informantene kommer fra ulike lokasjoner hvor forberedelsene kan ha vært forskjellig. Tid brukt innenfor hvert spørsmål kan også påvirke om informantene har hatt tilstrekkelig nok tid til å fortelle om sine opplevelser. Her kan viktig informasjon ha glippet.

## 4 Resultater

I denne kapittelet presenteres datainnsamlingen og de tre viktigste faktorene for hvordan førstelinjeledere kan lykkes med innføring av ny CRM som er:

1. Ledelse "Positiv og motiverende ledelse"
2. Mestring "Åpen for læring og læring i sandkassa"
3. Verktøy "Bruke verktøy for mediert samspill"

Tabellen fremstiller de viktigste funn og utsagn som understøtter disse tre hovedfaktorene. Oppsummering av funn som førere til de tre faktorene kommer frem i kapittel 5.1

Ledelse	
Positiv ledelse	Motiverende ledelse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ledere som selv ønsker ny kunnskap og tar til seg læring oppfattes som gode forbilder</li> <li>• skaper innsikt samt forståelse for hva som skal skje og hvorfor</li> <li>• involverer og følger tett opp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tidlig involverer og snakker om hva og hvorfor</li> <li>• pålegger treningstid</li> <li>• skaper motivasjon, er positiv og støttende</li> </ul>
Mestring	
Åpen for læring	Læring i sandkassa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ledere som selv har egeninteresse for læring oppfattes som et godt forbilde</li> <li>• deltar på planlagte forberedelser og henter innsikt</li> <li>• «<i>Satte meg vel inn i det som var å sette seg inn i før det ble innført og delte det med de ansatte</i>» (FL1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sandkassa er tilstrekkelig laget for å tilegne seg den grunnleggende forståelsen</li> <li>• læring i sandkassa har påvirket bruk og etterlevelse</li> <li>• «<i>når man fikk satt seg ned og trykka litt selv å sett litt nærmere på det så gikk det veldig greit</i>» (R2).</li> </ul>
Verktøy	
Opplysende verktøy	Hjelpende verktøy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• forstå sammenhengen og tankesettet bak systemet</li> <li>• enkelte situasjoner oppleves som stressende og skaper noe rot</li> <li>• gir bedre anledning til å følge med på arbeidsbelastningen til rådgiverne slik at de på en bedre måte kan bistå med å fordele oppgaver til andre rådgiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• et nyttig hjelpemiddel</li> <li>• brukes det riktig gir nytt system en bedre orden i hverdagen</li> <li>• opplever nå at det har oppstått et samarbeid på oppgaver som tidligere vandret imellom flere hoder</li> </ul>

**Tabell 2: De viktigste funn og utsagn fra empirien**



## 4.1 Ledelse: «Positiv og motiverende ledelse»

Ledelse i denne sammenhengen ser på hvordan førstelinjeledere utfører sin rolle ved innføring av nytt system. Analysen vil søke å finne svar på hva ledere gjør for å tilrettelegge for endring og samtidig skape motivasjon og forståelse for innføring av nytt system. Funn fra denne delen vil belyse hva førstelinjeledere gjør som fører til at de oppfattes som positive og motiverende ledere.

### 4.1.1 Positiv ledelse

Alle førstelinjelederne mente at noe av det viktigste de hadde gjort før innføringen av ny CRM var at de tidlig hadde startet med å forberede sine ansatte på ny CRM. FL1 sier at det viktigste hen gjorde var;

*«å dele den innsikten jeg hadde fått» (FL1)*

Dette beskriver FL3 med at hen ga mye "drypp" i forkant av opplæringen. Alle førstelinjelederne avdekker også at de hadde delt alt materiell de hadde fått i forbindelse med tidlig leder- og superbruker opplæring. Selve hovedopplæringen har skapt forståelse for hva CRM er, og hvorfor vi gjør dette presiserer FL3. Videre sier alle førstelinjelederne at de har hatt CRM som tema på avdelingsmøtene hver uke:

*«vi pratet mye om CRM hele tiden, og diskuterte hva dette vil bety for oss og hvordan vi skulle legge opp opplæringa» (FL2)*

Det å snakke om CRM som struktur og skape forståelse for at dette er en evigvarende prosess og ikke et verktøy vi lærer oss å så ferdig, hadde informant FL2 snakket mye om CRM med sine ansatte. Tydelighet ble tidlig brukt for å snakke om hvorfor CRM sier FL3, og forteller at dette ikke hadde ført til noen sure miner. Det hadde heller skapt flere positive medarbeidere som gledet seg til ny CRM kom. Alle førstelinjelederne var opptatt av å få med seg alle ansatte helt fra starten av, og har hatt tett dialog med den enkelte igjennom en til en samtaler.

*«jeg brukte alle anledninger til å si at når ny CRM kommer skal du se at det blir lettere» (FL3)*

Alle informantene med rollen førstelinjeleder oppfatter at deres forberedelser har vært veldig bra. Når jeg stiller spørsmål om hva førstelinjelederne selv mener har vært viktige forberedelser sier en av dem:

*«at vi hadde god struktur og planlegging i hvordan vi skulle tilnærme oss CRM gjennom opplæringen tror jeg er den viktigste forberedelsen, men understreker at antall superbrukere også har vært en viktig faktor» (FL2)*

Informant FL1, FL2 og FL3 er enige om at det har vært en suksess å ha superbrukere, og at disse tidlig ble involvert i forberedelsene til CRM prosjektet. Superbrukerne har vært og må være delaktige i hverdagen samt håndtere spørsmål og oppgaver som andre spiller inn sier FL2. En annen førstelinjeleder forteller hvor «heldige» de hadde vært når de fikk godkjent å ha fire superbrukere. Det har hjulpet mye i forhold til læring, deling og tilgjengelighet for de ansatte (FL3). Under intervjuene kommer det frem at det generelt kunne vært flere superbrukere slik at de hadde kommet seg enda raskere opp på verktøyet. FL2 nevner samtidig at det nok ikke er alle superbrukere rundt omkring som har følt seg som noen superbruker. Det handler om egeninteresse for å lære, men det handler også om tilrettelagt tid fra leder. Det disse tre førstelinjelederne hadde gjort var å sette av tid til øving slik at andre ting ikke skulle bli prioritert fremfor øving til ny CRM. FL 2 deler sin måte å løse dette på:

*«Jeg satte av opplæringstid i kalenderen til hver og en av dem, og sa at da skulle de jobbe med CRM i gruppa» (FL2)*

Dette mente FL3 gjorde det enklere for rådgiverne å sette seg ned å trene fordi hen som leder hadde avsatt treningstid.

*"Jeg ser mine ansatte og motiverer slik at de ikke mister motet når det er mye å gjøre" (FL3)*

Rådgiverne har også bekreftet at dette var et bra tiltak meddelte informanten og retter seg opp i stolen. Jeg tolket det som stolthet for riktig tilrettelegging. Leder må tilrettelegge, vise interesse og selv sette seg inn i det som skal innføres sier FL2.

*«Som leder må du gå foran og vise at det her er viktig» (FL2)*

Videre sier samme førstelinjeleder at ledelse handler om å være tydelig slik at det vi innfører ikke oppleves som noe vi kan velge å gjøre. Det er helt avgjørende at du er en leder som leder, og rollen du har som førstelinjeleder er kjempeviktig for å lykkes med innføringen av CRM poengterer FL2. FL3 forteller dette på en annen måte med å si at en leder kan velge å torpedere eller få noen til å fly. Derfor er det viktig at leder har tro på CRM, og er tro mot bankens avgjørelse om innføring av ny CRM og sørger for at det blir tatt i bruk (FL3). Uansett hva som skal iverksettes er vi nøkkelpersoner beskriver FL1, og sier at hvis vi som førstelinjeleder ikke gjør jobben vår så vil ikke noe fungere, og understreker dette med et utsagn:

*«Fordi det er jo vi som står i "bresjen" for at dette skal gjøres» (FL1)*

FL1, FL2 og FL3 ble i intervjuet opplevd som veldig positive til innføring av ny CRM. En informant fortalte at hen gleda seg så mye at hens positivitet smitta nok godt på de andre, og la til et smil og en «he-he» (FL2). Min tolkning av den siste delen var at her hadde vi en førstelinjeleder som var over snittet interessert i ny teknologi og nye måter å jobbe på. Videre sier en annen informant at hen opplevde at andre førstelinjeledere ikke kom seg på samme nivå fordi de ikke deltok aktivt eller var nysgjerrige på CRM verktøyet (FL3). I intervjuene kommer det frem at førstelinjelederne selv sier at det er enklere å lære seg noe nytt om en selv har et positivt syn på hva som skal innføres.

*«Jeg var så godt motivert til dette systemet i utgangspunktet, og synes det er artig med noe nytt. Så har jeg også tro på at det kan gi oss noe, og det gjør det fordi vi jobber enklere» (FL2)*

Å være positiv og ta ut potensialet av applikasjonen er alle tre førstelinjelederne enige om er viktig fordi det hele tiden kommer nyheter. Selv om det tar litt lengre tid enn vi tror å etablere en varig endring nevner FL3 at førstelinjeleder må prate mye om CRM hele tiden. Det kan være lett å slippe opp alt for tidlig, og det kan være utfordrende å holde motivasjonen oppe når en har sittet på hjemmekontor. Opplæring og innføring av ny CRM kom samtidig med covid-19. Det førte med seg mye sykdom noe som videre gjorde at plukklista<sup>2</sup> i ny CRM ble lang. Av den grunn økte stressnivået blant rådgiverne. FL3 meddeler at det i slike situasjoner er min oppgave som leder å beholde roen samt bryte frustrasjonene ned. Samme informant delte hva hen gjør i slike situasjoner:

*«Jeg ser mine, og motiverer slik at de ikke mister motet når det er mye å gjøre» (FL3)*

---

<sup>2</sup> Plukklista: viser saker og forpliktelser ett team eller en ansatt må håndtere

#### 4.1.2 Motiverende ledelse

Rådgiverne sier at noe av det viktigste de gjorde av forberedelser var at de snakket mye om CRM lenge før den generelle opplæringa ble satt i gang. I starten var CRM et fast tema på våre morgenmøter sier R2, og forteller at leder påla oss rådgivere å bruke 1 time på morgenen hver dag til CRM. Dette hadde vært kjempeviktige møter hvor de hadde gitt hverandre tips på hvordan ting skulle gjøres. Trent og delt erfaringer sier R3, og understreker at de ukentlige Teams møtene var bra. Leder har tilrettelagt sier de.

