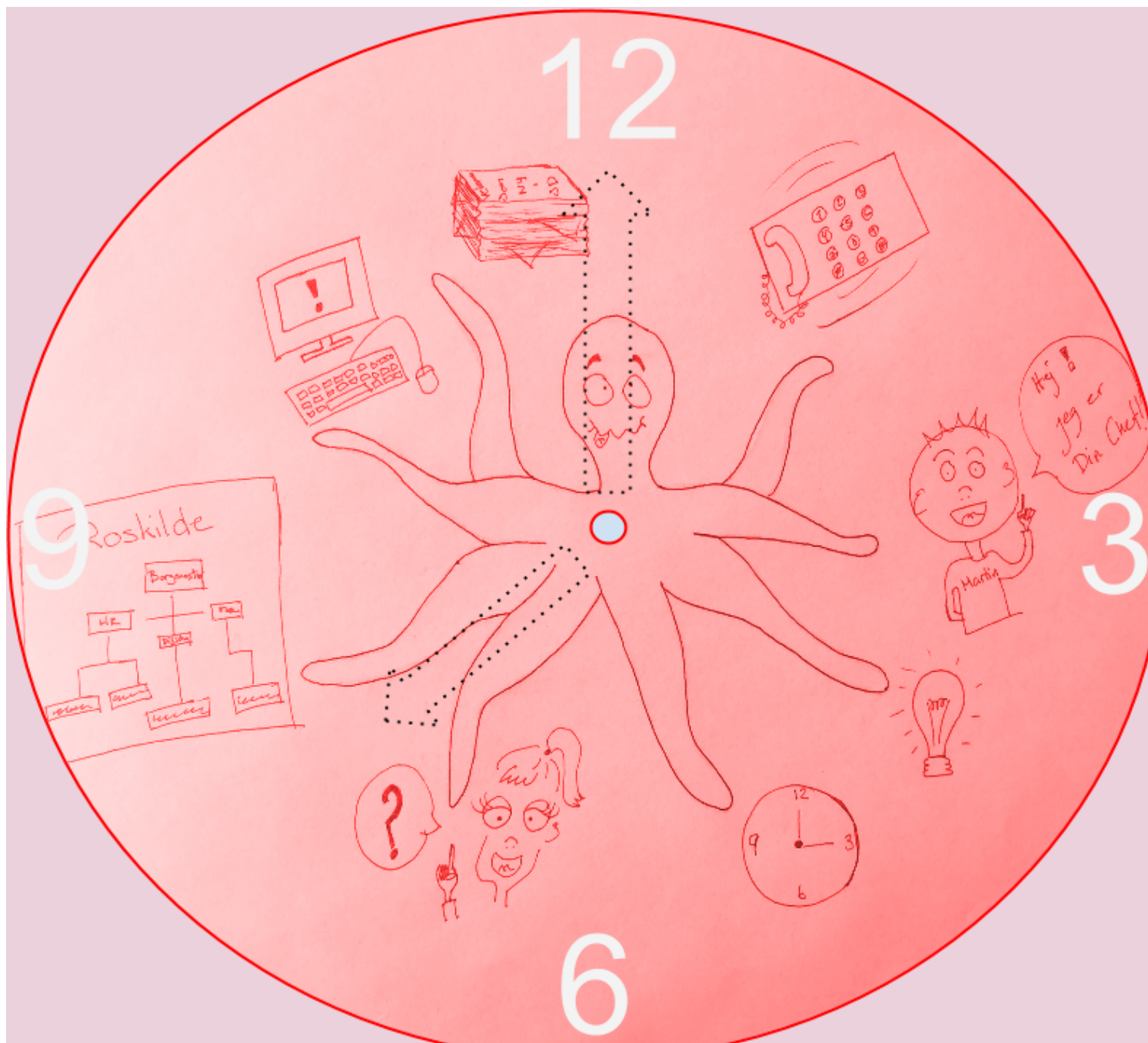


Ny i ServiceDesken

- Hvorfor oplæring er vigtig og hvor det kan gå galt!



Specialeafhandling, Aalborg Universitet CPH 1. Juni 2015
IT, læring og organisatorisk omstilling, 10. semester

Af: Louise Aagaard Tanaka
Studie nr.: 20137818
Antal anslag: 121.661
Opgavetype b)

Ny i ServiceDesken

Abstract	4
Indledning	6
Problemfelt.....	7
Problemformulering	8
Afgrænsning	8
Læsevejledning	9
Case-beskrivelse	10
IT-afdelingen.....	10
ServiceDesken	10
Arbejdsopgaverne – Det der oplæres i	12
<i>Efecte</i>	<i>12</i>
Deltagerpræsentation.....	12
Hvad er oplæring?	13
For forståelser	15
Videnskabsteori	16
Et konstruktivistisk og socialkonstruktivistisk perspektiv.....	16
Fænomenologi.....	17
Teori	18
Virksomhedsteori	18
<i>En virksomhed</i>	<i>18</i>
<i>Tre niveauer af virksomhedssystemer.....</i>	<i>19</i>
<i>Virksomhedsteoriens historie.....</i>	<i>20</i>
<i>Fem principper</i>	<i>25</i>
<i>Modsatninger – Det fjerde princip.....</i>	<i>27</i>
<i>Opsummering.....</i>	<i>27</i>
Organisationsteori.....	28
<i>CSCW.....</i>	<i>28</i>
Metode.....	30
Aktionsforskning.....	30
Design Based Research.....	32
<i>Anvendelse af DBR i dette projekt.....</i>	<i>35</i>
Interview	36
<i>Kvalitativ empiriindsamling.....</i>	<i>36</i>
<i>Eksplorativt og semistruktureret interview</i>	<i>37</i>
Interviewguide.....	38
Analyse.....	42
Empiri	42
<i>Kategorier.....</i>	<i>43</i>
Interessentanalyse – Hvorfor er hurtig oplæring vigtigt og for hvem?.....	43
Virksomhedssystemer	47
Ekspansiv læring.....	52
<i>Et eksempel Martin vs. Heidi</i>	<i>52</i>

<i>Objekt 3 – En fælles forståelse styrker det fælles mål</i>	<i>54</i>
Empiribaseret kategorianalyse - Modsætninger.....	56
<i>Tid</i>	<i>56</i>
<i>Fællesskab</i>	<i>57</i>
<i>Struktur</i>	<i>58</i>
<i>Forskellige arbejdsgange.....</i>	<i>60</i>
<i>Service</i>	<i>61</i>
<i>Arbejdssprog.....</i>	<i>62</i>
Fællesskabet	63
<i>Ansvar.....</i>	<i>64</i>
Opsamling	65
Diskussion.....	66
Konklusion	73
Praksisfællesskab	75
Løsningsforslag (Produktet)	78
Skema til områdeopdeling	80
Perspektivering.....	82
Litteraturliste	84
Bilag 1	86
Bilag 2	87
Bilag 3	97
Bilag 4	103
Bilag 5	108
Bilag 6	115
Bilag 7	120
Bilag 8	121
Bilag 9	122
Bilag 10	123
Bilag 11	124

Abstract

The report 'New in the Service Desk' seeks to provide the reader with an overview of the previous methods of training new employees to work in the Service Desk located at the IT department in Roskilde Municipality.

The Service Desk consists of full time manager and some part time student assistants. Usually three employees handle the main responsibility of the Service Desk, the incoming telephone calls. Besides answering telephone calls the scope of work in the Service Desk consists of reinstalling operating systems on computers handed in and helping 'clients' with urgent IT-problems.

When the Service Desk is lacking labour the Service Desk Manager recruits new student assistants to fulfil the incoming tasks. When a new employee is found the employee has to be trained in various topics to fulfil the expectations of the Service Desk. These topics are various systems used by the Service Desk, different working methods and organizational structure of both the IT department and the municipality in general.

In the report five interviews has been conducted. These interviews are the collected empirical data, which is processed and analysed. One of the interviews are with the Service Desk Manager, Martin, and the rest of the interviews are with the most recently employed members of the Service Desk team.

The analysis is based on Yrjö Engeströms (1997) activity theory with a focus on contradictions and expansive learning. Furthermore, the analysis reflects on the four questions of Knud Illeris (2008), which each learning theory must be able to answer in order to qualify as a learning theory.

The question of where and why a specific problem arises are being answered through a contrast analysis of an activity theory perspective. A common goal for both the Service Desk Manager and the new employees has to be found for the training. This is done by using Engeströms theory of expansive learning.

The analysis is rounded off with a concrete answer of the four questions of Illeris which is done to support the choice of theory used in the assignment.

The main conclusion of the analysis is that time, motivation, structure and community are some of the most important parameters to focus on during the process of training new employees in the Service Desk. If these parameters are not in focus it is most likely that the common goal searched for in the analysis, is not reached and the training will therefore be inadequate.

Finally, the report contains a proposed solution as well as perspectives for further work. Here it is suggested that a focus group gathers for some meetings in order to evaluate the proposed solution in the analysis. Furthermore, the proposed solution is supported by a theory of communities of practice. This is consistent with the fact that the analysis suggests that communities of practice must be improved in the service desk to create better conditions for training.

Indledning

Når virksomheder skal ansætte nye, opstiller de en masse kriterier for hvad en ny medarbejder skal have af kvalifikationer. Hvordan deres personlighed skal være for at passe til den pågældende stilling og hvad de skal have af erfaring for at komme i betragtning til stillingen.

En mulig ansøger sidder måske længe og overvejer hvorvidt han lever op til alle de krav der er stillet, tager chancen og får jobbet.

Nu venter en oplæringsperiode. Hvad består jobbet egentligt i og i hvor høj grad skal han nu leve op til de krav jobopslaget fremlagde. Hvad nu hvis han ikke forstår det der svære programmering alligevel og ikke kan beholde jobbet på grund af det.

Her er det virksomhedens ansvar. En ny medarbejder skal oplæres og efterfølgende testes i alle de arbejdsopgaver vedkommende får ansvar for. Virksomheder skal oplærer både nye medarbejdere, men også medarbejdere som blot har flyttet afdeling.

For en ny medarbejder drejer det sig om oplæring i både arbejde og virksomheden som organisation. For en flyttet medarbejder kan det være andre rutiner og nye programmer (danskerhverv.dk, 27. maj 2015).

Det er vigtigt at virksomheden har en plan, at de på forhånd har klarlagt hvilke områder der tilhører den nye medarbejder og her må ikke udelades noget.

Derudover er det vigtigt at virksomheden, finder en som skal være ansvarlig for oplæringen, dette kan både være en leder, en kollega til den nye eller en helt tredje person (ivaekst.dk, 27. maj 2015).

Problemfelt

Som organisation er Roskilde kommune stor og mangfoldig. I rapporten er der ikke tale om borgere, men om ansatte i kommunen. Fælles for næsten alle offentlig ansatte i Roskilde er deres IT grundlag. De har alle fået deres PC fra IT-afdelingen, som har hjemme på rådhuset. Herfra administreres størstedelen af kommunens IT-drift (Bilag 11).

IT-afdelingen består af ca. 30 ansatte og hertil lægges også en gruppe studentermedhjælpere og en daglig leder (ServiceDesk-manager) der, i *ServiceDesken*, tager sig af de daglige akut opståede IT-problemer – det er altså en dynamisk arbejdsplads, med en uforudsigelig hverdag. ServiceDesken, samt være serviceminded skal have kendskab til både organisationens sammensætning, IT-programmernes funktion og tilhørssted, almen service – både via telefon og ved fremmøde efter aftale. Der kræves en studentermedhjælper med et godt kendskab til – og en god forståelse af IT. Det forventes at hver mand er selvkørende, mens der også er plads til samarbejde i et vidt omfang. (Bilag 11)

Når en ny medarbejder ansættes forventes denne også at være selvkørende hurtigst muligt. Dog findes der ingen oplæringsstruktur, til på bedst mulig vis, at opnå dette.

Da hverdagen i ServiceDesken langt fra kan forudsiges, kan et oplæringsforløb være krævene. ServiceDesken består af tre telefonlinjer som dagligt er bemandede – udover studentermedhjælperne er der en ServiceDesk manager, han står for den daglige drift, sørger for ekstra bemanning ved sygdom og passer også selv telefonen i løbet af ugen. Herudover har han også det primære ansvar for oplæring af nye studentermedhjælpere. (Bilag 11)

Grundet uforudsigeligheden kan det være svært planlægge et oplæringsforløb, især hvis man ikke har en faglig baggrund, en viden om at strukturere for eksempel et oplæringsforløb eller lignende. Hvilket fører til følgende problemformulering.

Problemformulering

Hvordan oplever studentermedhjælperne i Roskilde kommunes IT-afdelings ServiceDesk, deres oplæring og hvordan kan der ved en virksomhedsteoretisk analyse, med fokus på modsætninger, designes et nyt oplæringsforløb?

Afgrænsning

I denne forskning vil selve ServiceDesken ses som et individuelt kontor, 'en organisation for sig' og vil kun i få tilfælde nævnes som en del af IT-afdelingen. Dette for at skille ServiceDesken og selve IT-afdelingen ad, da selve oplæringsforløbet, som er i fokus i rapporten, ikke har direkte forbindelse til IT-afdelingen - den vil blot fremgå som ét af de elementer der oplæres i. Det essentielle i denne rapport er at klarlægge hvad der er særligt relevant at oplære i, samt hvordan der oplæres og ikke IT-afdelingen som helhed. Endvidere, at der kun er tale om et oplæringsforløb som gælder for Roskilde kommune og ikke øvrige kommuner i Danmark.

Læsevejledning

Herunder er udarbejdet en læsevejledning som har til formål at give et hurtigt overblik over rapportens indhold.

Rapporten præsenteres i det følgende, opdelt i fire overskrifter. Til hver overskrift følger en kort beskrivelse af indholdet.

1. Case beskrivelse

Case beskrivelsen giver et indblik i den case der arbejdes i, hvor det hele foregår og hvem der deltager. Ydermere belyser den hvad der i forvejen vides om feltet.

2. Teori & metode

I afsnittet teori præsenteres de teoretiske bidrag og afsnittet er præsenteret før metoden, da den samtidig ligger til grund for dele af metodevalget, endvidere er teorien brugt til at udforme interviewguides. I metode afsnittet belyses arbejdsprocessen.

3. Analyse, diskussion, konklusion

Her analyseres og diskuteres den indsamlede empiri. Ud fra dette er der svaret konkret på problemformuleringen i konklusionen.

4. Løsningsforslag og perspektivering

Her gives første udkast til en forbedret oplæringsperiode og en teori som grundlag for løsningsforslaget. Endvidere en perspektivering på et videre arbejde med projektet.

Case-beskrivelse

IT-afdelingen

IT-afdelingen tilhører Roskilde kommunes digitalisering (Bilag 1, organisationsdiagram) består af ca. 30 ansatte og er opdelt i ni supportområder: Almen support, Infrastruktur, Skole-IT, Telefoni, Projektenheden, Fics-support, Indkøb, Brugeradministration, Printere og Ledelsen (Bilag 11, Martin beskriver). Medarbejderne tilhører en eller flere områder og løser de tilhørende sager. IT-afdelingens arbejdsopgaver er opdelt i tre niveauer med følgende definitioner (Bilag 11):

- 1st level kan løses med det samme og kræver ofte administratorrettigheder, indeholder fejl 40 eller et simpelt spørgsmål. Kravet for 1st level support er, at en løsning højst må tage fem minutter og det er dem ServiceDesken primært beskæftiger sig med (se næste afsnit: ServiceDesken).
- 2nd level kræver flere rettigheder end ServiceDeskens medarbejdere er tildelt og tager oftest mere end fem minutter at løse. De registreres i Efecte og håndteres af den gruppe den tilhører.
- 3rd level tilhører oftest en gruppe som Infrastruktur og er kritiske sager der påvirker mange mennesker. Eksempelvis et nedbrud på et netværk, en opdatering af et program eller indbrud på kontorer der har fået stjålet hardware. 3rd level er som hovedregel det som 2nd level supporterne ikke kan løse.

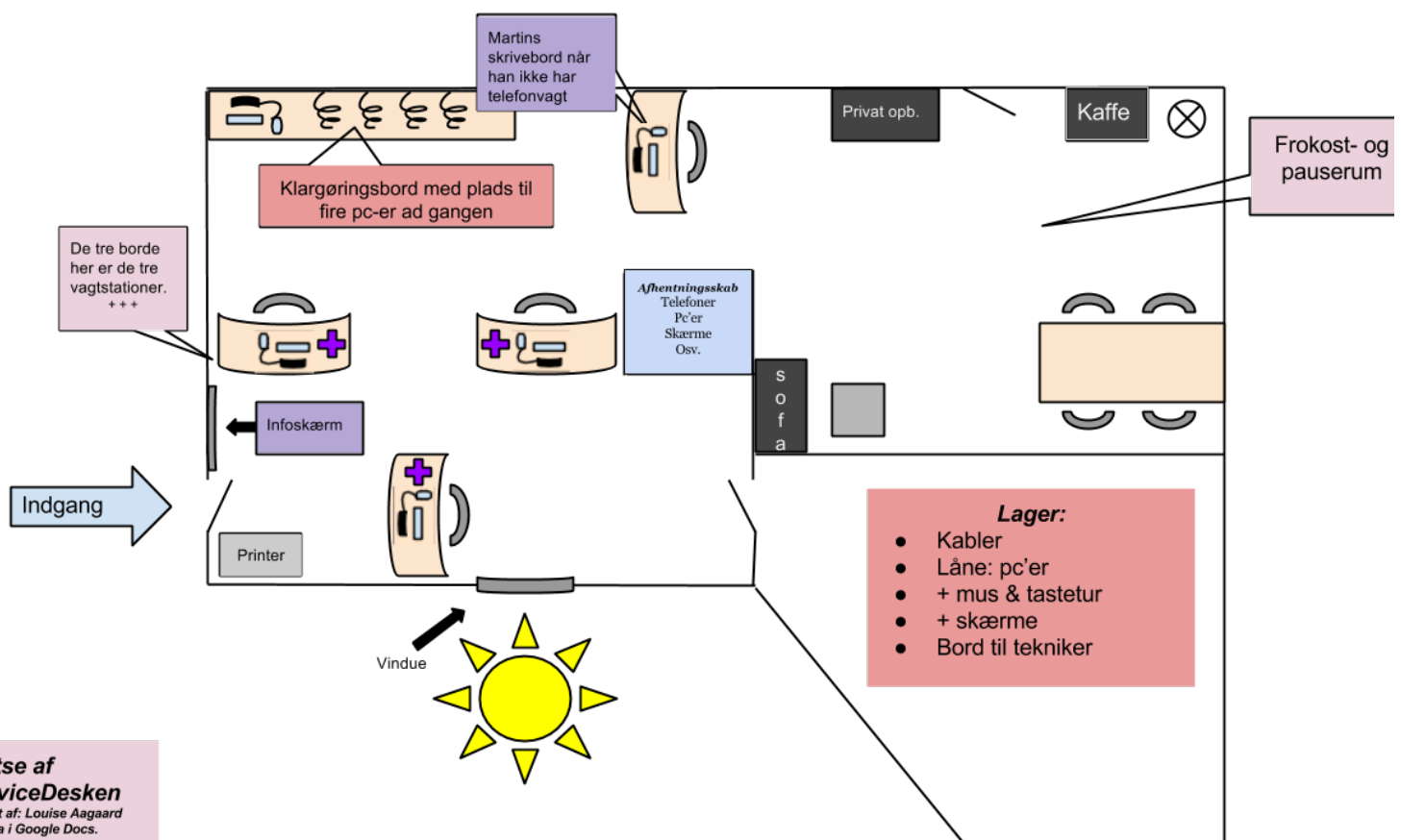
Hverdagen kan være uforudsigelig grundet 3rd level support som kræver, at det pågældende supportområde lægger alt fra sig og løser det akut opståede problem.

ServiceDesken

Kontoret er dagligt styret af en ServiceDesk manager. ServiceDesken består af tre telefonlinjer og disse tre betjenes hver dag af hhv. Studentermedhjælpere og ServiceDesk manageren, der er oplært i at løse '1st level' (uddybes længere nede) problemer inden for de programmer og systemer Roskilde kommune

benytter sig af. Endvidere er ServiceDesken knudepunkt for alle indgående telefoniske samtaler og e-mails i IT-afdelingen, herfra viderestilles alt, enten i form af en sag i sags systemet, *Efecte*, eller en viderestilling pr. Telefon afhængigt af vigtigheden og løsningsmulighederne for den pågældende sag.

Som ansat i ServiceDesken kontor kræves der en bred viden om både organisationens opbygning og sammenhæng, en god forståelse af IT som et generelt begreb og det er en fordel at have en erfaring med – og sans for service. Jobbet består netop også i at yde en god service og tilfredsstille kunder – Her er de i dagligtale kaldet *brugere* (en kunde for ServiceDesken, så forståelse for IT og service er meget vigtigt), da brugerne primært er medarbejdere fra forskellige afdelinger og områder i kommunen. (se større skitse i bilag 10)



Arbejdsopgaverne – Det der oplæres i

De daglige opgaver for en studentermedhjælper består primært i at besvare telefonen og løse de problemer der måtte opstå i andre afdelinger, institutioner eller skoler som er tilknyttet Roskilde kommune.

De opgaver som antages at have en længere løsnings tid end fem minutter, bliver oprettet som en sag og tildeles den gruppe i afdelingen som har ansvar for det pågældende supportområde, dermed er det tildelt 2nd - eller 3rd level support. (Bilag 1+11)

Efecte

Er det sags system Roskilde kommune bruger til registrering af alle deres henvendelser i løbet af en arbejdsdag. Der registreres både løste og uløste problemer efter forskellige kategorier. Ud fra dette skabes en statistik over hvilke problemer der opstår oftest. De allerede løste sager registreres blot og da sagen på forhånd er lukket, gives der ikke besked til den pågældende bruger.

Ole Bech – Chef for Digitalisering i Roskilde kommune (Bilag 1), siger:

"Hvis en PC går i stykker, kan vi se hvilke programmer den har kørt i de sidste 24 timer og præcist hvilke netværk den har kørt på. Dette betyder at vi kan yde langt mere effektiv support end tidligere."

(Ole Bech, Efecte.dk)

Deltagerpræsentation

Martin

Han er daglig leder i ServiceDesken og har titlen 'ServiceDesk manager'. Hans primære opgaver består i at holde studentermedhjælperne opdaterede i forhold til nye programmer og løsninger, generelle problemer mm. Det er væsentligt da studenterne arbejder meget forskudt af hinanden og oftest med én eller flere dages mellemrum. (Bilag 2, Martin)

Endvidere passer han telefonlinjen på lige fod med studentermedhjælperne og har derfor også et godt indblik i hvilke problematikker der oftest opstår og hvilke problemer/løsninger der kræver hvad.

Martin er primusmotor på videndeling og kommunikation mellem ServiceDesken og resten af IT-afdelingen – han sørger for at afdelingen er opdateret på ServiceDeskens dagligdag og at ServiceDesken kan leve op til de forventninger resten af afdelingen har for dagen eller ugen. (Bilag 2, Martin)

Pernille, Lasse, Heidi og Kenneth

De er alle fire almene studentermedhjælpere og skal primært passe telefonen og yde '1st level' support derved. Udover telefonen kan der være personligt fremmøde på kontoret, her kan en bruger (en medarbejder i Roskilde kommune) komme forbi med sin pc, hvis support via telefonen ikke var mulig. Her er det også studentermedhjælpernes opgave at fejlfinde på computeren og herudfra vurdere hvad der fremadrettet skal ske med den. Drejer det sig om en reinstallation, altså en nulstilling af computeren, kan en studentermedhjælper udføre opgaven, ellers oprettes der en sag i Efecte, og herfra overtages pc'en af en supporter, altså en som hører til en anden del af IT-afdelingen, altså en faglært.

Heidi har været ansat i to år, Lasse og Pernille i cirka seks måneder og Kenneth blot to måneder. (Bilag 3-6, Heidi, Pernille, Kenneth, Lasse)

Hvad er oplæring?

I det følgende præsenteres oplæring meget kort som en generel og nødvendig proces for en ny medarbejder i en virksomhed. Afsnittet er afgrænset til hovedspørgsmål som har til formål at give et indblik i vigtigheden af oplæring:

1. Hvorfor er det nødvendigt at oplære nye medarbejdere?
2. Hvordan planlægges det mest givende oplæringsforløb?

Forskellige virksomheder fortæller om hvorfor oplæring er vigtigt og nogle især hvad der kan gå galt hvis ikke man oplærer nye medarbejdere ordentligt (Arbejdstilsynet, 2015, Bilag 9).

Et eksempel på en medarbejder hvis oplæring har været utilstrækkelig var en ny ansat rengøringsassistent, som fik en rygskade. Hun var på arbejde og skulle betjene en gulvvaskemaskine som var meget hård at dreje. Ingen havde under hendes oplæring fortalt, at den kunne låses op og drejes let ved hjælp af en knap

der sad på toppen af maskinen. Et andet eksempel er en regnskabsassistent der ikke blev instrueret i, hvordan og hvilke opgaver hun skulle prioritere, derfor gik hun ned med stres og blev langtidssygemeldt (Arbejdstilsynet, 2015, Bilag 9).

Ovenstående eksempel på arbejdsopgave er en noget anden end vi møder i ServiceDesken, men det giver et billede af, hvor besværligt (og farligt) et arbejde kan være, hvis ikke man ved de mest basale ting om de redskaber man benytter sig af i løbet af en arbejdsdag. En arbejdsplads bør ikke tage noget forgiven.

1. Hvorfor er det nødvendigt at oplære nye medarbejdere?

At oplære en ny medarbejder er med til at skabe tryghed hos både den nye og de kolleger som vedkommende skal arbejde sammen med. Det kan være en god idé at bruge erfarende kolleger til at oplære og instruere den nye, de er måske mere vant til at udføre opgaverne end en leder/arbejdsgiver kan være (amo-uddannelse.dk, 27. Maj 2015).

En medarbejder bliver ved hjælp af oplæring også mere sikre i deres arbejde, hurtigere til at udføre deres opgaver, samt laver færre fejl (danskerhverv.dk, 27. Maj 2015).

2. Hvordan planlægges det mest givende oplæringsforløb?

I planlægningen kan det være en god idé at lave en tjekliste for hvad der skal oplæres i. Samt at indlægge opfølgning ind i forløbet for at sikre, at den nye medarbejder har fået og husket de instruktioner vedkommende har fået (amo-uddannelse.dk, 27. maj 2015).

Det afhænger i høj grad af arbejdspladsen og de risici der kan være ved at arbejde et sted, hvordan en oplæring planlægges, hvis der er særlige risici stilles der højere krav til instruktion og oplæring (danskerhverv.dk, 27. maj 2015).

Oplæring spiller altså en vigtig rolle, både for den nye medarbejder men også for virksomheden og de allerede eksisterende medarbejdere. For at komme omkring en oplæring skal det ridses op hvad der oplæres i og der skal løbene

holdes skarpt øje med om den nye medarbejder har fået det hele og kan betjene forskellige redskaber korrekt.

For forståelser

Herunder belyses casens forståelser, jeg vil argumentere for hvilke metoder der er anvendt og hvorfor de er relevante for netop dette projekt.

I rapporten er et vigtigt element mig selv. Jeg arbejder for Roskilde Kommunes IT-afdeling og er studentermedhjælper i ServiceDesken, altså det kontor der er i fokus i rapporten. Jeg har arbejdet der siden primo 2010 og har deraf fem års erfaring og et godt indblik i hverdagen og selve arbejdet. Jeg har gennem de fem år, løbende været med til at tage beslutninger om hvordan vi bedst muligt kunne løse et givent problem, både i forhold til faglighed og fællesskab. Jeg har deltaget som suppleant i medarbejder – og ansættelsessamtaler inden for det seneste år. Heraf stammer min hypotese og problemstilling om, at oplæringen kan gøres bedre.

Jeg har i mit daglige arbejde mange rutiner og er af den opfattelse at det samme gælder mine kolleger, hvilke jeg også har en opfattelse af, påvirker oplæringen af en ny som oftest spørger alle om hjælp – på baggrund af de forskellige rutiner, har en ny medarbejder god grund til at blive forvirret, hvis samme spørgsmål forekommer ved to forskellige medarbejdere.

Endvidere forstår jeg på mine kolleger og egne observationer, at der kan være mange stressede og travle situationer, som kan gøre det svært for en ny medarbejder at få hjælp. Derved gives, antagelsesvis, en ringere service til de brugere der ringer til ServiceDesken med brug for akut IT hjælp.