*«min leder var veldig positiv til ny CRM, og opptatt av at vi rådgiverne skulle bruke tid på å sette oss inn i verktøyet» (R1)*

*«leder satte av tid direkte i våre kalendere til egentrening og til trening sammen to og to» (R3)*

Når R3 forteller dette gir hen en god latter og føyer til at min leder har sikkert tatt i litt slik at vi skal forberede oss på en god måte. Dette oppfatter jeg som at avdelingen har en god stemning i sin lokasjon.

Det å komme raskt i gang, og at alle har felles forståelse for bruk av CRM er en positiv ting sier R1, og forteller videre at hen har tro på at dette verktøyet kommer til å hjelpe, men at det kommer til å bli litt vanskelig i starten. Prosjektgruppa CRM har tydelig kommunisert at det er en periode for å sette seg inn i CRM, og bli vant til det forteller samme informant. R1, R2 og R3 er alle tydelig på hvor viktig det var at leder tidlig snakket om at endringen tar tid. Det fremkommer også at det nok er forskjell på ledere. En informant beskriver dette med å si at er ikke leder selv glad i tekniske ting og ser fordelen med ny CRM, vil det smitte og gjøre det vanskelig for de ansatte (R2). I intervjuene snakker rådgiverne om hvor viktig det er at alle forstår hva CRM er og at det tas i bruk. Et uttrykk som understreker dette:

*«CRM fungerer jo bare hvis alle bruker det» (R1)*

Det å ha hatt superbruker har vært en suksessfaktor understrekes flere ganger igjennom intervjuene med rådgiverne. Her forteller R2 at det har vært nyttig fordi en har unngått å måtte involverer flere kollegaer for å få svar på et spørsmål. Den som har vært superbruker har ikke bare hatt mer kompetanse enn oss rådgiverne, men også fått fristilt tid for å hjelpe oss andre (R2). R1 som også var superbruker sier at:

*«Leder har vært veldig opptatt av CRM og gitt oss superbrukere tid» (R1)*

Videre forteller samme rådgiver at dette har vært viktig, og hever stemmen for å understreke at superbruker har håndtert spørsmål og svar fra den enkelte rådgiver (R1). Det kommer frem i intervjuene at alle rådgiverne har en felles opplevelse av at deres leder har oppfordret til bruk av superbrukerne. Ikke bare skulle superbrukerne svare og hjelpe den enkelte rådgiver, men også samle opp spørsmål og ta disse videre til spesialistene i prosjektgruppa forteller R1, R2 og R3 likt. Det som har vært viktig forteller rådgiverne er at ordningen med superbruker har fungert igjennom at folk har vært flinke å spørre, og at spørsmål har blitt tatt videre. Her deler de en felles opplevelse om at de har hatt et nettverket rundt seg som har vært mulig å benytte. Selv om ordningen med superbruker har vært bra kommer det også frem av intervjuene at det også har vært viktig at deres leder har engasjert seg i innføringen av CRM. En rådgiver opplever at sin leder har vært veldig på med å si:

*«Gitt alle støtte til å bruke tid på CRM. Hele tiden vært der og sagt at CRM er noe som det er vært å bruke tid på» (R1)*

I samtalene med rådgiverne hører jeg noen synes de er flinke til å tilpasse seg fordi de snakker høyt om nye ting som kommer. Hvordan leder har behandle og snakka om CRM til sine rådgivere er avgjørende for hvordan det blir tatt i bruk nevnes også av alle tre rådgiverne. R1 forteller at hens team generelt er positiv og skjønner at det banken har gått inn for det skal vi rådgivere ta i bruk. Hen legger til at det ikke er noe vits i å jobbe imot en beslutning. Da er det bedre å bruke tid på å få det til å fungere understreker (R1). Rådgiverne bemerker alle at en positiv leder er en av forklaringene på hvorfor de har kommet godt i gang med CRM.

*«Opplever at min leder er et godt eksempel på bruk av den nye CRM» (R1).*

*«Min leder har vært en viktig faktor for at vi har lykket med å komme dit vi er i dag med CRM» (R2).*

R2 forteller videre at det har vært veldig klart for dem som rådgivere hva som skulle gjøres for at CRM skulle fungere som planlagt. R3 sier at hens leder har forberedt avdelingen godt og ler mens han sier at:

*«Leder skremte oss nok litt i starten med at vi måtte ta CRM på alvor» (R3)*

Viktigheten av at førstelinjeleder selv tar i bruk CRM er en felles tilbakemelding alle tre rådgiverne gir når de blir stilt spørsmål om ledelse er viktig ved innføring av CRM. R3 fortalte at hvis leder ikke hadde engasjert seg i CRM hadde det blitt stor frustrasjon i avdelingen. En annen rådgiver sier at hvis leder hadde vært negativ til CRM, og sagt at nå har banken gitt oss en «tidstyv» da hadde vi jo hatt en annen innstilling til CRM (R1). Alle tre deler lik oppfatning om at det hjelper på at leder selv er opptatt av tekniske hjelpemidler og tar CRM i bruk. Det kommer tydelig fram i intervjuene at positiv ledelse er viktig for rådgiverne. Et sitat fra R1 bekrefter dette når hen sier at de har lykket fordi:

*«leder har vært positiv og snakka mye om CRM» (R1)*

## 4.2 Mestring: «Åpen for læring og læring i sandkassa»

Ordet mestring brukes når vi forklarer hva vi får til. Det handler altså om hvordan vi behersker det vi lærer og skal løse. Mestring i denne sammenhengen kan være de opplevelsene en får igjennom de aktivitetene og prosessene som ble gjennomført før og under innføring av ny CRM. Mestring kan derfor forklares med å være det som fører til økt selvtillit. Altså hvordan vi forstår og håndterer ny læring samt hvordan vi opplever og behersker oppgaver. Ordet mestring kan derfor brukes for å beskrive opplevelsen av nådd mål.

### 4.2.1 Åpen for læring

Det virket som om alle førstelinjelederne har tatt det som en selvfølge at de selv må sette seg inn i ny CRM. De mente det var viktig å bli bedre kjent med hva rådgiverne skulle igjennom. FL1 utdypet dette nærmere med å si at hen ikke trenger å kunne alt på detaljnivå i systemet, men kunne såpass at hen kunne finne ut av hvor ting var i ny CRM (FL1). Førstelinjelederne deler en felles enighet om at det er viktig å gå foran og vise at det her er viktig. En informant uttrykker dette med å si:

*«leder må vise at en vet hva som foregår» (FL2)*

FL1 og FL2 hadde begge fått tilbakemelding fra sine rådgivere på at de synes det var en fordel at leder var delaktig og kunne vise dem rundt i CRM. Ut over egen innsats på læring mente alle førstelinjelederne at en av årsakene til at de hadde lyktes med

innføringen var at de tidlig hadde fått innsikt i hva CRM var, og delt informasjon med rådgiverne lenge før opplæringa starta.

*«Allerede før opplæringen starta så startet jeg en egen opplæring på det lille jeg hadde av informasjon. Snakket om hva tankesettet med CRM var. For det tekniske hadde vi ikke så mye innsikt på før opplæringen» (FL1)*

FL2 fortalte at hvis de hatt sittet på rumpa og ventet på at det skulle komme opplæring til dem og trodd at CRM bare var knappetrykking, da hadde de slitt fordi knappetrykkingen er jo bare en liten del av det. Disse tre førstelinjelederne hadde en felles forståelse for hvor viktig det er å forberede sine rådgivere igjennom å snakke om hva som var i vente. De nevner alle tre at det tidlig må skapes en oppfatning for hvorfor vi skal gjøre dette, og mener med det hvorfor banken innfører ny CRM.

*«rett og slett det brukte vi veldig mye tid på hva vil dette betyr for oss? Hvorfor gjør vi dette?» (FL2)*

FL2 understreker at hvis vi hadde havnet der at noen oppfattet at dette bare er noe vi gjør - da hadde vi mislykkes. For å få opp forståelsen på hva CRM ville være sier FL1 at:

*«Satte seg vel inn i det som var å sette seg inn i før det ble innført, og delte det med de ansatte» (FL1).*

I tillegg hadde FL1 snakket mye om CRM og hvordan arbeidet i verktøyet var tenkt. Her legger hen til at dette var en av grunnene til at det ikke var noe problemer i overgangen til CRM for oss, fordi de alt hadde etablert forståelsen av vår kunde (FL1). FL2 sier at de har lyktes fordi hoved opplæringen har skapt forståelse for hva CRM er og hvorfor vi gjør dette, men legger til at hen også kunne mer enn de andre i starten. Egne utsagn fra førstelinjeledere på hvorfor de var gode på CRM:

*«jeg blir nok opplevd som støttende fordi jeg hadde satt meg godt inn i hvorfor CRM og jobbet med forståelsen» (FL2)*

*«En del av mine forberedelser var å si ja til alt jeg kunne delta på i forberedelsene av CRM. Da fikk jeg god innsikt i det meste (FL3)*

Det er åpenbart at disse tre førstelinjelederne har vært opptatt av selv å kunne CRM før de skulle ta dette ut til sine rådgivere. Sitat fra FL1 som bekrefter at leder er åpen for læring er:

*«tror det er viktig at leder selv setter seg inn i det en skal prate om, og at det er nok å kunne tilstrekkelig» (FL1)*

Når førstelinjelederne ble stilt spørsmål om de nå ser at de kunne gjort noe annerledes før innføringen, sier FL1 at hvis hen ser seg tilbake så kunne hen ikke gjort noe annerledes enn å ha satt seg enda mere inn i CRM selv. Hen sier også at hen kunne tilstrekkelig nok til å bistå. En annen førstelinjeleder lo når dette spørsmålet ble stilt og sa at;

*«selvsagt kunne vi aldri gjort noe annerledes, men vi kunne trent og fokusert enda mer på selve treningen» (FL2).*

Det kommer frem igjennom intervjuene at det allikevel ikke var mulig å trene mer enn de hadde gjort fordi alt i sandkassa ikke var helt på plass mens de trente. Det kom også frem at førstelinjelederne kunne ha fokusert mer på å trene videre når de gikk over på ny CRM. Her legger FL2 til at hen synes det kunne vært brukt mer tid på superbrukerne og at superbrukeropplæringen kunne vært mye bedre enn det den var. FL1 meddelte at

superbrukerne fikk tilstrekkelig med innsikt og opplæring, men tror allikevel at det ikke det hadde skadet om de hadde fått mer opplæring enn de fikk. Allikevel sier førstelinjelederne at mye av den læringen som skjedde underveis ikke var på grunn av superbrukerne, men på grunn av diskusjonene de hadde underveis. Det kommer frem at disse tre førstelinjelederne har vært tett på sine rådgivere gjennom møter og dialog før, under og etter innføring av ny CRM. FL1, FL2 og FL3 har alle satt seg ned med sine rådgivere og pratet om CRM. Alle tre hadde også laget en plan for hvordan de skulle gå frem for å lære seg CRM og hvordan dette skulle tas inni avdelingen. En annen felles aktivitet disse tre førstelinjelederne hadde var at de hadde laget arenaer for erfaringsdeling. Det virker som at alle tre førstelinjelederne har tatt sin lederoppgave på alvor. Førstelinjelederne deler felles at de trodde det var vanskeligere enn det faktisk var. Et sitat fra FL3:

*«De fleste hos meg har sagt at det var jo mye greiere enn de trodde» (FL3).*

Det tyder på at FL1, FL2 og FL3 har vært grundige med å forklare og snakke om CRM lenge før selve opplæringen. Det virker som at det har vært en suksessoppskrift når FL1 forteller at hen sine rådgivere hadde gitt uttrykk for at når CRM kom så var det liksom ikke noe. Det kan forstås med at de var så kjent med verktøyet fordi det har vært gode forberedelser.

Mitt inntrykk og funn er at de førstelinjelederne jeg intervjuet var positiv innstilt til ny CRM, og har forstått at læring krever tid. De har derfor vært åpen for at læring skulle foregå i egen lokasjon, og satt av nok tid slik at alle fikk tilegnet seg basiskompetansen som har vært nødvendig for å komme i gang. Med Covid-19 og hjemmekontor meddeler alle de tre førstelinjelederne at det har vært en krevende øvelse med å legge til rette og prioritere slik at hver og en fikk treningstid. Alle tre førstelinjelederne sier også at det var mye annet som foregikk i samme periode som innføring av ny CRM. Det var en utfordring å håndtere de daglige oppgavene våre samtidig som at hver og en fikk nok tid til å trene i sandkassa. FL2 sier at hen derfor gikk inn i kalenderne til den enkelte og la inn treningstid. I etterkant har rådgiverne gitt uttrykk for at dette var kjempebra. De to andre førstelinjelederne meddeler at de også hadde avsatt tid til tening i sandkassa. FL3 sier at hen har inntrykk av at rådgiverne synes det har vært en god opplæring, og at det har blitt gitt nok og god informasjon. Intervjuene har avdekket at det har blitt fristilt tid til trening i sandkassa, og at det har ført til en god opplæringsfase.

Videre er CRM agenda på hvert avdelingsmøte meddeler FL1, FL2 og FL3, og understreker viktigheten av å dele erfaringer også etter at CRM er innført. FL2 poengterer hvor viktig det er at vi ikke slutter med det fordi dette er arbeidsmetodikken vi nå skal leve etter, og ikke bare et verktøy som blir innført. Det er nå vi må se på nytteverdien av det vi logger sier FL2.

#### 4.2.2 Læring i sandkassa

R1, R2 og R3 er alle tre enige om at det har vært god og tilrettelagt opplæring før lanseringsdatoen av CRM. R2 sier at hen opplever at det var viktig å selv få trykke i sandkassa. I intervjuene avdekkes det videre at det var mye informasjon på en gang å ta til seg. Her neverer rådgiverne eksempler som at det var beskrivelser av hvordan sak skulle gjøres, hvordan gjøre en forpliktelse, og hvordan tilordne seg selv eller andre saker. Rådgiverne opplevde alle at det ble mange nye ord på en gang å huske på, men at det har gått greit å skille hva det ene var i forhold til det andre etter at de begynte å trene i sandkassa.

*«når man fikk satt seg ned og trykka litt selv å sett litt nærmere på det så gikk det veldig greit» (R2).*

Sandkassa var tilrettelagt og ment som en treningsarena slik at brukerne skulle bli kjent med systemet før det skulle tas i bruk. Det var mangler i sandkassa som gjorde at den ikke fungerte optimalt, men rådgiverne sier at det var såpass tilrettelagt at de ble kjent med kundebildet<sup>3</sup> og de andre flatene i CRM. Her deler R1, R2 og R3 mange likheter når de forteller om hvor bra det var å få trent på hvordan en legger opp en sak, hvordan legge opp en forpliktelse<sup>4</sup> og hvordan jobbe i instrumentbord<sup>5</sup> og plukkliste<sup>6</sup>. Rådgiverne snakker alle om saker som var lagt på dem fra andre, og hvor enkelt det nå var å se hva som skulle gjøres i forhold til oppfølgingen. Det virker som at alle rådgiverne opplever at sandkassa har vært nyttig i forbindelse med opplæring på ny CRM. R2 bekrefter dette med å si at det gikk greit å gå over på nytt system. Selv om alle tre rådgiverne meddeler at travle hverdager kunne være til hinder for tid til å trene så fikk de så absolutt brukt noen timer i sandkassa de siste to ukene før innføringen.

*«At vi fikk "pålagt" å bruke tid i sandkassa for å lære oss det grunnleggende i systemet har vært nyttig» (R3).*

Rådgiverne opplever CRM som et stort system, og at det i starten var mye å ta inn over seg. En rådgiver meddeler at det ble lagt opp til flere runder med kurs i deres avdeling hvor ett og ett tema ble gjennomgått. Dette ble opplevd som veldig bra. Allikevel meddeler rådgiver at hen ikke var trygg nok på ett tema før de gikk over på tema nummer 2. Hvordan dette skulle vært gjort det bedre har R2 ingen forslag til. Det beste er uansett å trykke selv for å bli trygg forteller hen videre. R1 sier de i sine forberedelser egentlig bare gjorde det som var satt opp, og gjennomførte det. R3 sitter igjen med opplevelsen av at en ikke hadde behøvd å blåse opp at det kom til å bli en stor omveltning med ny CRM, for det ble det jo ikke. Intervjuene avdekker at det er har vært ulikt behov for trening fordi noen har lett for å lære, mens andre trenger mer tid. Det fremkommer også at enkelte var flinkere til å trene enn andre. Det alle rådgiverne er enige om er at hver avdeling har forskjellige ansatte, og at det er ulikt fra person til person hvor detaljorientert en går til verks for å lære seg. En rådgiver som ikke var til stede ved innføringen siterer dette:

*«Jeg «hoppa» i det uten noen spesiell oppfrisking. Det er ikke farlig å trykke og prøve. En finner frem litt etter litt» (R3).*

R3 meddeler at hen synes det har gått greit å lære CRM, og føyer til at hen synes nesten at det har gått bedre enn forventet. Det gis innsikt i at det ikke bare er sandkassa, men også alt som har vært tilrettelagt med tid til å trene, introduksjonsmøter, Teams møter og ikke minst tilgjengelige superbrukere som har ført til at det har fungert bra å gå over på ny CRM når den kom. Andre viktig forberedelser har vært e-læring og brukermanualer. R1 sier de raskt fikk en felles forståelse på mange ting som har ført til at de kom i gang med bruk av ny CRM på lanseringsdagen.

*«Vi bare kasta oss over det for å få det til å funke best mulig. At vi har lykket tror jeg er fordi vi har hatt felles forståelse av at det er vi som må gjør det til at det fungerer» (R1).*

---

<sup>3</sup> Kundebildet: gir totaloversikt på kundens aktiviteter og pågående saker.

<sup>4</sup> Forpliktelse: er et avtalt kontaktpunkt med kunde

<sup>5</sup> Instrumentbord: viser totaloversikt over saker, aktiviteter, oppgaver og forpliktelser

<sup>6</sup> Plukkliste: viser saker og forpliktelser ett team eller en ansatt må håndtere

Det er en felles enighet blant rådgiverne om at en testbase som sandkassa gir innsyn og skaper forståelse, men at det er først en begynner å bruke CRM at en får lært seg verktøyet ordentlig. R3 sier at det hjelper på at folk er positive til å ta i bruk CRM. Det har for vår avdeling ført til at vi kom raskt i gang på ny CRM. Videre forteller samme informant at når leder selv har hatt stor interesse for å lære seg CRM, har det også vært med å forberede oss godt. Rådgiverne påpeker at ledere og superbrukere fikk tidligere opplæring enn de andre ansatte, og understreker at det har vært fint fordi de har delt og trent med oss (R3).

*«Superbruker hos oss har vært har vært veldig god» (R3).*

Intervjuene fanger opp at det antas at noen av de som ikke var superbrukere føler på at de skulle visst litt mer detaljert om hvordan en nå skulle jobbe. Allikevel forteller rådgiverne at de fleste har følt at de har fått grei oversikt igjennom opplæringen. Det sies at i en travel hverdag som rådgiver ofte har, så følte noen av rådgiverne at det kanskje tok litt mye tid med CRM opplæringa, men samme informant sier her at hen i ettertid ser at det var riktig å bruke den avsatte tiden.

*«Men om vi skulle hatt enda mere tid tror jeg ikke ville vært hensiktsmessig. Bedre da at man heller lærer litt mer og mer etter hvert som man bruker systemet. At man i hvert fall kan det grunnleggende og viktigste for så å heller bli mer og mer kjent med systemet etter hvert» (R2).*

### 4.3 Verktøy: «Bruke verktøy for mediert samspill»

Et CRM-verktøy oppfattes som et verktøy, men det kan også sees på som ett CRM-system. Verktøy kan derfor være det som brukes i en prosess for å nå mål. I denne forskningen vil verktøy sees i forhold til CRM, men også i forhold til det som brukes for at samspillet i den medierende virkningen skal fungere.