Videnskabsteori

I følgende afsnit vil de videnskabsteoretiske tankegange blive belyst og argumenteret.

Et konstruktivistisk og socialkonstruktivistisk perspektiv

Inden for de nyeste konstruktivistiske teorier er det formuleret, at der inden for psykologi og sociologi er et vigtigt element, iagttagelse, som er essentielt at tage fat på (Rønn, 2006, p. 58).

"Iagttagelse og viden er et resultat af den relation, iagttageren står i til det iagttagende." (Rønn, 2006, p. 58)

Relationen får en primær funktion i forhold til undersøgelserne, men iagttageren og det iagttagne tildeles en sekundær funktion. Kvale (1994) siger: *"Viden er hverken inden i en person eller udenfor i verden, men eksisterer i relationen mellem person og verden."* Det er altså det 'mellem' der konstruerer viden.

Socialkonstruktivismen er udtryk for at alt viden er socialt konstrueret, den sker *mellem* mennesker, *mellem* subjekt og objekt, altså *mellem* (Kvale, 1994, pp. 54-55).

Med en konstruktivistisk tilgang til dette projekt, er det essentielt, at jeg som 'forskeren', forstår at se relationen mellem mig selv og mit 'forsknings'-felt. Da det ifølge den konstruktivistiske tankegang er der jeg skaber viden om mit felt.

I projektet er der arbejdet til dels ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv i den forstand, at de daglige rutiner er socialt konstrueret, fordi de nye indretter sig efter de 'gamle'. Al praksis er i ServiceDesken socialt konstrueret, dette betyder at viden opstår i sociale kontekster, i situationer med socialt samspil, hvilket giver anledning til fælles forståelser baseret på antagelser i det fælles rum (Rønn, 2006, pp. 108-109).

Det vil sige, at de daglige arbejdsopgaver, i ServiceDesken, og viden om at løse eller udføre dem bør være socialt konstrueret, der bør være en sammenhæng i hvordan alle medarbejdere udfører deres arbejde. Hvilket også må føre til en praksis der giver en intuitiv anledning til en forståelse af i gangværende

arbejdsopgaver; at en hver medarbejder, til enhver tid, kan overtage en opgave fra en kollega, ved et eventuelt fravær eller manglende kompetencer i forhold til den pågældende arbejdsopgave.

Fænomenologi

"Fænomenologien er et forsøg på en direkte oplevelsesbeskrivelse uden nogen overvejelser om oprindelsen eller årsagen til en given oplevelse. Objektivitet opnås i fænomenologisk filosofi gennem intentionelle bevidsthedsakter og er udtryk for troskab over for de undersøgte fænomener." (Kvale, 1994, p. 62)

Den fænomenologiske tilgang blev brugt på baggrund af citatet oven for. Der ønskedes en undersøgelse med en objektiv tilgang, for at opnå så meget data som muligt. Alle for forståelser skulle derved ikke tillægges nogen betydning og interviewene er udformet og udført objektivt.

Det fænomenologiske perspektiv omfatter fokus på livsverdenen og en åbenhed over for interviewpersonens overlevelser, den søger at tilsidesætte de forforståelser en interviewer kan have og søger interviewpersonens konkrete fortolkninger i dens beskrivelser (Kvale, 1994, p. 49).

Teori

I dette afsnit vil de anvendte teorier blive præsenteret med henblik på tolkning og relevans for denne undersøgelse. De bliver kort gennemgået for principper og herefter sættes i perspektiv til de undersøgelser der i denne forskning er foretaget.

Virksomhedsteori

I det følgende vil virksomhedsteori blive belyst. Først præsenteres det hvorfor virksomhedsteorien er valgt i dette projekt.

Der lægges vægt på virksomhedsteoriens historie og hvordan denne har skabt den seneste model af et virksomhedssystem, samt hvordan det kan bruges som analyse redskab af en given problemstilling. Virksomhedssystemerne vil være et af hovedelementerne for analyseresultaterne.

Det er valgt at bruge virksomhedsteori i dette forskningsprojekt, da det er en oplagt teori, til at belyse hvor et givent problem kan være opstået og hvilke faktorer der kan spille ind og påvirke en given situation yderligere. Endvidere er virksomhedsteorien et godt redskab til at understøtte en socialkonstruktivistisk tankegang. Da et virksomhedssystem er socialt konstrueret og disse påvirkes af fællesskabet omkring.

I et tidligere arbejde med virksomhedsteorien, erfarede jeg, at det ikke er et analyseredskab til at finde løsninger, men til at lokalisere problemers opståen via en komparativ analyse af en forud indsamlet empiri.

Det giver anledning, til at reflekterer over flere mulige løsningsforslag som kan føre til en iterativ proces i form af forskellige forsøg og test med et eller flere løsningsforslag.

En virksomhed

I det følgende afsnit belyses teoriens historie fra første, til nu tredje generation. For at forstå virksomhedsteorien og dens historie, er det vigtigt at forstå to meget elementære begreber:

1. Virksomhedssystem

Et virksomhedssystem, er betegnelsen for hele analysemodellen som

gennem tiden er udviklet. Først af Vygotsky, så Leontjev og senest Engeström.

2. *Virksomhed*

En virksomhed er de fokuspunkter der har indflydelse på en handling eller en aktivitet. Der findes i Vygotsky - og Engestrøm virksomhedssystemer seks virksomheder: subjekt, medierende redskaber, objekt, arbejdsdeling, fællesskab og Regler (udddybes i virksomhedsteoriens historie).

Tre niveauer af virksomhedssystemer

Virksomhedsteori kan anvendes til at belyse hvor og hvorfor der opstår konflikter i en organisation. For at klargøre hvor i organisationen der forskes, kan man opdele den i tre analytiske niveauer (Mejlby, p., Nielsen, K. U., & Schultz, M., 1999, p. 19). Disse niveauer vil herunder præsenteres og drages som parallel til Roskilde kommune som organisation. Dette for at skabe en forståelse af, hvor i organisationen ServiceDesken hører til og derved vise vigtigheden af at opdele en organisation i forskellige niveauer.

- ***Makroniveau (Det økologiske niveau)***

Her er der tale om organisationen, Roskilde kommune, i relation til samfundet.

"... behandler organisationers strategier overfor omgivelserne og deres forhold til andre organisationer" (Mejlby et al., 1999, p. 20).

- ***Mesoniveau (Det strukturelle niveau)***

Dette er betegnelsen for organisationen som helhed og hvordan den er bygget op af underafdelinger. Her er tale om den hierarkiske opbygning og organisationens kultur som helhed.

- ***Mikroniveau (Det social-psykologiske niveau)***

Dette niveau har personalets interpersonelle relationer i fokus. Dette er et adfærdsorienteret analyseniveau og kan belyse individets mentale forhold til arbejdet. (Mejlby et al., 1999, p. 20)

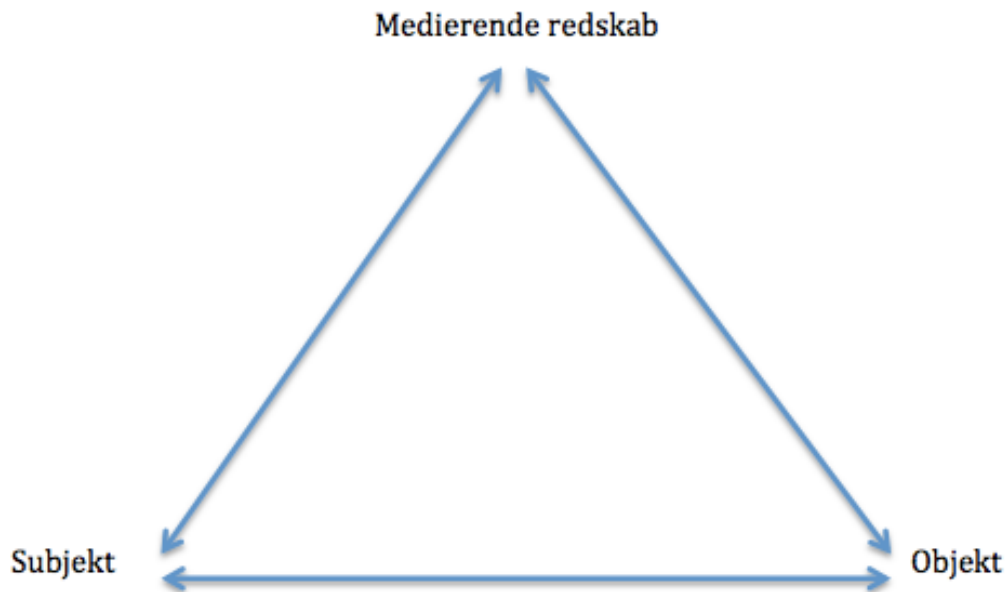
Det er dette niveau, projektet beskæftiger sig med, da der kun er tale om en del, af en afdeling, i organisationen, Roskilde kommune. Der

undersøges hvordan de nuværende studentermedhjælpere oplevede, at komme i arbejde, altså hvordan deres mentale opfattelse af oplæringen var. Der arbejdes med mikro-niveauet, da ServiceDesken er det eneste kontor med en så multifunktionel hverdag, at et oplæringsforløb ikke antages at kunne bruges i andre afdelinger, som har et alment callcenter.

Virkksomhedsteoriens historie

Denne teori er udviklet i tre generationer fra 1920'erne til nu. Teorien kommer af den socialkonstruktivistiske tankegang og hører til en lange række af læringsteorier. Her under belyses virksomhedsteoriens historie opdelt i de tre generationer (Illeris, 2007)

Den første generation tager afsæt i Lev Vygotsky's tidlige forskning om kognitiv udvikling i 1920-1930'erne. Hans arbejde med teorien tager afsæt i en konstruktivistisk tankegang. Her sker kognitiv udvikling, på baggrund af medierende kulturelle redskaber som mennesker interagerer med. De kulturelle redskaber har derved kendskab til subjektet (den lærer), hvilket indikerer at subjektets kulturelle baggrund, har indflydelse på udviklingen af kognitive processer. For forståelse af læring, har dette betydet, at man nu ser kulturelle redskaber som medierende faktorer mellem modstand fra samfundet og reaktion fra subjektet (Illeris, 2007, p. 84). Han illustrerede denne læringsforståelse i en trekant, hvor de tre hjørner udgøres af Subjektet (individet), de medierende redskaber og objektet (handlingen), se Figur 1.



Figur 1

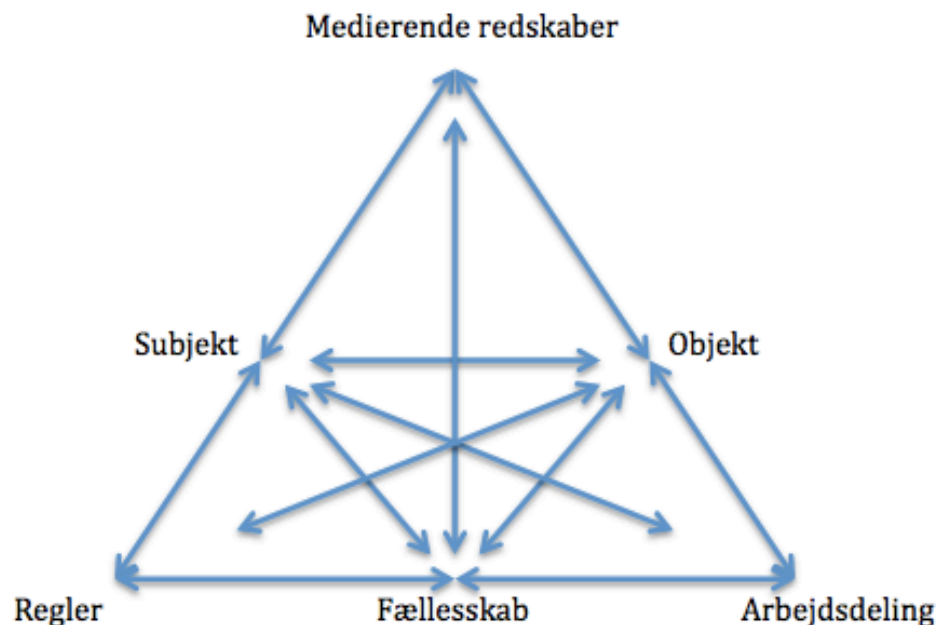
Vygotsky udviklede ved hjælp af denne model, forståelsen af mediering (Illeris, 2007, 83). Som trekanten illustrerer: kan alle handlinger og aktiviteter gå alle veje, men ingen af de tre virksomheder, kan afgrænses for sig. For at forstå den ene, må man også forstå den anden.

"Dette betød, at objekter ikke længere bare kunne forstås som råmateriale for subjektets udvikling af logiske operationer, ... Objekter blev kulturelle størrelser, og handlingers objekt-orientering blev nøglen til at forstå menneskers psyke." (Illeris, 2007, p. 84)

Det mentes, at teorien var begrænset i det analytiske arbejde, da teorien på dette tidspunkt blot var individ-centreret – hvilket fører historien videre til Leontjev's udvikling. (Illeris, 2007, p. 84)

Den anden generation hvor teorien senere blev internationalt bekendt og i 1950-1970'erne videreudviklet Vygotsky's egen elev, Alexej N. Leontjev. Han så visse begrænsninger i Vygotsky's teori. Han mener der er flere væsentlige aspekter og at der nødvendigvis må uddvides fra at være subjekt-orienteret/individcentreret, til at kunne inddrage de sociokulturelle

virksomheders indflydelse på objektet, altså handlingen (Illeris, 2007, pp. 84-85). Derfor forskede Leontjev videre og tilføjede yderligere tre virksomheder: *regler, fællesskab og arbejdsfordeling*. Han mente at disse var lige så vigtige for at kunne målrette subjektet mod objektet. Endvidere, mener Leontjev, at alle virksomhederne i et system, kan rettes mod hinanden. Hans fortolkning af virksomhedsteorien, illustreres i Figur 2.



Figur 2: Leontjevs udvikling af et virksomhedssystem

I Leontjevs udvikling, findes seks virksomheder i ét system. Én virksomhed, er et handlings punkt i den viste trekant.

De seks virksomheder indeholder følgende (University of Helsinki, 2014):

Subjekt: Betegnelsen for det individ, den gruppe eller de genstande, selve systemet er styret af. Dette indikerer, i dette forskningsprojekt, hvem af interview personerne der analyseres på.