#### 4.3.1 Opplysende verktøy

Førstelinjelederne sier at ny CRM egentlig bare har fordeler. Det jobbes ikke tyngre, og det brukes ikke lengre tid. Alle de tre førstelinjelederne har en felles oppfatning om at strukturen i CRM er bra og betydelig bedre enn før. FL3 opplever at det kan være litt stressende med plukklista noen ganger, men sier at rådgiverne innimellom liker at det er litt «trøkk». FL1 forteller at

*«CRM hjelper oss å ha kontroll og oversikt på kundene» (FL1)*

Førstelinjelederne uttrykker at de har ventet på dette systemet. Intervjuene fornemmer at CRM gir bedre anledning til å følge med på arbeidsbelastningen til rådgiverne slik at de på kan bistå med å fordele oppgaver til andre rådgivere. Ved hjelp av instrumentbordet følger førstelinjelederne nå med slik at det ikke ligger for mange saker på den enkelte rådgiver. Er belastningen til rådgiverne for stor tar de kontakt slik at de sammen ser på mulige løsninger. Det virker som om førstelinjelederne har tatt til seg hvordan CRM verktøyet kan brukes for å holde orden på arbeidsoppgavene og belastningen til egne rådgivere. FL2 forteller hvor fornøyd hen er med at tidligere manuelle lister nå kommer automatisk opp som saker i ny CRM. Vel og merke hvis de blir lagt opp på riktig dato. FL3 forteller om en situasjon hvor rådgiver hadde lagt alle oppfølgingssaker på samme dag og klokkeslett. Da måtte hen spørre vedkommende om hvilken plan som var lagt for å betjene 10 kunder samtidig. Her legger førstelinjelederen til litt latter, og sier at med det spørsmålet gikk det opp et lys for rådgiver på hvordan en må jobbe i verktøyet. Hen føyer til at de da snakket sammen om hvordan dato og



klokkeslett på sakene skulle settes slik at dette ikke skjedde igjen (FL3). FL2 sier i tilsvarende situasjoner at det er viktig å få frem;

*«at CRM er en arbeidsmetodikk, og ikke bare et verktøy som vi taster i» (FL2)*

I ny CRM er oppgavene mer synlig, og de blir ikke borte på grunn av status som settes på saken forteller (FL1). Det er vanskelig å få alle til å forstå at jobber du ikke riktig vil det får konsekvenser. Det betyr at saker du jobber med samtidig skal være på et minimum, og at status på oppgaver må brukes riktig (FL1). Det å få alle til å forstå konseptet vår kunde<sup>7</sup>, og hvor viktig det er å legge igjen spor av hva den enkelte har utført på kunden tar nok litt tid avdekker intervjuene. Videre understrekes det også at en må være oppmerksom på at enkelte rådgivere ikke lager sitt eget system i systemet. Det virker som at førstelinjelederne har brukt og bruker en til en samtaler systematisk både før og etter innføringen av CRM. På den måten kommer de tettere på den enkelte rådgiver sin etterlevelse av ny CRM. Det avdekkes også at i det tidligere systemet kunne arbeidsoppgaver bli borte, men at ny CRM gjør alt mer synlig. Det har ført til at noen opplever flere oppgaver og mer stress i hverdagen. En førstelinjeleder siteres med dette:

*«Alt er mer synlig i CRM, og da kan hverdagen oppleves mer stressende. Nå forsvinner ikke oppgavene før du gjør noe med dem» (FL3).*

I intervjuene sier alle førstelinjelederne at CRM nå er det foretrukne hjelpemiddelet for å skape gode kundeopplevelser. Videre nevnes det at en av grunnene for å lykkes med CRM er at kunden fornemmer at de får den gode behandlingen de fortjener. Kundene kan ønske å snakke med sin rådgiver, men ved for eksempel sykdom er ikke det mulig. Med ny CRM kan andre rådgivere nå enklere bistå kunden fordi all kundekommunikasjon ligger samlet i verktøyet.

*«På en mye mere strømlinjeformet måte har alle de opplysningene de trenger» (FL1).*

#### 4.3.2 Hjelpende verktøy

CRM oppleves som oversiktlig selv om det noen ganger oppleves som et hjelpende verktøy og andre ganger som mer rot forteller (R1). Det er forskjell på når det er mye å gjøre fordi plukklista blir veldig lang nå når alt har blitt mer synlig meddelelser(R1). En felles oppfatning rådgiverne gir er at det er bra at alt er synlig slik at man slipper å risikere å glemme eller miste noe. R1 forteller at hen bruker CRM til alt, og sporer alle eposter inn i CRM.

*«Det er mere orden i mine egne saker nå uten tvil. Jeg har dermed blitt en bedre rådgiver» (R2).*

En annen god ting med CRM forteller i rådgiverne er at det ved fravær er enklere å ta over saker fra andre rådgivere. Du kan også enklere «fikse» for kunden sier R1, og legger til at har kunden flere saker pågående samtidig så er det enklere å betjene begge sakene. Det vil oppleves som en god kundeservice. R2 sier at hen har fått god oversikt på egen hverdag, og opplever også at leder nå er mer tett på i arbeidshverdagen og hjelper til når oppgavene ikke flyter som de skal.

*«Vi viste at dette kom, og at det var et nyttig hjelpemiddel» (R3).*

R1, R2 og R3 sier de har forstått at de i CRM har en felles oppgave med å passe på plukklista slik at saker som ikke ligger på navngitte rådgivere også blir håndtert.

---

<sup>7</sup> konseptet vår kunde: betyr at det er flere enn rådgiver som betjener kunden

Rådgiverne opplever nå at det har oppstått et samarbeid på oppgaver som tidligere vandret imellom flere hoder. Videre sier rådgiverne at de selv har blitt bedre til å samarbeide via ny CRM. Alt som nå gjøres er også mer synlig for alle sier (R1). Covid-19 har gitt oss ett ekstra "dytt" i ryggen til å bruke CRM, for med mer smitte og sykdom må vi hjelpe til med å avlaste på hverandres kunder.

*«Nå må det tenkes mer felles, og vi kan ikke bare sitte med egne saker sånn som mange gjorde før» (R1).*

Det er en felles opplevelse blant disse tre rådgiverne om at førstelinjeleder har vært opptatt av at systemet skal brukes med den intensjonen som den har blitt laget for. Påminnelser om bruk og etterlevelse kommer ofte, og informasjon ved fravær på hvordan saker delegeres videre til andre rådgivere. R1 sier at selv om det har blitt sagt hva vi felles skal dokumentere har vår leder lyttet til oss når vi har gitt innspill på forenkling.

*«CRM fungerer jo best når alle bruker det - tenker jeg» (R1).*

Ny CRM har gitt positive opplevelser, og er spesielt nyttig ved sykdom og fravær forteller en informant. Hen legger til at det i ny CRM er enklere å følge opp andres kunder og saker (R2).

## 5 Diskusjon

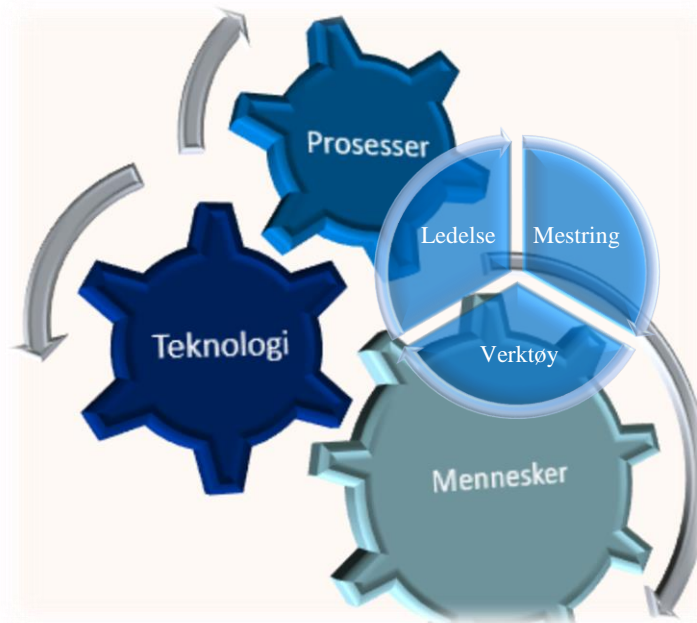
Formålet med studien er å utvikle kunnskap om samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi, og hvordan disse sammen kan føre til økt samarbeid, bedre kundeservice og en medierende virkning. En av suksesskriteriene for at dette samspillet skal lykkes er hvordan ledere mestrer sin rolle og skaper motivasjon og mestring.

I dette kapitlet vil jeg først oppsummere og forklare funn fra kapittel 4. Videre vil jeg med det teoretiske rammeverket drøfte følgende fire spørsmål;

- Hvorfor er positiv ledelse viktig?
- Hvorfor er læring i sandkassa viktig?
- Hvordan har bruken av CRM gitt mediert samspill?
- Hvordan henger ledelse, mestring og verktøy sammen?

Avslutningsvis i dette kapitlet kommer jeg inn på oppgavens styrker og begrensninger samt studiens implikasjoner og forslag til videre forskning.