Objekt: Målet – det som alle handlinger og aktiviteter bør være rettet mod at nå. Især objektet er fokuspunkt for de andre virksomheder. Hvis ikke disse indeholder handlinger eller aktiviteter, som kan hjælpe subjektet mod objektet, vil objektet ikke have det ønskede udfald.

Medierende redskaber: Indeholder de redskaber eller artefakter, som subjektet har til rådighed. De skal give en forståelse af hvordan subjektet når sit objekt, altså hvilke aktiviteter eller handlinger der gør sig gældende for subjektet.

Regler: Udtryk for både eksplicite og implicite normer, reguleringer og konventioner som begrænser handlinger, aktiviteter og interaktion i hele virksomhedssystemet. Her er det valgt at opdele virksomheden op i to; *implicit*, for de regler subjektet selv føler sig underlagt og *Eksplicit*, for de formelle regler sat af omgivelserne.

Fællesskab: En sammenfatning af de personer der må eller kan have indflydelse på subjektets vej til objektet.

Arbejdsdeling: Refererer til de arbejdsopgaver der i fællesskabet må fordeles, dette både mellem medarbejdere og hvis en rangorden finder sted.

I **den tredje generation** fra 1980'erne fortsatte Yrjö Engeström udviklingen, Engeström er professor ved universitetet i Helsinki og blandt andet leder af *Center for virksomhedsteori*. Han kalder sin udvikling for *ekspansiv læring*. Engeström bestræbte sig på at viderefører, udvide og opdatere den virksomhedsteoretiske tilgang til et nutidigt og universelt niveau (Illeris, 2008, p. 81). Illeris (2007) siger, at en hver læringsteori skal kunne give svar på mindst fire centrale spørgsmål:

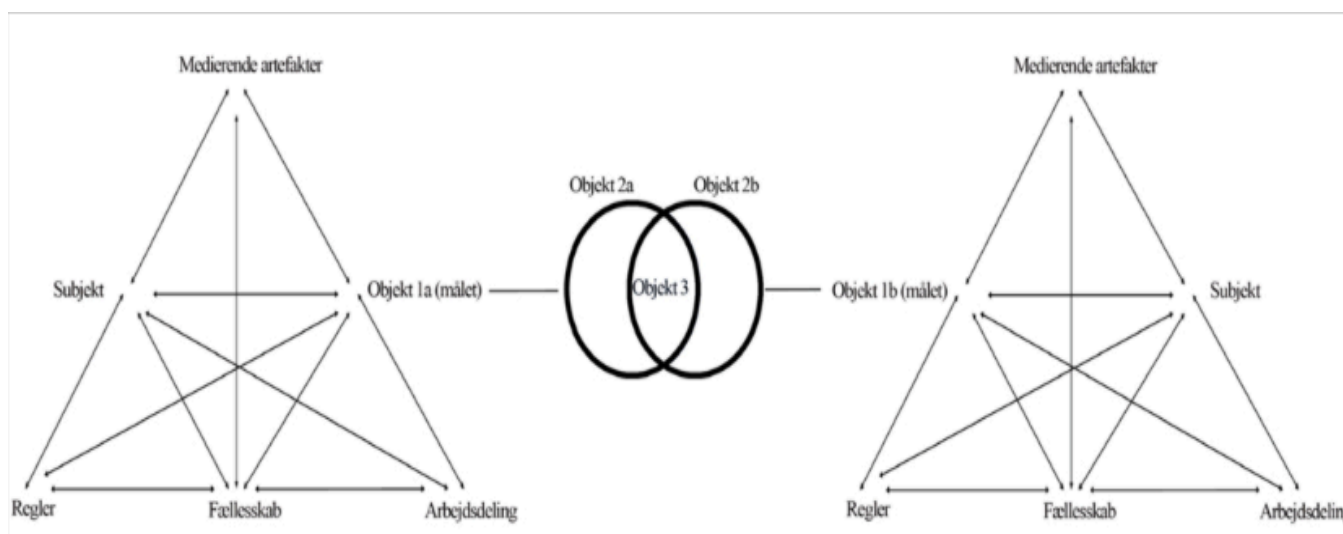
- 1) *Hvem er det der lærer, hvordan er de defineret og placeret?*
- 2) *Hvorfor lærer de, hvad får dem til at mobilisere den nødvendige energi?*
- 3) *Hvad lærer de, hvad er læringens indhold og resultat?*
- 4) *Hvordan lærer de, hvad er de væsentlige handlinger i forbindelse med læringen?*

(Illeris, 2008)

Disse fire spørgsmål vil i analysen blive diskuteret med henblik på at skabe de rette rammer for læringssituationen i ServiceDesken.

Knud Illeris fortolker teoriens historie og beskriver at den tredje generation: "... har brug for at udvikle begrebsmæssige redskaber til at forstå dialog,

forskelligartede perspektiver og netværk af virksomhedssystemer i samspil.”
 (Illeris, 2008, p. 86)



Figur 3 – Engeström og Illeris – Ekspansiv læring. (Illeris, 2008, p. 86)

Ovenfor ses en figur efter Engeströms (1997) tankegang. Her skitseres ekspansiv læring, som sker mellem to virksomhedssystemer. De kan beskrives som to individer, der mødes og opnår en fælles forståelse af en situation (Engeström, 1997). Der tages udgangspunkt i objektet, først Objekt 1a, som hører til individets, altså det ene subjekts, virksomhedssystem. Her er objektet for eksempel: *En ny medarbejder er oplært* (dermed selvkørende og har ikke behov for usædvanlig hjælp på en normal arbejdsdag). Dette er et ureflekteret 'råmateriale' i en given situation. Dette må omdannes fra den oprindelige tilstand til et kollektivt meningsfuldt objekt – dette udviklet af selve virksomhedssystemet. Deraf kunne Objekt 2 være: *En ny medarbejder besidder nu, noget viden om arbejdet og har derved et øjebliksbillede af arbejdspladsen.* Hvilket giver mulighed for i fællesskab at konstruere Objekt 3: *En forståelse af og et indblik i den nye medarbejders kompetencer og en handlingsplan for personlig og fælles udvikling.*

Ekspansiv læring er vigtigt i denne rapport, for at opnå en oplæringsmetode der tillader, at parterne, den nye medarbejder og Martin, arbejder sammen. Det søges at finde en løsning hvormed den oplæringsansvarlige, som også har sine

daglige opgaver at varetage, ikke bliver overbelastet. Når der i analysen arbejdes med empirien, præsenteret i virksomhedssystemer, vil alle objekter synes ens. Både den daglige leders og hver af de deltagende studentermedhjælperes objekt, må uden tvivl være at gøre den nye medarbejder selvkørende og at blive selvkørende. For at disse objekter, altså mål, kan nås, må alle de andre virksomheder lede derhen. Når subjektet har nået objektet, kan der mellem to virksomhedssystemer skabes ekspansiv læring. Altså, Objekt 3 skabes ud fra den fællesforståelse om god oplæring, som ud fra empirien er belyst. Ved hjælp af denne, antages det kan kunne skabe et oplæringsforløb som passer ind i ServiceDesken.

Fem principper

Teorien skal ses i praksis (Nardi, 1996). Virksomhedsteori er et analytisk redskab til at klarlægge uligevægt på forskerområdet – den kan bruges til at analysere menneskers interaktion med teknologi. I denne forskning er dette et relevant analyseredskab – da selve arbejdet forudsætter, at en ny medarbejder interagerer med både en computer og andre mennesker. Forskningen søger at belyse, hvorledes medarbejderne kan videregive viden, metoder og service til en ny medarbejder – således, at vedkommende ikke føler sig overoset med information, men alligevel bliver selvkørende så hurtigt som muligt. Arbejdes der med virksomhedsteori, findes nogle teoretiske rammer, som er med til at beskrive struktur, udvikling og aktivitet. Teorien indeholder følgende fem principper:

1. *"Det første princip* er, at den primære analyseenhed et er kollektivt, artefakt-medieret og objektorienteret virksomhedssystem, der opfattes som en del af et netværk med andre virksomhedssystemer." (Illeris, 2012, p. 448). Virksomhedssystemer udarbejdes ved handlinger og operationer, det drejer sig her om virksomhedssystemernes mangfoldighed af udtryk, til at inkludere flere forskellige systemer med samme objekt (Engeström, 2000, p. 965). Den er et udtryk for at al menneskelig aktivitet er rettet mod et objekt.

2. *Det andet princip* drejer sig om mangfoldigheden af udtryk i ét virksomhedssystem. Et system vil altid indeholde en helhed af forskellige meninger og synspunkter. Her gives der anledning til at afsøge modsætninger i det enkelte system (Engeström, 2000, p. 965). Det drejer sig om en hierarkisk struktur af aktivitet, hvilken kan opdeles i tre niveauer af interaktion: 1) aktiviteter – reguleret af et motiv. 2) Handlinger (hvad) – Bevidste handlinger, krævet for at opnå motivet. 3) operationer (hvordan) – Definerer handlingerne.
3. *Det tredje princip* handler om historicitet. Når der udarbejdes et virksomhedssystem, må der kun tages højde for den lokale virksomhed. Et system udarbejdes ud fra bestemte handlinger som over tid kan ændre sig. Derfor må der kun tages højde for den pågældende lokale organisering. Det kan endvidere betegnes som inter - og eksternalisering, som ses i samspil med hinanden - hvordan mennesket opfatter verden i personligheden.
4. *Det fjerde princip* – Mediation eller modsætninger. Modsætninger er en form for komplikationer eller selvmodsigelser i et virksomhedssystem, samtidigt, er de med til at finde forandrings- og udviklingsmuligheder (Engeström, 2000, p. 966). Virksomheder er åbne systemer, hvilket betyder at modsætninger påvirker hele systemer. Modsætningerne kommer af historiske spændinger indenfor ét – og mellem flere virksomhedssystemer. Modsætninger kan opdeles i fire kategorier: Primære, sekundære, tertiære og kvarternære.
5. *Det femte princip* – udvikling. Muligheden for ekspansiv transformation systemerne i mellem. Et virksomhedssystem og dets virksomheder udvikles over tid og dermed forandre eller forsvinder eventuelle modsætninger også – både indenfor ét og mellem flere virksomhedssystemer. Det er her, når et systems indhold og grundlag omformuleres, en ekspansiv transformation finder sted. En 'fuldstændig' transformation, beskrives som en kollektiv proces gennem virksomhedens 'nærmeste udviklingszone' (Illeris, 2008, p. 88) – hvilken påpeger kognitiv udvikling for involverede aktører på baggrund af erfarings- og vidensdeling.

Modsætninger – Det fjerde princip

Ved analysearbejdet i empirisk forskning ved brug af virksomhedsteori, analysere man ved hjælp af det fjerde princip, *modsætninger*.

Primære: En primær modsætning opstår i ét virksomhedssystem i én virksomhed. Dette hvis handlinger eller aktiviteter i en virksomhed er modstridende med sig selv.

Sekundære: En sekundær modsætning findes kun inden for ét virksomhedssystem, dette hvis to eller flere virksomheder har modstridende faktorer.

Tertiære: De tertiære modsætninger findes mellem to eller flere forskellige virksomhedssystemer. Dog kan de kun findes i systemers samme virksomheder – for eksempel; regler og regler og *ikke* mellem regler og medierende redskaber.

Kvarternære: Opstår mellem ét systems forskellige virksomheder og mellem dem og andre systemer, som interagerer gennem processer i de forskellige virksomheder.

I rapportens analytiske afsnit arbejdes der som udgangs punkt i primære, sekundære og kvarternære modsætninger, da disse betragtes som relevante i forhold til det niveau, der arbejdes på i organisationen. Der er tale om en del af en afdeling i organisationen, hvilket, som ovennævnt, tilhører mikroniveauet.

Opsummering

I dette projekt arbejdes hen imod det analytiske niveau Mejlby, Nielsen og Schultz (1999), beskriver som social-psykologiske niveau (mikro-niveauet), dette niveau uddybes i næste afsnit i et organisationsteoretisk perspektiv. Den indsamlede empiri bliver blandt andet analyseret ved hjælp af Engeströms teori om ekspansiv læring. Denne teori forventes at give resultater til brug i et løsningsforslag, altså et forbedrings forslag, baseret på empiriens analytiske udfald.

Et af fokus punkterne i analysen vil være en modsætningsanalyse der belyser hvor og hvordan der opstår problemer og konflikter i en oplæringsperiode.

Organisationsteori

Som nævnt afsnittet om virksomhedsteori, arbejdes der i dette projekt med det organisationsteoretiske analyse niveau; Mikro-niveauet. Det kaldes også det *Social-psykologiske* niveau og er adfærdsorienteret (Melby, et. al., 1999, p. 20). På dette niveau samles en analytisk interesse om forhold mellem individ og system. Organisationen kan betragtes både som én organisation eller som mindre grupper, inden for selve organisationen (1999).

Dette er tilfældet i dette projekt hvor ServiceDesken ses som en organisation og IT-afdelingen som en anden. Roskilde Kommune som udgør den faktiske organisation har ikke en egentlig relevans i forhold til undersøgelserne der her er udført.

På mikro-niveauet er organisationen en kontekst der omkredser og påvirker subjektet. Analyse niveauet er som ovennævnt adfærdsorienteret, den belyser subjektets læringsprocesser og fortæller hvordan subjektet mentalt forholder sig til det arbejde det præsenteres for – der af navnet, det *social-psykologiske* niveau (1999).

Det essentielle ved dette niveau som analyse redskab i dette projekt. Er netop at belyse en ny medarbejders mentale forhold til de arbejdsopgaver der bliver stillet og hvordan dennes læringsproces har været i selve oplærings forløbet. Med et indblik i dette, antages det, at det er muligt at skabe en ny og forbedret oplærings metode, tilpasset subjektet og arbejdspladsen, i dette tilfælde; ServiceDesken.

CSCW

Computer Supported Collaborative Work (CSCW) – er en teori først beskrevet af Paul Cashman og Irene Greif i 1984. De var begge forskere i hvordan mennesker samarbejder og hvordan teknologi kan hjælpe dem (Grudin, 1991, p. 32).

CSCW udspringer af HCI (Human Computer Interaction)

Synkron og asynkron læring: FaceToFace oplæring, CMI (computer mediated interaction) arbejdsopgaver.