For å få frem hvordan ledelse, mestring og verktøy henger sammen med menneske, prosess og teknologi har jeg konstruert en figur som viser CRM systemets medierende virkning:



**Figur 5: CRM systemets medierende virkning**

### 5.1 Oppsummering av funn

Jeg har valgt å oppsummere funn og påstander fra hovedtemaene ledelse, mestring og verktøy inn under de tre faktorene jeg startet kapittel 4 med:

1. Positiv og motiverende ledelse er viktig for å lykkes
2. Åpen for læring og læring i sandkassa
3. Bruke verktøy for å legge til rette for mediert samspill

### **Ledelse «Positiv og motiverende ledelse»**

Funn avdekker at ledere som ønsker ny kunnskap og tar til seg læring er gode forbilder. De har selv satt seg inn i hvordan nytt verktøy fungerer, og har forstått hva det nye systemet vil gi av gevinster. Ledere som har denne innsikten, starter tidlig med å involvere og dele informasjon. Dette gjør de for å skape motivasjon og forståelse for hvorfor trening og egenutvikling er viktig. Det er helt i tråd med det flere teorier sier, deriblant det Jacobsen og Thorsvik (2019) understreker. Slike ledere forstår at det er behov for en arena å trene på, og skjønner at det må settes av tid til å trene. At den beste læringen skjer nær arbeidssituasjonen slik Moxnes (1982) beskriver i sin teori er også noe de legger til rette for. Mestringsorienterte ledere som Lai (2013) kaller dette vet hva som skal til for å lykkes, og de vet hva som skal til for at mestring skal slå positivt ut som Bandura (1977) beskriver. Positiv ledelse handler om å forstå hvilken påvirkningskraft en som leder har for å skape engasjement, trivsel, relasjoner og produktivitet slik som Merethe Drønnen (2020) nevner. Positiv og motiverende ledelse er viktig for å lykkes, og dette tas med videre til drøftingen.

### **Mestring «Åpen for læring og læring i sandkassa»**

Det er en fordel og det er motiverende med ledere som selv har egen interesse for læring. Funn viser at ledere som er åpen for læring sørger for at de får deltatt på alle planlagte forberedelser slik at de på den måten innhenter god innsikt. Videre viser funn at når ledere er tett på sine ansatte og tilrettelegger for læring så fører det til resultater. Dette kaller jeg lagidrett, og forskningen kaller dette betydningsfulle aktiviteter eller en sosiokulturell kontekst (Säljö R. , 2001). Når lederne selv er deltager skapes gode diskusjoner og læring, noe som videre fører til samarbeid og riktig bruk. Det viser seg at ledelse er viktig for at den medierende virkning skal fungere (Vygotsky, 1978). Videre viser funn at ledere som er åpen for læring også er tro mot bedriften og gjennomfører det som er planlagt. Et utsagn som bekrefter dette, er; «*Satte meg vel inn i det som var å sette seg inn i før det ble innført og delte det med de ansatte (FL1)*». Det betyr at planlagt trening er tilstrekkelig nok for å lære hvis den går i takt med egen indre motivasjon. Min forskning avdekker påstandene om at sandkassa har vært viktig for å forstå hvordan systemet fungerer. Sandkassa har også vært viktig for motivasjon, mestring og samhandling. Dette tas med til drøfting.

### **Verktøy «Bruke verktøy for mediert samspill»**

Funn avdekker at det er avgjørende å forstå sammenhengen og tankesettet bak systemet slik at en ser hvilken verdi riktig bruk fører til. Det avdekkes at har en forstått systemets sammenheng, og bruker det riktig så gir nytt system en bedre orden i hverdagen. Et sitat som bekrefter dette, er; «*jeg har dermed en bedre rådgiver*» (R2). Funn viser likevel at verktøyet i enkelte situasjoner oppleves som stressende og skaper noe rot, men det hevdes allikevel at det ikke jobbes tyngre. Følgende sitatet bekrefter dette «*De fleste hos meg har sagt at det var jo mye greiere enn vi trodde*» (FL3). Min forskning beviser at de har fått et nyttig hjelpemiddel. Funn avdekker at ny CRM gir oversikt og innsikt samt er med på å skape gode kundeopplevelser. Videre gir systemet opplevelse av at det er enklere å avlaste hverandre på saker, og at leder gå inn å fordele saker som hopper seg opp. Min forskning avslører at nytt system har ført til at ledere og ansatte nå jobber tettere sammen. På den måten har ny CRM skapt økt motivasjon. Den medierende virkningen fungerer (Vygotsky, 1978). Påstanden om at de gjennom et opplysende- og hjelpende verktøy jobber tettere sammen tas med over i drøftingen.

## 5.2 Hvorfor er positiv ledelse viktig?

Fra min forskning hevdes det at positiv og motiverende ledelse er viktig for å lykkes. Når ledere har tro på at nytt system ville føre til enklere måter å jobbe på oppleves det som positiv og motiverende. Det gir effekter når leder selv har en egen interesse for nytt verktøy, og selv går foran og viser hvor viktig det er å ta innføring av nytt system på alvor. Selv pålagt trening oppfattes positivt fordi leder tilpasser læring til ulike behov. Positiv ledelse handler om å skape engasjement, trivsel, relasjoner og produktivitet (Drønnen, 2020)

### **Tidlig involvert og skapt forståelse**

Ledere som tidlig involverer og gir innsikt, skaper motivasjon og forståelse viser min forskning. McDermot et al (2014) påpeker i sine teorier at førstelinjeledere må forstå endringens betydning for seg og sine. Dette bekrefter førstelinjelederne selv med å si at noe av det viktigste de gjorde var at de tidlig delte innsikt. Her støtter rådgiverne opp med å si at de snakket om CRM lenge før selve opplæringen. Sett fra leders side har de på den måten skapt økt forståelse og bevissthet rundt endringen (Rababah et al., 2011), og sett fra rådgivers side skapt forståelse for hva som skal skje og hvorfor (Shum, Bolve, & Auh, 2008). På den måten har de hindret motstand, uopplarte spørsmål og feil bruk. De har skapt forståelse for at CRM systemet handler om kultur og prosesser, og ikke et tekstbehandlingsystem (Payne & Frow, 2005). Funn viser at ledere som starter tidlig med å involvere ikke bare skaper riktig forståelse, men også oppfattes som positive ledere fordi de selv viser egen interesse for gevinstene nytt system gir.

Nøkkelen til vellykket endring må være å forstå den påpeker Jacobsen og Thorsvik (2019), og understreker at involvering av de ansatte er en viktig suksessfaktor for at ansatte skal få eierskap til prosessen og innføringen. Det det disse førstelinjelederne hadde gjort, satt seg inn i ny CRM for å forstå endringens betydning. På den måten lykkes de lettere i å lede endringen slik teorien til Maitlis og Christianson (2014) nevner. Her viser mine funn at rådgiverne på den ene siden synes det er positivt at lederne selv er opptatt av å lære, og lederne på sin side sier de må forstå endringen skal de kunne gå foran og lede endringen. Ledere med positiv holdning til endring, skaper motiverende medarbeidere og et positivt samarbeidsklima. De er igangsettere gjennom å skape forventning og forståelse for intensjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er handlingen som skaper motivasjonen sier Brochs-Haukedal (2012). Dermed er det bekreftet at disse førstelinjelederne kom riktig ut med sine forberedelser, og at de har tatt sitt ansvar med å skape forståelsen for hvilke områder i nåsituasjonen som vil bli bedre slik at endringen blir oppfattet og forstått av de ansatte slik Kotter (1995) sin teori beskriver. Det betyr at førstelinjeledere er de beste endringsformidlerne (Balogun, 2003).

### **Positiv holdning og interesse**

Det kommer tydelig frem i undersøkelsen at positiv ledelse er viktig for rådgiverne, men det avdekkes også at avdelingens positive holdning til å ta i bruk CRM fører til at man raskt kommer i gang på nytt system. Betyr det at avdelinger som består av positive medarbeidere generelt lettere lykkes? Teorien til Drønnen (2021) støtter dette med å si at majoriteten av ansatte ønsker å gjøre en forskjell. Det betyr at mestringsorienterte ledere som legger til rette for læring og utvikling har et fortrinn i å lykkes (Lai, 2013). Det vil si at positiv ledelse er viktig fordi det påvirker mestring noe som videre påvirker om man lykkes.

Viktige og betydningsfulle aktiviteter er å tilrettelegge, vise interesse og gå foran som et godt eksempel i bruk av systemet avdekkes som påstand fra førstelinjelederne. Dette er

utøvende ledelse sier Jacobsen og Thorsvik (2019) fordi det lederne selv gjør påvirker omgivelsene.

Et interessant funn her er at førstelinjelederne selv oppfatter seg som smittekilde for læring. Det betyr at egen positiv holdning og interesse for å lære nytt kan få positive konsekvenser. Slik som at ansatte troverdig stoler på sin leder og godtar at det meste blir bedre i nytt system. Det som motsatt har blitt avdekket er at det oppstår negativ smitte hvis førstelinjeledere ikke har egen interesse samt liten tro på nytt system. Det gjør det vanskelig for de ansatte, og fører til mislykket innføring. Slik ledelse kan handle om leders egen tro på egen mestring, leders egen interesse for læring eller leders eget syn på seg selv slik Skaalvik og Skaalvik (1996) beskriver. Det er viktig at leder er klar over at ens egen ledelse påvirker menneskers tenkning sier Jacobsen og Thorsvik (2019). Forskningen til Frøberg og Lindstad (2021) viser at førstelinjelederne er de beste endringsformidlerne under innføring, og at deres rolle er sentral for at intensjonen med endring skal oppnås.

### **Skapt miljø for læring**

Godt motivert for noe nytt var en av flere likhetstrekk disse tre førstelinjelederne hadde. Alle hadde de en grunnleggende felles holdning om å skape et godt arbeidsmiljø noe som kan betegnes som et motiverende og positivt lederskap. De hadde alle laget arena for læring og deling med tilrettelagt hjelp og støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2019) (Gheorghe & Lupasc, 2012). Gjennom sin ledelse hadde de på den måten lagt grunnlaget for å oppnå resultater sier Lai (2013). Ledere kan igjennom å tilrettelegge for lærings- og endringsprosesser lykkes beskriver Klev og Levin (2009). En av aktivitetene disse lederne har lykkes med er at de gjennom involvering laget en plan for øvelse og trening slik at alle viste når og hvordan de sammen eller hver for seg skulle trene. Dette uttrykker Kunøe (2017) som viktige aktiviteter som fører til at det er enklere å akseptere å bruke avsatt tid til å lære alene eller sammen med andre. Pålagt treningstid nevner rådgiverne. Hvor pålagt i denne sammenhengen tolkes som motiverende fordi rådgiverne selv definerer pålagt som kjempebra. En annen aktivitet er tett dialog i en til en samtaler hvor lederens hensikt er å sikre at alle «henger» med mens rådgiverne på sin side opplever dette med «å bli sett» som en motivasjonsfaktor (Manger & Wormnes, 2015). Målrettet motivasjonsarbeid kaller Kunøe (2017) dette, og understreker at slik ledelse må til skal en lykkes med innføring av nytt system. Ledere som har forstått at det de gjør påvirker ansattes motivasjon og mestring vil lykkes. Det er dette relasjon handler om sier Jacobsen og Thorsvik (2019), og det er det figur 1 viser.

## **5.3 Hvorfor er læring i sandkassa viktig?**

Den grunnleggende forståelsen tilegner brukerne seg via trening i sandkassa. Derfor er avsatt til læring i sandkassa viktig for å påvirke bruk og etterlevelse. Funn bekrefter dette utsagnet; «*når man fikk satt seg ned og trykka litt selv å sett litt nærmere på det så gikk det veldig greit*» (R2). Det betyr at sandkassa har vært en viktig del av læringen, og at trening nært knyttet til virkeligheten ansees som nyttig for å forstå hvordan nytt system fungerer. Sandkassa har ikke bare påvirket bruk og etterlevelse, men også skapt motivasjon, mestring og økt samhandling. Sandkassa har ikke bare skapt forståelse for hvordan systemet fungerer, men også vært med på å øke forståelsen for nye måter å samhandle på. Funn som dette vil nå drøftes mot relevant teori for å understreke hvorfor sandkassa har vært viktig.

### **Mestrings betydning for ledere og ansatte**

Skal ledere lykkes med å få andre til å mestre må de mestre selv, men skal de mestre selv må de også ha tro på egne evner til å mestre aktivitetene de står ovenfor. Sett fra leders ståsted lære systemet, men også lede endringen (Kotter, 1995); (Lewin, 1951). Det betyr at leder ikke bare må ha forstått, men også ha egenskaper for å lykkes med sin endring. En leder som løfter blikket og ser sitt lag på «pallen» vet hva som skal til for å skape mestring. De lager en plan for endringsreisen, og vet hvordan en skal legge til rette for læring knyttet til faget. Skape økte forventninger om mestring som Bandura (1986) kaller autentisk mestringsopplevelse. Det betyr at læring nært knyttet til faget er viktig for å forstå hvordan systemet fungerer. Sandkassa har på den ene siden gitt trening nært knyttet til arbeidsprosessene, mens på den andre siden har skapt økt forståelsen for samhandling i hele arbeidsprosessen. Dette bekrefter at ledere som legger til rette for trening i sandkassa og skaper arena for samarbeid påvirker mestring. De har forstått hvordan de må legge til rette for at ny kunnskap skal læres igjennom samarbeid. Dette kalles sosiokulturell kontekst (Säljö R. , 2001, s. 155). Det holder ikke bare å legge til rette for treningen, fordi lederne må selv delta og snakke sammen med sine ansatte. Teorien om språkets betydning er en del av dette verktøyet (Säljö R. , 2002). Opp mot visjon og strategi må hvorfor forklares sier Lewin (1951) slik at en forstår hvilken sammenheng det er mellom samarbeid og samhandling. Først da dannes grunnlaget for læring (Dysthe, 2001); (Säljö R. , 2002).

### **Ledere som selv har egeninteresse for læring**

Min forskning viser at ledere som selv har egeninteresse for læring oppfattes som et godt forbilde. Individet er nysgjerrig og ønsker ny kunnskap (Dysthe, 2001). Ledere som har vært igjennom det samme som sin ansatte vil bedre forstå. Det betyr at lederne på den ene siden selv må trykke i sandkassa for å lære seg verktøyet, og de må bli «møkkete på fingra» for å kunne gå foran som et godt eksempel. Det betyr at skal de oppfattes som gode forbilder må de kunne tilstrekkelig nok for å hjelpe og bistå rådgiverne. Egen erfaring fra sandkassa gir også innsikt i hvilke behov det er for tid til trening og støtte. På den andre siden opplever rådgiverne det som en fordel at lederne kan nytt verktøy, og at de kan tilstrekkelig for å bistå. Teorien sier at de må selv forstå hva endringsprosessen betyr slik at de videre kan formidle til egne ansatte (Maitlis & Christianson, 2014). Det betyr at ledere også må ha en indre motivasjon for å lære.

### **Arena for læring**

Sandkassa har gitt god og tilrettelagt læring. Dette kan knyttes opp mot teorien til Rababah et al. (2011) hvor de sier at organisasjonen må forberedes slik at de forstår. Da må læring sees i forhold til arbeidssituasjonen (Moxnes, 1982). Det betyr at sandkassa har vært en viktig arena for læring og økt forståelse for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Lederne sier at ikke alt fungerte best mulig, mens rådgiverne påsto at det var tilstrekkelig for å tilegne seg den grunnleggende forståelsen. Det bekreftes at sandkassa har ført til økt forståelse for hvordan system og prosess skal fungere. Dette kaller (Dysthe, 2001) kognitiv læring. Ledere som legger til rette for gode opplæringsprosesser gjennom å gi handlingsrom og avsette tid for planlagt øvelse og trening vil lykkes sier (Kunøe, 2017). De skaper en god prosess sier Brochs-Haukedal (2012). Ledere som er tett på sine ansatte samt evner å bruke språket gjennom læring og deling er med på å påvirke resultatene. Teorien kaller dette å tilrettelegge opplæringen som en sosiokulturell kontekst (Säljö R. , 2001). Brukes språket på en positiv måte, slår det positivt ut hvorpå det motsatte ikke vil fungere. I dette studiet er det attestert fra rådgiverne at det ble tilrettelagt for god og tilstrekkelig opplæring, og at sandkassa en viktig del av dette. Rådgiverne sier selv at de bare gjennomførte de planlagte opplæringsaktivitetene. Dette

kan forstås med at den tilrettelagte opplæringen og læringen i sandkassa har skapt forståelse for riktig bruk av ny CRM og en autentisk mestringsopplevelse (Bandura A. , 1977).

## 5.4 Hvordan har bruken av CRM-verktøyet gitt mediert samspill?

Når både leder og rådgivere har forstått sammenhengen og tankesettet bak innføring av ny CRM ser de hvilken verdi riktig bruk fører til. De ser at det er enklere å avlaste arbeidsoppgaver samt at leder også kan bistå med å fordele disse. Gjennom et opplysende- og hjelpende verktøy erfarer de at det jobbes tettere sammen viser funn i min forskning. Mot relevant teori om mediert samspill vil funn fra forskningen bli drøftet for å avdekke hvordan ny CRM gir et mediert samspill.

### **Forstå sammenhengen og tankesettet bak systemet**

Nytt verktøy har ført til en annen måte å jobbe på fordi det nå legges inn spor fra aktiviteter i verktøyet. Dette gir oversikt og innsikt. Oversikt fordi det er enklere å se hva kundene har tatt kontakt med oss om noe som gir innsikt til å betjene kunden der hen møter opp. På den måten respondere raskere på kundens forespørsler (Rababah et al., 2011). Begge rollene påstår selv at ny CRM har ført til økt mestring og bedre kundeopplevelser. En bekreftelse på dette er et utsagn fra en rådgiver; «*jeg har blitt en bedre rådgiver*» (R2). Det betyr at førstelinjelederne og rådgiverne har forstått at verktøyet bare er en del av en større sammenheng, og at det handler om hvilken virkning verktøyet får når alle bruker systemet som avtalt og samhandler i arbeidsprosessene.

Når det gjelder bruk av verktøyet har det forandret hvordan brukerne nå tenker og utfører arbeidsoppgaver. Rådgiverne på sin side har innsett hvor viktig det er å legge igjen spor på hva den enkelte har utført på kunden, og de har skjønnet at de på den måten er med på å styrke kundeforholdet (Chen & Popovich, 2003). Dette støttes også av teorien til Vygotsky (1978) som peker på at bruk av verktøy forandrer menneskers tilnærming og gir en medierende virkning. Det viser seg at når de som bruker verktøyet forstår at deres handling er med på å påvirke effekten av systemet også har forstått hvordan komponentene menneske, prosess og teknologi henger sammen. Når det gjelder rådgiverne opplever de ny CRM som noe stressende, og at det til tider kan skape noe rot. De sier også dette skjer fordi oppgavene nå ikke forsvinner. Derimot har førstelinjelederne sett hvilke muligheter de nå har til å fordele arbeidsbelastningen ut på flere rådgivere slik at kundene raskere betjenes. Begge rollene er nå mer oppmerksom på hvordan arbeidsoppgavene skal fungerer i det nye systemet. De har forstått hvordan samhandlingen mellom menneske og verktøy fungerer (Vygotsky, 1978). Kunøe (2017) sier dette handler om at de ved hjelp av verktøyet har skapt seg forståelse for hvordan systemet og tankesettet bygger verdi for kunden.

Det betyr at lederne har lykket med innføring igjennom blant annet å forklare hvorfor budskapet opp imot visjon og strategi Lewin (1951), men også forklare systemets medierende virkning. Teorien til Säljö R., (2001) som beskriver at positiv prat påvirker motivasjon og mestring, og at det videre påvirker verktøyets medierende virkning er et funn min forskning har avdekket. Det er da sammenhengen mellom ledelse, bruk og selve verktøyet slik Wertsch (1998), peker på som essensen for at systemet skal fungere best mulig.



## **Gode opplevelser og bedre samspill**

Nytt system har ført til at rådgiverne opplever seg som flinkere. For det første er det enklere å betjene saker som pågår på kunden. For det andre er det enklere å avlaste hverandre på saker. For det tredje er det bedre samhandling på tvers. For det fjerde gir det opplevelse av mer fornøyde kunder. Det betyr at det teorien sier om at ny CRM gir større mulighet for å kjenne kunden og respondere på behov stemmer (Beldi et al., 2010). Funn viser at lederne og rådgiverne opplever at de nå jobber tettere på hverandre. Hvor lederne på sin side sier at de enklere kan følge med på arbeidsbelastningen, og rådgiverne fra sitt ståsted opplever dette som god avlastning når oppgavene hopper seg opp. Dette bekrefter at den medierende virkningen fungerer (Vygotsky, 1978). Rådgiverne beskriver selv at ny CRM har blitt det foretrukne hjelpemiddelet for å skape gode kundeopplevelser.