Når der er tale om interaktion kan det både være mellem mennesker, men også mellem mennesker og teknologi. Det sidste især på mange forskellige måder (Grudin, 1991, p. 32). Hvis der er tale om ansigt-til-ansigt kommunikation, kan der gøres brug af både sprog, gestik, mimik, toneleje og så videre. Er der tale om mail har man kun skriftsproget at gøre godt med. Her kan det selvfølgelig diskuteres, om ikke toneleje godt kan følge med på skrift. Men i hvert fald er elementer som gestik og mimik udelukket. Dette kan have en stor betydning for tolkningen i interaktionen i begge situationer (1991). Der viser sig et paradoks i teknologien, baseret på dette: Vi kan så mange ting uden at tænke over det ansigt-til-ansigt, men for en computer eller en interaktionsteknologi, kan det være næsten umuligt (1991).

I dette projekt er det netop sådan en barriere der kan opstå. I ServiceDesken samarbejdes der i høj grad ansigt-til-ansigt, men dette er studentermedhjælperne i mellem. Når interaktionen foregår med brugerne eller de øvrige medarbejdere i IT-afdelingen, foregår dette oftest via mail eller telefonisk. For en uddybende forklaring på dette ses illustrationen neden for:

Læring/interaktion	Samme sted	Forskellig sted
Samme tid	<i>Synkron</i> Ansigt-til-ansigt	<i>Synkron</i> Telefon/Chat/evt. Mail
Forskellig tid	<i>Asynkron</i> Noter/besked på tavle	<i>Asynkron</i> Et brev/Mail

Som angivet i skemaet, findes der både synkron og asynkron læring eller interaktion (afhængig af situationen), dette bestemmes af tid og sted, altså sker

interaktionen samtidigt er der tale om synkron læring og interageres der i forskellige tidsrum bliver den asynkron.

Når en studentermedhjælper skal oplæres, antages det, at det vigtigt, at der tages højde for hvilken form for interaktion der indgår i arbejdet og forberede den nye medarbejder på dette. Det er tydeligt allerede nu, at der er tale om alle fire former for interaktion. Dette vil givet vis både gælder under oplæringen og i det daglige arbejde efter oplæringsperioden.

Metode

I dette afsnit vil de anvendte metoder blive præsenteret. De præsenteres først med en generel beskrivelse og herefter med relevans for undersøgelsen i denne rapport. Først præsenteres aktionsforskning, den vil i det følgende blive beskrevet og løbende sat i perspektiv med dette projekt. Dette for både at give en forståelse af aktionsforskning som generel forskningsmetode og heraf et indblik i, hvorfor metoden har været relevant – og hvordan, der er arbejdet med den gennem hele processen.

Den anden metode er Design Based Research (DBR) – Denne metode belyses, med henblik på at designe et oplærings forløb som er tilpasset feltet.

Aktionsforskning

Hvad er aktionsforskning?

Aktionsforskning er vokset ud af og hænger sammen med organisationsudviklingspraksis (Kildedal et al., 2012, p. 39).

"Aktionsforskning er forskning, som eksplicit retter sig mod forandring og bevægelse af det felt, der undersøges, derfor er aktionsforskningen stærkt præget af sit studiefelt." (Kildedal et al., 2012, p. 19)

Et særligt kendetegn for aktionsforskning, er det særlige samarbejde mellem forskeren og de aktører som tilhører studiefeltet. Forskeren arbejder i særlig grad sammen med aktørerne og de deler den videnskabelige erkendelsesproces gennem hele forskningen (Kildedal et al., 2012, pp. 20-21).

Ser man på aktionsforskning som en reflektiv akademisk praksis, har en betydningsfuld diskussion været, drøftelser af hvad der er god og nyttig viden. Det mest omdiskuterede, er en videnskabsteoretisk diskussion om et begreb kaldet *the new production of knowledge* (Kildedal et al., 2012, p. 34), hvor der skelnes mellem to typer af viden. *Modus 1*, som er den gamle type viden, hvilken knytter sig til traditionelle akademiske discipliner og stræber efter dannelse af ny teori og generaliserbarhed. Den nye type af viden, altså den anden type, kaldes *modus 2*. *Modus 2* er den type der i dette projekt er mest relevant da denne videnform, imødekommer den stigende efterspørgsel på anvendelsesorienterede og problemløsende viden, hvilket er det der søges i problemformulering. Viden som udfald af *modus 2*, er især søgt af blandt andre virksomheder, kommuner og stat (Kildedal et al., 2012, p. 34).

Aktionsforskning er tidskrævende og har derfor ikke nødvendigvis til formål at løse problemerne.

"Aktionsforskningens rolle er imidlertid ikke at løse problemerne i den nye uoverskuelighed, men at understøtte deltagerne i at definere og analysere dem."
(Kildedal et al., 2012, p. 35)

I denne undersøgelse, har aktionsforskning til formål at klarlægge de konkrete problemstillinger for Martin, den daglige leder af ServiceDesken. For derefter, i et samarbejde, at analysere problemstillingerne med henblik på at skabe struktur og overblik, over de mest relevante redskaber og informationer i forbindelse med oplæring af nye medarbejdere. Det primære mål vil være at finde en løsning på de problemer, der hver gang er opstået når en ny medarbejder skulle oplæres. Problemerne belyses og bearbejdes, i analyseafsnittet, dette med henblik på at skabe struktur, samt et formål om at skabe anvendelsesorienterede løsninger.

Aktionsforskning kræver oftest længerevarende projekter, med mulighed for, at de problemstillinger og udfordringer som deltagerne påpeger, kan

kontekstualiseres og undersøges i arenaer, hvor deltagerne har mulighed for teste forskellige løsnings forslag. (Kildedal et al., 2012, p. 35)

Aktionsforskning er i dette projekt ikke den afgørende eller overordnede metode. Den er relevant for casen da jeg som medarbejder med metoden kan beskrive min rolle i undersøgelsen. Metoden har flere aspekter end her beskrevet, men udeladt da metoden blot er brugt som at måde at tænke - og tolke omgivelserne på.

Jeg er i dette projekt den person der bærer rollen som 'forsker'. Jeg er selv en del af teamet i ServiceDesken og har dermed en intern funktion og et relativt subjektiv syn på både ServiceDeskens daglige arbejde og de muligheder der er realistiske i forhold til organisatoriske ændringer.

Jeg arbejder til dagligt sammen med interviewpersonerne, som her også er de deltagende aktører i forskningsprojektet. På baggrund af dette har jeg et stort indblik i deres daglige rutiner. Vi supplerer hinanden og deler den videnskabelige erkendelsesproces løbende, hvilket gør det daglige arbejde til en naturlig del af et aktionsforskningsprojekt.

Design Based Research

Design Based Research (DBR) er en iterativ proces, den indeholder og har fokus på problemstillinger og innovationspotentiale. Der udvikles et design, det afprøves og re-designes:

"De designs, som udvikles i et DBR-projekt, er funderet på – i hvert fald delvist – nogle teoretiske positioner (designteorier), ligesom afprøvningen af et givet design bidrager til teoriudvikling. DBR har derfor altid som mål både at forbedre teori og praksis." (Gynther et. al., 2012)

Mange læringsteoretikere er enige om, at kontekst har betydning for læring (Lave & Wenger, 2003). Det er en grundlæggende antagelse som betyder at

kompetenceudvikling og læreprocesser, i både arbejds- og uddannelsessammenhæng, må foregå i den konkrete kontekst og ikke på et eksterne laboratorier. (Gynther, 2012, p. 4)

For eksempel er den etnografiske forskning en af de mange tilgange som har fokus på konteksten betydning for læring. Etnografien benyttes også i DBR, den skal tilføre den nødvendige domænespecifikke viden og belyse de specifikke problemer i en bestemt kontekst (Gynther, 2012, p. 4).

Etnografien bruges også til indsamling af empiri med henblik på analyse og forbedring. Metoder til dette kan for eksempel være ved hjælp af observationer, billeder og interview (Gynther, 2012, p. 4). Når det vælges at arbejde etnografisk i et DBR perspektiv, er det en forståelsesorienteret forskningstilgang.

I denne rapport har etnografien stor betydning, da det handler om at forstå arbejdsgangen til hverdag i ServiceDesken og de tidligere anvendte metoder under et oplæringsforløb. Uden en forståelse af begge dele, øger man risikoen for et urealistisk løsningsforslag. Hvis metoderne byttes ud med relevante metoder for læring, er det essentielt at de metoder passer ind i konteksten, altså i det daglige arbejde i ServiceDesken.

"Hvis du ønsker at forandre noget, så må du forstå det, og hvis du ønsker at forstå noget, så må du ændre det" (Gravemeijer & Coop, 2006, p. 17).

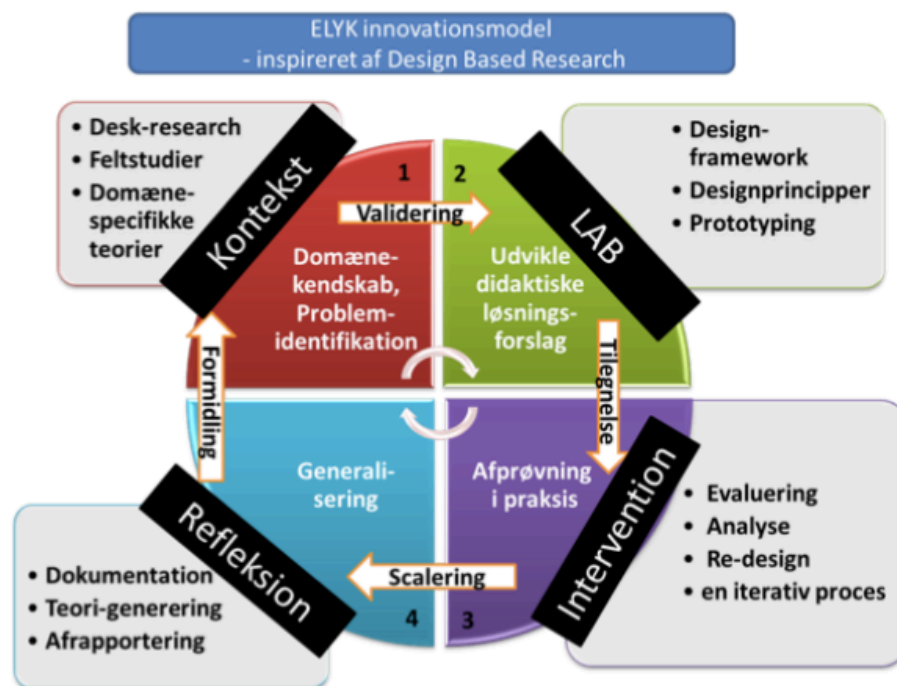
Der er et klassisk skel mellem forskning og udvikling, dette skel etableres ikke af DBR. I stedet skelnes der mellem forskningstilgange som (Gynther, 2012, p. 4):

- 1) søger at forstå et fænomen.
- 2) søger både at forstå og forbedre et fænomen.

DBR er altså et redskab til både forståelse og forbedring af et problemfelt. Endvidere er det en interventionsmetode. Den søger at give forklaring på problemstillinger, derved forståelse og heraf kan opstå forbedringer. (Gynther, 2012, p. 4)

Ved en DBR tilgang er deltagere fra den pågældende praksis værdifulde. Det er et vigtigt element at tillægge de deltagendes viden stor betydning, da det er den

eneste måde hvorpå, man kan forstå og forbedre en konkret praksis (Gynther, 2012, p. 5). Herved bliver det afgørende for en forskning ved DBR, at inddrage både deltagere, problemlidentifikation, formulering af løsningsforslag, afprøvning og forbedring (Gynther, 2012, p. 5).



Figur 4: Design based research fire faser (Gynther, 2006, p. 11) ELYK-projektet.

Ovenstående elementer udgør illustrationen i figur 4. Dette projekt vil kun fase 1: kontekst og fase 2: Lab, have sin fremtræden. Der lægges op til et arbejde med fase 3: Intervention, men det søges først og fremmest at få viden omkring det daglige arbejde i ServiceDesken, for herved at opnå en forståelse af studentermedhjælpernes oplevelser og læreprocesser i oplæringsperioden. Den sidste fase er refleksion over design, design proces og interventionstest, denne fase når ikke at blive anvendt i denne rapport.

DBR er en metode der består af iterative processer. De fire faser er altså ikke enkelt stående med gentages indtil man opnå sine succes kriterier. Det handler

ikke kun om at teste om noget virker, det er blot en del af processen og det handler ikke om at 'bevise' om designprincipper er 'sande'. Det handler om at teste og forbedre et design i praksis, det handler om at gøre designet så 'robust, at det kan overføres og anvendes i andre kontekster (diSessa & Cobb, 2004).

DBR metoden indeholder, i form af de iterative processer, evalueringsforskning og forskellige typer af interventioner. Målet med evalueringsforskning er forståelse, både for forskeren og konteksten, vurdering og i nogle tilfælde anbefalinger ud fra en given norm i den givne kontekst (Gynther, 2006, pp. 5-6).

At DBR er en iterativ proces betyder ikke at der blot evaluerer interventionen, men der evalueres på hele designprocessen, altså fase 1-4 evalueres og hele processen re-designes hvis det er viser sig at være udfaldet af evalueringen. Evaluering handler om at forbedre og ikke at bevise kvaliteten af en prototype (Gynther, 2006, p. 6).

Anvendelse af DBR i dette projekt

DBR kan som ovennævnt opdeles i fire faser (Reeves, 2006). De besidder hver deres fokus på konteksten og det er fasen der bestemmer hvor i designprocessen man befinder sig. Herunder er det kort beskrevet hvilke faser dette projekt beskæftiger sig med og hvorfor.

- 1) Denne fase hedder kontekst. Det er den som søger at forstå konteksten og belyse alt det faktuelle og subjektive i en kontekst. Denne fase indgår i dette projekt i form problemidentifikation, samt interview og observationer. Det er søgt at opnå så meget viden som muligt både om kontoret, altså ServiceDesken, de daglige opgaver og at få en forståelse af hvilke krav der er til en studentermedhjælper og dennes arbejdsopgaver, dette ved et eksplorativt interview med den daglige leder. Endvidere har fase 1 indeholdt afsøgning af det gennerelle felt, herunder domænespecifikke teorier.
- 2) Fase 2 hedder LAB (*laboratorie*), det er her analysen er placeret og her det søges at foreslå en eller flere løsninger på de belyste problemstillinger. LAB indeholder prototyping, som i dette projekt er et

forslag til forbedringer inden for oplæring. Hvordan kan processen kan optimeres, i hvilke ressourcer kræves der og hvem skal involveres?