## **5.5 Hvordan henger ledelse, mestring og verktøy sammen?**

For å vise hvordan ledelse, mestring og verktøy henger sammen, og forklare hvordan disse er avhengig av hverandre når organisasjoner skal innføre nytt system tar jeg utgangspunkt i tre dilemma:

1. Hvordan kan førstelinjeleder forstå sitt ansvar for vellykket innføring?
2. Hva er viktig å vektlegge for bruk av systemet?
3. Hvorfor må førstelinjeledere kunne systemet selv?

Disse tre dilemmaene er formulert med utgangspunkt i oppgavens problemstilling som er hvordan kan førstelinjeledere lykkes med innføring av ny CRM, og hva førstelinjelederne selv sa var deres ansvar før innføring av ny CRM (Frøberg & Lindstad, 2021).

### **Dilemma 1: Hvordan kan førstelinjeleder forstå sitt ansvar for vellykket innføring?**

Teorien til McDermott et al. (2014) sier at førstelinjeledere er en viktig rolle i endringsprosesser, og forskning viser at deres rolle er sentral for at endring skal oppnås (Balogun, 2003). For at vellykket innføring skal skje må leder forstå sitt ansvar, og selv lære seg verktøyet slik at de får innsikt i hvordan systemet fungerer. Leders egen innsikt og oppfatning påvirker bruk, etterlevelse og mestring. Unngår ledere dette vil de ikke kunne forstå systemets medierende virkning, og heller ikke mestre å lede sine rådgivere i endringsreisen. Ledere som er klar over at de er forbilder for motivasjon og mestring vet at dette påvirker bruk og etterlevelse (Lai L. , 2013). En leder må være en leder som i denne sammenhengen betyr en god lagleder. Her sammenligner jeg lederen med trener for et fotballag. Hvor ansvaret for å sørge for at laget mestrer og presterer ligger på treneren. Det er en umulig oppgave å være spiller på banene og mestre hvis lagleder ikke selv forstår spillet. På den andre siden ligger det et ansvar på hver enkelt rådgiver å prestere, men hovedansvaret ligger på lederen som må sørge for tilrettelagt trening, prestasjon og forståelse. Derfor er leder en viktig faktor i samspillet med mestring og verktøy slik at systemet til sammen skal fungere slik som forventet. Avhengighetene påvirker hverandre slik figur 1 viser.

### **Dilemma 2: Hva er viktig å vektlegge for bruk av systemet?**

Skal systemet fungere er en avhengig av å forstå formål og hensikt. Derfor er det viktig at leder så tidlig som mulig forklarer hvorfor nytt system skal innføres, og hvilken gevinst det vil gi. Dette støttes av flere teorier som Shum et al. (2008). I tillegg må det forklares, men også legges til rette for egen trening slik at en forstår hvordan oppgavene skal løses ved hjelp av nytt verktøy. Dette er det viktig å legge vekt på fordi det påvirker hvordan systemet vil fungere. For riktig bruk av systemet er det viktig at det på et tidlig

tidspunkt skapes god innsikt i hvilke gevinster en oppnår med å jobbe på en ny måte. Ved å legge vekt på dette skapes motivasjonen for læring noe som videre fører til riktig bruk. Det er viktig å bruke tid på å forstå hvordan bruk av verktøyet vil føre til mestring i hverdagen. Noe som betyr mestring av arbeidsoppgaver, og som fører til mestring og god kundebehandling. Dette betyr at god innsikt, fristilt tid og arena for trening er viktige aktiviteter å legge vekt på når man skal oppnå riktig bruk av nytt system.

### **Dilemma 3: Hvorfor må førstelinjelederne kunne systemet selv?**

Skal en evne å drive endring må en selv forstå hva endringen dreier seg om. En leder må kunne forklare at nytt verktøy ikke bare er et verktøy, men en ny arbeidsmetodikk. Derfor er det vesentlig at lederne selv kan verktøyet og forstår systemets virkning. Teorien til McDermott et al. (2014) utdyper at førstelinjeleder sin oppgave er å forstå hva endringsprosessen betyr for seg og sine, samt formidle dette til egne ansatte. Det er en umulig oppgave å kunne forstå systemets medierende virkning uten selv å ha brukt verktøyet. For det første må førstelinjelederne selv kunne bruke verktøyet skal de kunne dele innsikt og skape forståelse. For det andre må førstelinjelederne selv kunne bruke systemet tilstrekkelig skal de forstå hvilke behov det er for riktig opplæring. For det tredje må førstelinjelederne kunne bruke verktøyet for å være en del av hverdagen og den medierende virkningen. Ved å kunne bruke verktøyet selv har de forstått at det hele dreier seg om å endre dagens arbeidsmetodikk slik at alle brukerne sammen jobber på en smartere måte. Når nytt system skal innføres er det viktig å ha innsikt i hver av delene ledelse, mestring og verktøy samt forstå hvordan disse henger sammen (Chen & Popovich, 2003). Figur 1 fremstiller dette bildet.

Ny CRM er et samspill mellom mennesker, prosess og teknologi, og en viktig faktor er menneskene i dette samspillet. De må forstå hva teknologien er, og hva verktøyet gir (Chen & Popovich, 2003). Figur 5 om CRM systemets medierende virkning viser hvordan dette samspillet henger sammen og er avhengig av hverandre sammen med ledelse, mestring og verktøy. Alt henger sammen med alt, og er avhengig av hverandre for å fungere. Når jeg nå har belyst og diskutert hvordan ledelse, mestring og verktøy henger sammen er det enklere å forstå at ledelse påvirker mestring, samhandling og gode kundeopplevelser.

## **5.6 Oppgavens styrker og begrensninger**

Denne oppgaven har jeg som forsker utført alene. Ulempen med det er at jeg har stått alene i utfordringene jeg har møtt. Selv om jeg har skrevet alene har jeg drøftet og diskutert med andre medstudenter når behov for faglige diskusjoner har oppstått. I tillegg har jeg hatt en stor fordel i å benytte veileder under hele oppgaven. Dette har på den ene siden gitt meg styrke til å stå på, og på den andre siden lært meg mye. Opptak av intervjuene har vært til stor hjelp for meg fordi jeg da har hatt anledning til å spille om igjen opptakene, og på den måten sikret at alle viktige funn er ivaretatt. Det at jeg avgrenset min oppgave til kun å studere en del av en organisasjon kan ha en fordel igjennom å komme tettere på noen, og tettere på forskningen av problemstillingen. Svakheten kan være at begrensningen utelater viktige elementer som kunne ha påvirket funn og resultater. Jeg er allikevel klar over at begrensninger og valg som er tatt for denne forskning ikke påvirker et mulig svar som ville gitt to streker under svaret. For meg er læringsprosessen denne oppgaven har gitt meg viktigst.

## 5.7 Studiens implikasjoner

Teoretiske implikasjoner i denne studien har bidratt til økt kunnskap om hvor viktig førstelinjeleders rolle er ved innføring av nytt system. Innsikt til min forskning er hentet fra intervjuer med noen førstelinjeledere og rådgivere som nylig har innført nytt CRM system. Flere teorier underbygger mine funn, og jeg nevner her noen. En teori er at førstelinjeledere er de beste endringsformidlerne under innføring (McDermott, Fitzgerald, & Buchanan, 2013). En annen viser at deres rolle er sentral for at intensjonen med endring skal oppnås (Balogun, 2003). Forskning sier at ledere som anerkjenner innsatsen til sine medarbeidere og er gode rollemodeller (Nerstad, 2018). Funn fra tidligere studier i samme bank viste at førstelinjelederne selv sa at det var deres ansvar å sørge for at innføring av CRM blir vellykket (Frøberg & Lindstad, 2021). Førstelinjelederne som deltok i min forskning, fikk bekreftet at de tok sitt ansvar.

Opgavens praktiske implikasjoner er at SpareBank 1 Østlandet kan benytte funn i denne oppgaven for videre oppfølging i bruk og etterlevelse av CRM. De kan ta lærdom av hva som eventuelt ikke fungerer riktig der de er i dag i ny CRM, og sette tiltak slik at alle kommer seg opp og bruker systemet som avtalt. De kan ut fra dette se hvor oppmerksomheten bør settes inn i forhold til lederstøtte og ledertrening. Her er det også mulig å lære av hva førstelinjelederne som deltok i min forskning gjorde fordi de fikk bekreftet at de hadde lyktes i sin måte å lede på. Andre alliansebanker som ennå ikke har tatt i bruk ny CRM kan gjennom innsikt i disse funnene forberede sin organisasjon før innføring, og andre som skal innføre nytt CRM verktøy eller innføre andre arbeidsverktøy kan trolig lære noe fra funn fra denne studien.

## 5.8 Forslag til videre forskning

Denne studien avdekket at ikke alle ledere lyktes med å innføre av nytt system. For videre forskning ville det vært interessant å finne ut om organisasjoner bare forventer at ledere mestrer å lede endringsprosesser når nye systemer innføres. Et annet studie som ville være spennende å forske på vil være om endringsledelse er en generell kompetanse alle ledere burde inneha nå som verden og teknologien endrer seg raskt. Et tredje tema for videre forskning kunne være en studie på om ledere må ha interesse for nye teknologier for å lykkes med innføring av nye systemer, og en siste men ikke minst gjøre studier på om innføring av ny CRM har ført til medierende virkning og skapt forventede resultater.

## 6 Avslutning

Ledelse er et viktig middel for å sikre vellykket adopsjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Positiv ledelse påvirker og forløser positive prosesser slik at engasjement og forståelse fører til økt produktivitet (Drønnen, 2020). Formålet med studien var å utvikle kunnskap om samspillet mellom mennesker, prosess og teknologi, og hvordan disse sammen kan føre til økt samarbeid, bedre kundeservice og en medierende virkning. En av suksesskriteriene for at dette samspillet skal lykkes er hvordan ledere mestrer sin rolle og skaper motivasjon og mestring. Etter å ha analysert og drøftet funn fra min forskning opp mot relevant teori kom jeg frem til at de tre viktigste faktorene fra empirien gir forklaring på problemstillingen:

### **Hvordan førstelinjeledere kan lykkes med innføring av ny CRM.**

Funnene forklarer hvilke grunnleggende egenskaper førstelinjeledere må ha for å lykkes med innføring av nytt system, og hvilke aktiviteter som skaper forståelse, mestring og mediert samarbeid som fører til resultater.