Denne fase er afslutningen på rapporten, men søger at give et konkret forslag på løsning af problemformuleringen.

Denne metode er den mest overordnede i dette projekt. Dog kun i den forstand, at metodens opbygning er rettesnor for de før nævnte metoder og teorier. Dens fire stadier er groft tolket i denne rapport. I selve rapporten tages der kun fat i de to første stadier som er problemidentifikation og produktudvikling. Årsagen hertil er, at det ikke synes at have en primær relevans for forskningen at udvikle et færdigt produkt, men derimod at skabe fokus omkring problemet og lokalisere dette i detaljer, her ved hjælp af ovennævnte teori, Virksomhedsteori. Først herefter kan der være tale om konkret udvikling og afprøvning af et produkt.

Interview

I det følgende vil metoden kvalitative interview præsenteres. Der er udført to typer af kvalitative interview. Et eksplorativt med den daglige leder samt fire semistrukturerede med de studentermedhjælpere som er oplært inden for de seneste to år. Det præsenteres hvordan interviewene er forberedt om med hvilke forbehold de er afholdt.

Kvalitativ empiriindsamling

Den kvalitative metode til indsamling af empiri var især påkrævet i forhold til at opnå de ønskede udsagn fra interviewpersonerne. Der er tale om at belyse oplevelser, holdninger og ønsker, til hvilket der er gjort brug af både en eksplorativ interviewform, for at udforske de tiltag som foregår og baggrunden for disse, samt de ønsker der måtte være som en del af oplæringen; samt fire semistrukturerede interview for at opnå en upåvirket beskrivelse af interviewpersonernes oplevelse af deres oplæringsforløb. Et særligt vigtigt element for at analysere modsætninger mellem deres arbejdsopgaver og ressourcefordelingen i ServiceDesken.

Det kvalitative interview er en for forskningsmetode der giver en privilegeret adgang til vor grundlæggende oplevelse af livsverdenen. (Kvale, 1994, p. 63)

Mange mener at det kvalitative forskningsinterview mangler objektivitet, dette grundet den menneskelige interaktions i selve interviewsituationen. Objektivitet er diskuteret som den ene side af en polaritet: objektiv/subjektiv, upartisk/fordomsfuld, fysisk/mening. Det kan altså forstås i en forstand der siger, at objektivitet er et ret subjektivt begreb. I dette projekt, anses objektivitet for at være uden mening, fordomme og forforståelser.

Objektiviteten var fokus under alle interviews – det ønskedes ikke at gøre brug af den viden jeg havde på naturligvis i kraft af mit eget arbejde i ServiceDesken, da jeg mente at dette ikke ville gavne undersøgelserne. Det ønskede udfald af interviewene var, at opnå et bredt billede af interviewpersonernes livsverden, altså opfattelse af ServiceDesken, deres egen oplæringsperiode og deres egen arbejdsdag. Ved at holde interviewet objektivt, var det muligt at stille spørgsmål til det ellers, for mig, åbenlyse.

Eksplorativt og semistruktureret interview

Et eksplorativt interview er åbent og ikke særligt struktureret. Intervieweren præsenterer et tema eller et felt der skal afdækkes og giver da interviewpersonen rum til selv at fortælle og forklare (Kvale, 1994, p. 104).

I dette interview var der også fokus på objektivitet, det var vigtigt at holde alle forforståelser uden for interviewets rammer, dette også for at give læseren et oplyst og grundigt indblik i feltet. I dette interview var formålet at skabe viden omkring tidligere oplæringsforløb, det søgtes at skabe fokus på gode eller mindre gode virkemidler i disse. Endvidere søgtes der viden om ressourcer eller mangel på samme.

"Intervieweren forfølger den interviewedes svar og søger ny information om og nye vinkler på emnet." (Kvale, 1994, p. 104)

I næste afsnit er udformet en interviewguide, den er struktureret i detaljer, hvilket strider imod den egentlige metode. Årsagen til dette var arbejdet med virksomhedsteorien. Det søgtes at kunne skabe et udførligt virksomhedssystem i analytisk henseende. Det uddybes i næste afsnit hvorfor og hvordan guiden er fulgt under selve interviewet.

Et semistruktureret interview er ikke så forskelligt fra det eksplorative. Det søger dog mere struktur, da det nu er klarlagt hvilket felt og inden for hvilke af feltets rammer der arbejdes. I et semistruktureret interview søges det at få et indblik i interviewpersonens livsverden og at lade den interviewede udfolde denne så meget som muligt (Kvale 1994).

Interviewguide

En interviewguide kan være behjælpelig til at opretholde en vis struktur og kræve et vist omfang af et interview (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 151). Her er udformet én guide til henholdsvis det eksplorative interview, som skal afsøge chefens intentioner og mål for oplæring af en ny medarbejder, samt de semistrukturerede interview af studentermedhjælperne i ServiceDesken, om deres oplevelse af det oplæringsforløb de gennemgik.

Interviewguiden vil som udgangspunkt være opdelt i temaer som findes relevante og søges afdækket under et interview (Kvale & Brinkmann, 2009, p. 151). Hertil vil det eksplorative interview, ud fra temaerne, formuleres i detaljerede spørgsmål, da det ønskes at opnå en specifik viden. Herimod vil de semistrukturerede interviews primært vil bestå af temaer med dertilhørende forskningsspørgsmål – dette for at opnå et større indblik i interviewpersonens opfattelse af det pågældende oplæringsforløb. Når det ikke vælges at udforme specifikke spørgsmål til i et semistruktureret interview, gives der både anledning til, at interview personen selv kan fortælle sin historie og at et sådant interviewet kan gå i en uventet retning.

Hele interviewguiden er udarbejdet med henblik på analyse ved hjælp af virksomhedsteori. Temaerne er opdelt efter virksomhedsteoriens virksomheder.

Dette for at på mest udførligvis, at kunne benytte et virksomhedssystem som analyse redskab.

Det eksplorative interview forløb ikke som interviewguiden viser det, men er afholdt i en så naturlig samtale som muligt, for både at komme ind på uforudsete hændelser og lade interviewpersonen udtrykke sig selv. Formålet var at tilegne sig viden om arbejdsgangen under oplæring, om tidligere forløbs fordele og ulemper. Det var et mål at undersøge hvilke elementer den daglige leder selv ønskede at inddrage men enten var begrænset af materielle ressourcer eller viden på et pågældende område.

Under de semistrukturerede interview er guidens forudbestemte spørgsmål ikke nødvendigvis fulgt. Der har primært været fokus på temaerne, således at interviewet kunne gå i egen retning hvis dette tilbød sig. Dette grundet vigtigheden i både at lade interviewpersonerne fortælle om deres egne oplevelser og besvarelse af problemformuleringen.

Tema	Interviewspørgsmål
<i>'Subjekt'</i> - Indledning	• Hvem er du? • Hvad er din rolle til hverdag?
<i>'Medierende redskaber'</i> - Planlægning - Ressourcer - Vidensdeling - Ønsker	• Hvordan planlægger du et oplæringsforløb? • Er der nogle områder du føler dig begrænset på? – enten pga. ressourcer, tid eller viden? • Hvad er det vigtigste redskab i en oplæringsperiode?

	• Har I en videndatabase? • Har du nogle ønsker omkring et oplæringsforløb?
<i>'Regler'</i> - Tid - Service - Læring - Erfaringer	• Hvor meget tid afsætter du typisk på en oplæringsperiode? • Hvilken rolle spiller god service i ServiceDesken? • Har du nogen erfaring med hvordan mennesket lærer? • Hvad kan du sige om dine erfaringer fra tidligere oplæringsforløb?
<i>'Fællesskab'</i> - Ansvar	• Hvem har ansvar for oplæring af nye medarbejdere? • Hvordan fungerer det?
<i>'Arbejdsdeling'</i> - Hvad oplæres der i?	• Hvad oplæres der konkret i?
Tilføjelser	• Har du nogle tilføjelser?

Det er valgt ikke at lægge vægt på rækkefølgen af guiden, da det metoden for et interview siger, at det ikke må have for faste rammer (Kvale, 1994, p. 104).

Interviewet afholdes for at afsøge og belyse nogle områder i feltet og der må derfor skabes plads til, at interviewpersonen kan tilføje og uddybe undervejs.

Dette giver også anledning til, at interviewpersonen automatisk kan besvare spørgsmål som ellers først ville fremkomme senere i interviewet.

Analyse

I det følgende beskrives analysen. Den er opdelt i fire afsnit, der hver analyserer på hvordan en oplæringsperiode kan forbedres og hvad der skal til, for at gøre en ny medarbejder i ServiceDesken selvkørende, inden for den periode oplæring er sat til at vare. Analyse opdelingen er som følger:

- 1) **Empiri** – Her angives og opdeles empirien i udvalgte kategorier baseret på interviewpersonernes mest gentagne udsagn.
- 2) **Tolkningsanalyse** – Baseret på Illeris (2007) fire essentielle spørgsmål, som en hver læringsteori må kunne svare på for at være gyldig. Den har til formål at validere Engeströms virksomhedsteori, som læringsteori.
- 3) **Virksomhedssystemer** – Udarbejdet ud fra den indsamlede empiri (et eksempel på en beskrivelse af et af virksomhedssystemerne findes i bilag 8).
- 4) **Ekspansiv læring** - Med fokus på Objekt 2, det faktiske mål, med en stræben efter at finde Objekt 3, det fælles mål.
- 5) **Kategorianalyse – modsætninger** – Med udgangspunkt i virksomhedsteoriens modsætninger, for at skabe yderligere opmærksomhed omkring hvor der skal ændres i den nuværende oplæringsmetode.

Afslutningsvis er en opsamling på de fem analysedele, med henblik på diskussion af metode, teori og analyseresultater.

Empiri

Der er udført fem interviews med henholdsvis den daglige leder og studentermedhjælperne. Herunder fremhæves hovedpointerne i fem individuelle virksomhedssystemer, for at skabe et overblik inden analysen. Interviewene er transskriberede og kan findes i bilag 2-6. Endvidere vil der i bilagene fremgå en kategorisering til anvendelse i analysen – kategorierne beskrives indledningsvis i dette afsnit.

Kategorier

For at anskueliggøre de vigtigste pointer i den indsamlede empiri, er de opdelt i nogle af de mest væsentlige problematikker der fremkommer og gentages i selve empirien.

Kategorierne valgt ud fra empirien, er som følger:

- ❖ Tid
- ❖ Hjælp
- ❖ Fællesskab
- ❖ Redskaber
- ❖ Struktur
- ❖ Forskellige arbejdsgange (Praksis)
- ❖ Service
- ❖ Arbejdssprog

Kategorierne er retningslinjer for den del af analysen der beskæftiger sig med modsætninger, inden for en virksomhedsteoretisk ramme. Ved hjælp af kategorierne forsøges det at skabe et billede af hvor og hvorfor problemer, før, under, og efter oplæringsperioden, opstår.

Interessentanalyse – Hvorfor er hurtig oplæring vigtigt og for hvem?

Ifølge Illeris (2007) kræves det af en hver læringsteori, at den giver svar på fire følgende spørgsmål:

- 1) *"Hvem er det der lærer, hvordan er de defineret og placeret?*
- 2) *Hvorfor lærer de, hvad får dem til at mobilisere den nødvendige energi?*
- 3) *Hvad lærer de, hvad er læringens indhold og resultat?*
- 4) *Hvordan lærer de, hvad er de væsentlige handlinger i forbindelse med læringen?"*

(Illeris, 2007, p. 82)

Martin blev bedt om at tage stilling til ovenstående spørgsmål for at kunne klarlægge de mest essentielle elementer og fokuspunkter for en ny oplæringsmetode. Via en mail korrespondance gav han følgende svar på de fire spørgsmål:

1) "Hvem er det der lærer, hvordan er de defineret og placeret?"

Det er de nyansatte der lærer, samt løbende oplæring af resten af de ansatte. En nyansat er defineret som en der lige er startet – definitionen gælder ikke længere fra det sekund de kommer på telefonen få dage senere. Dog kunne det være en fordel, at de i længere tid blev betragtet som nyansat, så der ikke fra starten blev lagt så højt et pres på dem, som der gør på de mere garvede ansatte.

2) Hvorfor lærer de, hvad får den til at mobilisere den nødvendige energi?

Læringen er nødvendig for blot at kunne klare sig nogenlunde på telefonen. Der er så meget viden man skal have styr på og det kræver en overordnet forståelse og en "hands-on-experience" inden man starter på telefonen, så man så vidt muligt undgår den kaos der ellers har været dominerende efter et oplæringsforløb.

Motivationen er lige nu, nok at arbejdet bliver alt for surt og besværligt ved telefonen hvis ikke man besidder en del paratviden, om hvordan man løser et problem eller hvor man kan finde yderligere information om et problem. Jeg kunne personligt godt tænke mig en anden form for motivation. Måske i form af noget ansvarsfølelse eller lignende.

3) Hvad lærer de, hvad er læringens indhold og resultat?

De lærer hovedsageligt hvor man kan finde information. Der er meget fokus på interne (IT-afdelingens) retningslinjer. Det tekniske fylder lidt mindre, det er det man skal bruge vidensdatabasen til (da det tekniske generelt er 2nd og 3rd level support og derved overdreven information i ServiceDesken).

Resultatet af læringen er, at de stort set kan klare sig på telefonen alene. Det optimale ville være, at de ikke behøvede at stille spørgsmål, selvom det selvfølgelig altid er en mulighed.

4) Hvordan lærer de, hvad er de væsentlige handlinger i forbindelse med læringen?

Erfaringen siger, at de primært lærer ved "hands-on" metoden, men undervisningen er uundværlig, da de har behov for al den information de får i forbindelse med den. Uden det kan de nærmest ikke løse nogen problemer. Dog har jeg opdaget, at en god undervisning her, kræver en del struktur, både fra min og deres side."