Positiv og motiverende ledelse er viktig for å lykkes med innføring av nytt system. Førstelinjeledere som har en positiv holdning til nye innføringer oppleves å være gode forbilder for de ansatte. Positivitet «smitter» og gjør det enklere å få med alle på endringsreisen. Gjennom aktiviteter som tidlig involvering, delt innsikt og forklaringer på hva som skal skje og hvorfor skapes motivasjon. Motivasjonen styrkes også når lederne selv viser egen interesse for ny kunnskap og læring.

Åpen for læring og læring i sandkassa er viktig for førstelinjeledere og for rådgivere. Ledere som selv lærer seg ny CRM, og bruker sandkassa forstår bedre hvilke behov det er for tilrettelagt trening nært virkeligheten. De vet hvordan CRM som helhet fungerer, og har ved hjelp av sandkassa satt søkelys på de aktivitetene som skaper forståelse, mestring og riktig bruk av nytt system.

Bruke verktøy for å legge til rette for mediert samspill er en vesentlig egenskap å inneha slik at en forstår at ny CRM er mer enn bare et nytt verktøy. Førstelinjeledere som legger vekt på og forklarer hvorfor riktig bruk av verktøyet er viktig har forstått effektene av systemets medierende virkning. De forklarer alle situasjoner med hvorfor fordi de selv har skaffet seg innsikt og kunnskap tilstrekkelig nok til å forklare. Slike ledere jobber tettere sammen med sine ansatte. Hva ledere selv gjør, og hvordan de utfører sin ledelse påvirker hvordan ansatte mestrer sin hverdag, som igjen påvirker resultatet en oppnår. Altså skal en sikre vellykket adopsjon er ledelse et viktig middel (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

## 7 Referanser

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1) 69-83.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. London: Prentice Hall.
- Brochs-Haukedal, W. (2012). *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen Damm AS.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5:4, ss. 369-380. doi:<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1080/14697010500359250>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), ss. 672-688. Hentet fra <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Self-Determination Reserch: Reflections and Future Directions*. I.E L. Deci & Ryan, *Handbook of Self Determination Reserch* (ss.431-441). New Yourk: The University of Rochester.
- Drønne, M. (2020). Positivt lederskap. *Magma econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://old.magma.no/positivt-lederskap>
- Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspell og læring*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Frøberg, T., & Lindstad, G. (2021). Teknologisyn og tolkning: En casestudie av ulike forventninger til intelligent teknologi (Masteroppgave). Hentet fra Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2787853>
- Gheorghe, G., & Lupasc, A. (2012). Implementing strategy: the key factors which can improve the success rate of information system development. *Revista Economica*, 75. doi:<https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.111.1006>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* (6. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*.

- Kunøe, G. (2017). *Salg og salgsledelse med CRM systemer* (3. utg.). Oslo: LaserTrykk AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen fagbokforlag.
- Lai, L. (2014, 12 22). Mestrer du ledelse? *Dagens næringsliv*. Hentet fra [bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/mestrer-du-ledelse/](http://bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/mestrer-du-ledelse/)
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). *Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward*. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Manger, T., & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og Mestring* (2. utg.). Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- McDermott, A. M., Fitzgerald, L., & Buchanan, D. A. (2013). Beyond Acceptance and Resistance: Entrepreneurial Change Agency Responses in Policy Implementation. *British Journal of Management*, 24, ss. 93-115.
- Moxnes, P. (1982). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet: Pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Nerstad, C. (2018). Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*. doi:10.1111/sjop.12490
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), ss. 167-176. Hentet fra <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Shum, P., Bolve, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, ss. 42(11/12), 1346-1371. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560810903709>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (1988). *Barns selvoppfatning - skolens ansvar*. Oslo: Tano.
- SpareBank 1 Østlandet. (2022). *sparebank1.no*. Hentet fra [forretningsidè, visjon og verdier: https://www.sparebank1.no/nb/ostlandet/om-oss/om-banken/visjon-og-verdier.html](https://www.sparebank1.no/nb/ostlandet/om-oss/om-banken/visjon-og-verdier.html)
- Steel, M., Dubelaar, C., & Ewing, M. T. (2013). Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, ss. 42(8), 1328-1344. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.08.009>

- Säljö, R. (2001). *Læring i praksis. Et sosiokulturelt perspektiv*. Oslo: Cappelen akademisk Forlag.
- Säljö, R. (2002). *Læring, kunnskap og sosiokulturell utvikling: Mennesket og dets redskaper. I I. Bråten (Red), Læring. I sosialt, kognitivt og sosialt-kognitivt perspektiv (ss. 31-57)*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag, cop. 2002.
- Thalgaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Vol. 4). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society. the development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wertsch, J. V. (1998). *Mind as Action*. New York: Oxford University Press.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

### Vurdering

**Referansenummer**

232301

**Prosjekttittel**

Førstelinjeleder som en viktig suksessfaktor ved innføring av CRM

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Kristian Firing, kristian.firing@ntnu.no, tlf: 98842695

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Torhild Mælen Storli, torhild.storli@sb1ostlandet.no, tlf: 90073372

**Prosjektperiode**

17.08.2021 - 01.09.2022

**Vurdering (1)**

06.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 06.01.2022 med vedlegg. Behandlingen kan starte.



## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 01.09.2022.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke videre behandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring til forskningsprosjektet

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***“ Førstelinjeleder som en viktig suksessfaktor ved innføring av CRM ”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet «Førstelinjeleder som viktig suksessfaktor ved innføring av CRM». I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med denne studien er å finne ut av om de aktiviteter førstelinjelederne opplever skaper forståelse og kunnskap stemmer med hvordan rådgiverne opplever at førstelinjeleder har forberedt seg og sin avdeling på ny CRM. Jeg vil utforske om rådgivere og deres leder har samme oppfatning av betydningen av forberedelser og endelig bruk av CRM. Dette forskningsprosjektet utføres til min master i organisasjon og ledelse med fordypning i relasjonell ledelse.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Norges tekniske-vitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring.*

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Du er valgt med bakgrunn for din stilling/rolle i SpareBank1 Østlandet*

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine opplevelser og erfaringer før og etter innføring av CRM. Dine svar blir registrert i lydopptak og lagret elektronisk.*

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektleder og prosjektansvarlig (studieveileder) ha tilgang til dine opplysninger.*

- *Navnet ditt vil kun være lagret fysisk på dette samtykkeskjemaet. Navnet ditt vil ikke bli oppgitt i transkribering. Lydopptak vil kun bli lagret på Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon og vil bli slettet ved prosjektslutt. Datamaterialet vil anonymiseres og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.*

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er

1. september 2022. *Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt. Det anonymiserte datamaterialet vil bli lagret til videre forskning.*

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges tekniske-vitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring* ved Kristian Firing, [kristian.firing@ntnu.no](mailto:kristian.firing@ntnu.no)/tlf 98842695.
- Vårt personvernombud: *Thomas Helgesen*, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no) 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- *NSD – Norsk senter for forskningsdata AS* på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Kristian Firing  
Prosjektansvarlig  
Veileder

Torhild Mælen Storli  
Prosjektleder  
Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Førstelinjleder som viktig suksessfaktor ved implementering av CRM*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres, uten at jeg kan identifiseres av andre enn prosjektansvarlig og prosjektleder – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet  
01.09.2022

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

Spørsmålene er ment å være retningsgivende, men også fungere som hjelpespørsmål der svarene ikke er utfyllende nok.

### **Innledning i intervjuene:**

For dette intervjuet ønsker jeg at du ser på meg som student og ikke som ansatt i SpareBank 1 Østlandet da jeg utførere dette som forsker for min masteroppgave i organisasjon og ledelse med ferdypning relasjonell ledelse, og ikke som prosjektdeltager i CRM prosjektet.

Det jeg håper du vil dele med meg er hvordan du opplever forberedelsene før innføring av CRM, og hva du i etterkant av innføringen ser skulle vært gjort annerledes.

### **Spørsmål til førstelinjeledere:**

- Når du ser tilbake på tiden før innføring av CRM hva var det viktigste du gjorde i dine forberedelser for at CRM skulle bli tatt i bruk som forventet?
  - Hva har det ført til?
  
- Hva ser du nå i etterkant at du ville gjort annerledes?
  - Hvorfor?
  
- Hvordan opplever du at de ansatte er tilstrekkelig fornøyde med forberedelsen som ble gjort i avdelingen?
  
- Nå når CRM er tatt i bruk. Hvordan opplever du selv at du har forberedt deg tilstrekkelig nok for å være en støttende leder for dine ansatte?
  
- Kan du gi et eksempel på hva du har gjort som har ført til riktig bruk av CRM?
  
- Hvilken ansvarsoppgave i forbindelse med innføring av ny CRM synes du har vært vanskeligst?
  - Hvorfor?

### **Avslutning**

- Hva tenker du om dette utsagnet?
  - Førstelinjeleder som en viktig suksessfaktor ved implementering av CRM
- Er det andre ting enn det vi nå har snakket om som du har behov for å dele?
- Hvordan var denne samtalen for deg?

### **Spørsmål til rådgivere:**

- Når du ser tilbake på tiden før innføring av CRM hva opplever du var det viktigste som ble gjort av forberedelser i din avdeling slik at CRM skulle bli tatt i bruk som forventet?
  - Hva har det ført til?
- Hva ser du nå i etterkant burde blitt gjort annerledes?
  - Hvorfor?
- Hvordan har du opplevd at din leder har tilrettelagt og forberedt før innføringen av CRM?
- Nå når CRM er tatt i bruk. Hvordan opplever du selv at du har forberedt deg tilstrekkelig nok for å jobbe som avtalt?
- Hvordan opplever du at din leder er et godt eksempel på riktig bruk av CRM?
- I hvilken grad vil du si at din leder har vært støttende og motiverende under opplæring og innføring av CRM?

### **Avslutning**

- Hva tenker du om dette utsagnet?
  - Førstelinjeleder som en viktig suksessfaktor ved implementering av CRM
- Er det andre ting enn det vi nå har snakket om som du har behov for å dele?
- Hvordan var denne samtalen for deg?