(Bilag 7, E-mail, Martin)

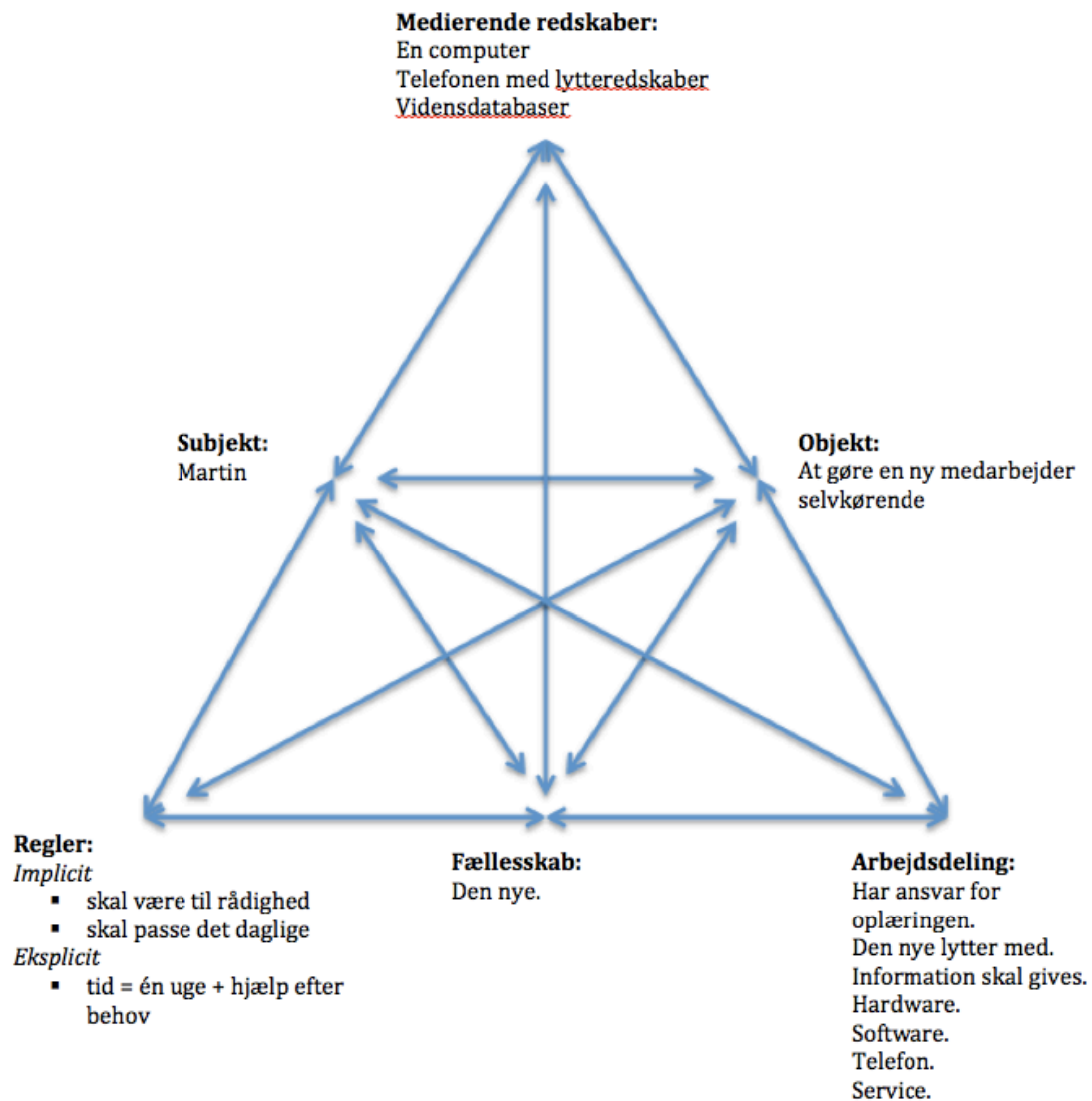
Ud fra Martins besvarelse af de fire spørgsmål, baseret på hvad han ser som nødvendig læring for at kunne arbejde i ServiceDesken. Han giver udtryk for, at han ikke selv, behøver at stå for en oplæringsperiode. Han søger en anden form for motivation end den han selv nævner ovenfor og tænker på at motivere via ansvarsfølelse. Ud over dette giver han udtryk for, at der er rigtig meget information som er nødvendigt at have fået for overhovedet at kunne arbejde. En løsning på motivationsproblematikken kunne være en ansvarsfordeling af den nødvendige information. Dette ansvar, som bør fordeles inden et oplæringsforløb, skal altså fordeles på de andre medarbejdere og på den måde skal de deltage i oplæringen af deres nye kollega. En måde at motivere dette tiltag, kunne være at kræve løbene opdateringer inden for det felt den enkelte er blevet ansvarlig for. På den måde kan det antages, at der vil ligge en motivation for løbene læring i ansvaret og at en oplæringsperiode synes nemmere, både at strukturere, men også at gennemføre ud fra massivt fundament, støbt af alle ServiceDeskens medarbejdere i fællesskab. Ydermere, må det antages at oplæringen bliver mere grundig, i det de er flere om at huske det hele, således at byrden, i at skulle huske så meget forskelligt ikke ligger på én mands skuldre.

Hvad skal dette bruges til?

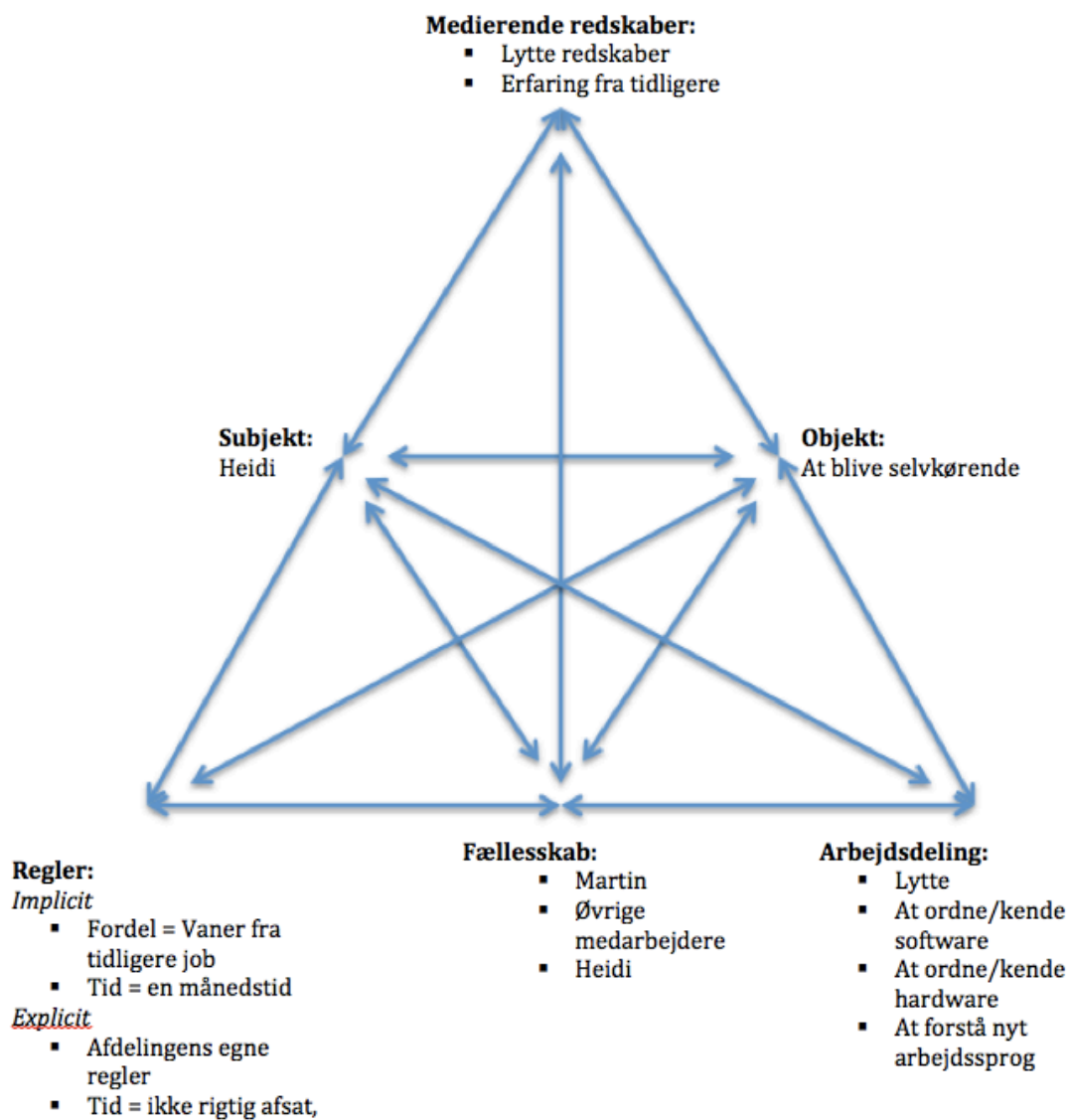
Da en besvarelse af de fire spørgsmål, ifølge Illeris (2007), skal være resultatet af en læringsteoretisk analyse, vil jeg i diskussionen vende tilbage til dette afsnit for at vurdere hvorvidt virksomhedsteorien, har kunnet besvare disse spørgsmål fyldestgørende nok. Det må antages, at jeg vil komme frem til nogenlunde samme

resultater ved en teoretisk analyse, som jeg er kommet frem til i denne tolkningsanalyse.

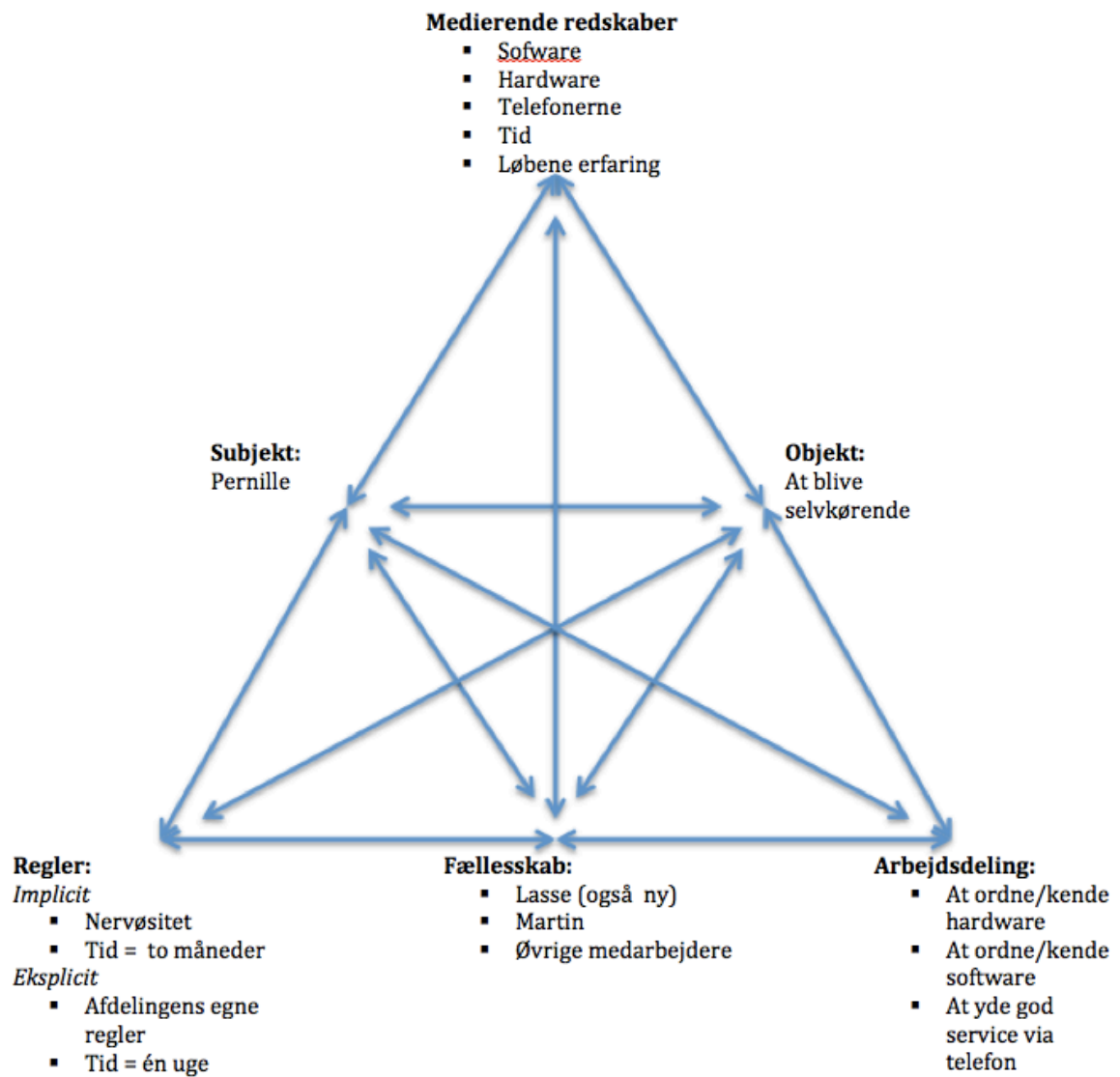
Virksomhedssystemer



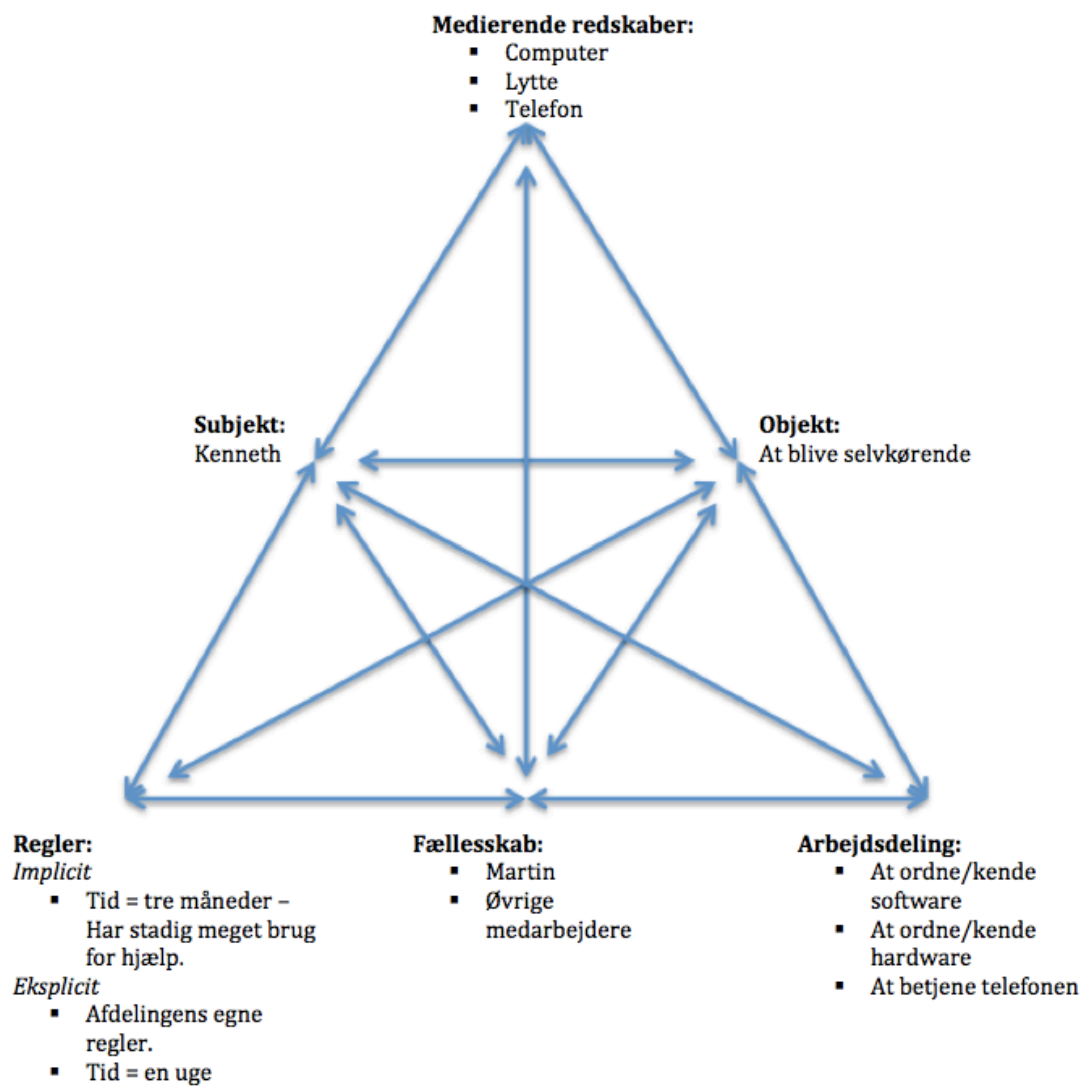
Bilag 2: Virksomhedssystem, bestemt ud fra interview med Martin, den daglige leder i ServiceDesken og ansvarlig for oplæring af nye studentermedhjælpere.



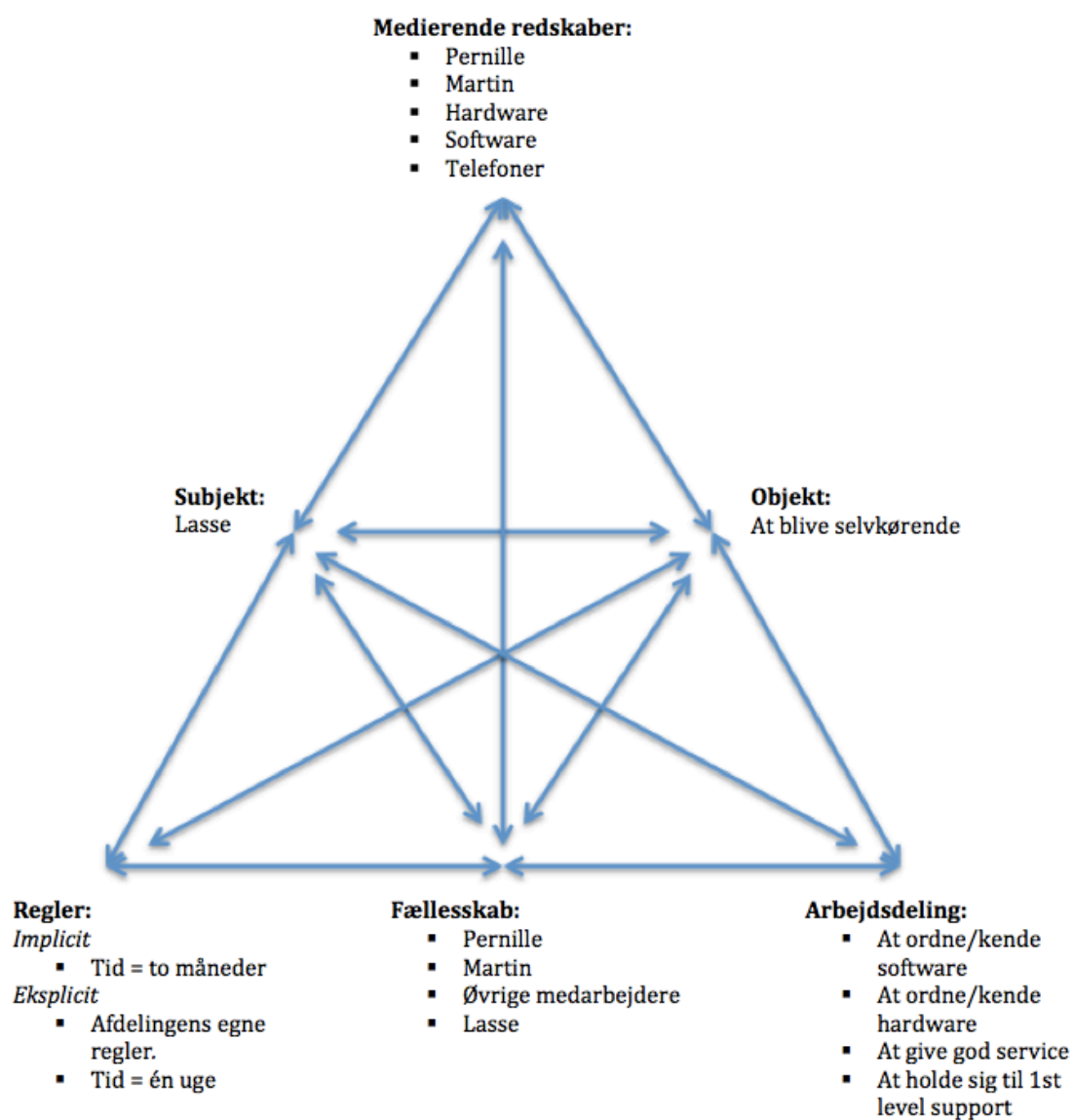
Bilag 3: Virksomhedssystem, bestemt ud fra interview med Heidi.
Studertermedhjælper i ServiceDesken. Har været ansat i to år.



Bilag 4: Virksomhedssystem, bestemt ud fra interview med Pernille. Studentermedhjælper i ServiceDesken. Ansat siden september 2014.



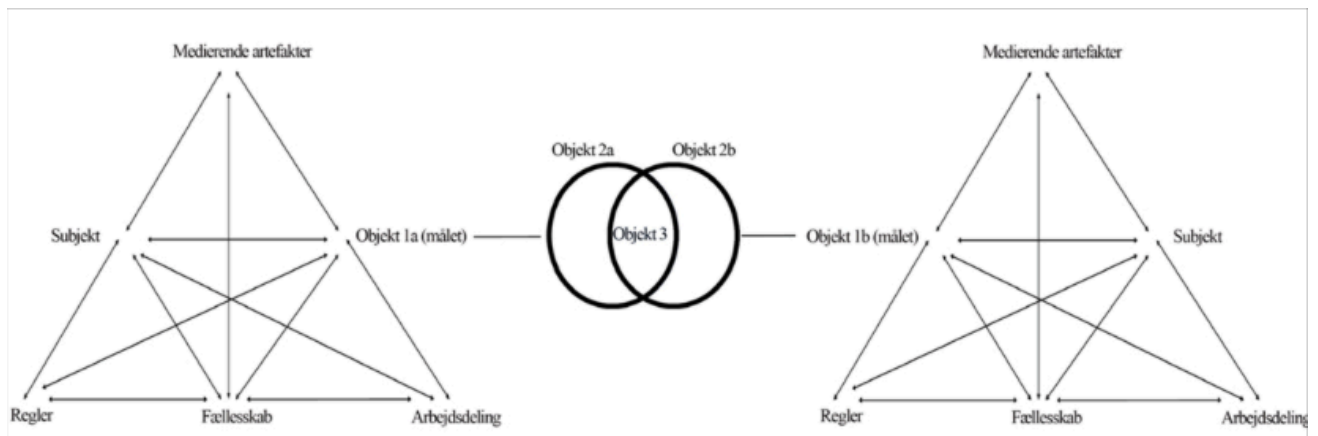
Bilag 5: Virksomhedssystem, bestemt ud fra interview med Kenneth. Studentermedhjælper i ServiceDesken. Ansat siden februar 2015.



Bilag 6: Virksomhedssystem, bestemt ud fra interview med Lasse. Studentermedhjælper i ServiceDesken. Ansat siden september 2014.

Ekspansiv læring

Engeströms teori om ekspansiv læring (1997) gør sig som tidligere nævnt interessant i dette projekt. At se på to virksomhedssystemer og analysere objektet til en fællesbetegnelse, antages at kunne være med til at skabe et forslag til hvordan et nyt og anderledes oplæringsforløb kan se ud.



Et eksempel Martin vs. Heidi

Martins og Heidis virksomhedssystem har det samme objekt. Det handler om at være selvkørende. Det er *Objekt 1*.

Objekt 2, det egentlige udfald af virksomhedssystemet vil for Martin indeholde den planlagte oplæringsperiode og de metoder og artefakter han har valgt at inddrage. For Heidi er det hendes erfaringer fra et tidligere job samt de oplevelser hun har under sin oplæringsperiode, herunder både gode og dårlige ting ved oplæringsmetoden. For at opnå *Objekt 3*, må der skabes en fælles forståelse, metode og sammenhæng, mellem det Martin planlægger og det Heidi for ud af det.

Det der søges at opnå er *Objekt 3*. *Objekt 3* er det fællesmål i en læringsproces. Det vil sige, at *Objekt 3* i ServiceDesken, er en fælles forståelse af hvad god oplæring er, hvad den skal indeholde og hvordan den skal foregå – Altså en oplæringsperiode der slutter med en selvkørende medarbejder, altså *Objekt 1*.

Martin	Heidi (Oplært med tidl. kollega)	Pernille (Oplært med Lasse)	Kenneth (Oplært alene)	Lasse (Oplært med Pernille)
Planlægger oplæring i (arbejdsdeling):	Studertermedhjælpernes oplevelser af oplæringen inden for:			
Service	- Ingen. - Erfaring med telefonisk service.	- Naturlig. - Almen. god opførsel. - Ingen konkret oplæring. - Har tidligere arbejdet i butik, bruger erfaring derfra.	Det nævnes ellers ingen.	- Almen. god opførsel. - Ingen konkret oplæring.
Software	- Kendskab til det meste fra tidligere job. - Problemer med det lokale arbejdssprog. - Udfordringer ift. Rettigheder fra gammelt – nyt job.	- Grundig indsigt uden for åbningstid. - Samarbejdede med Lasse.	Læste notater og søgte i viden databaser.	- Grundig indsigt uden for åbningstid. - Samarbejdede med Pernille.
Hardware	Kendskab fra tidligere job.	- Grundig indsigt uden for åbningstid. - Gentagelser gav erfaring.	- Fik det vist og forklaret. - Ingen konkret oplæring i reparation af hardware.	- Grundig indsigt uden for åbningstid. - Gentagelser gav erfaring.
Telefon	Forvirrende pga. forskelligt fagligt sprog	- Først stressende. - Nervøs for at tale med fremmede. - Nervøs for ikke at kunne hjælpe.	- Mener at han kom for sent på telefonen. - Men spørger stadig meget om hjælp.	- Bange for ikke at kunne hjælpe. - Bange for at sige fra.
Viden databaser	Der fandtes kun én ved	Fik det meste fortalt mundtligt	Fik en bunke papirer med en	Fik det meste fortalt mundtligt.

	opstart, den blev ikke rigtig brugt.	• Skrev det selv ned for at huske det.	masse af indholdet. • Fik læseadgang til Evernote.	
Øvrigt	• Problemer med det faglige sprog.	• Følte sig meget tryk blandt de øvrige studentermedhjælpere i forhold til at spørge om hjælp.	• Synes det er svært at overskue det hele. • Stadig ikke selvkørende.	• Manglede et generelt overblik over afdelingen. • Manglede struktur for at forstå arbejdet.

Ovenfor ses et skema, som giver et overblik af studentermedhjælpernes umiddelbare oplevelser og udfaldet af deres oplæring inden for den periode der fra starten var afsat (én uge). Det er altså en oversigt over studentermedhjælpernes Objekt 2 (det 'mål' de havde nået, efter deres planlagte oplæringsperiode).

De områder det er angivet Martin oplærer i, er defineret ud fra den indsamlede empiri (Bilag 2, Martin)

Objekt 3 – En fælles forståelse styrker det fælles mål

I skemaet fremhæves det, for hvert oplæringsområde, hvad studentermedhjælperne har fået ud af oplæringen.

Efter et planlagt oplæringsforløb er det hensigten, at studentermedhjælperen er selvkørende og har minimalt behov for hjælp.

Hvis bare ét af de oplæringsforløb de fire studentermedhjælpere har gennemført, må det antages, at skemaet, for deres vedkommende, ville indeholde en fyldest gørende beskrivelse. Altså ville skemaet udtrykke, at de havde forstået alle arbejdsopgaverne, hvordan man løser det meste og ville føle sig tryk inden for alle de oplæringsområder der er fremhævet i skemaet, ved slutningen af det planlagte oplæringsforløb.

Ud fra skemaet, kan studentermedhjælpernes Objekt 2 bestemmes: *Ingen af dem er selvkørende efter den afsatte oplæringsperiode*. Hvilket betyder, at hverken de eller Martin har opnået Objekt 1: at blive/gøre den nye selvkørende.

Ud af skemaet kan drages nogle konklusioner der leder til at skabe Objekt 3, *den fælles forståelse og et fælles mål*:

1. ***Mere tid er påkrævet***

Eftersom ingen af de fire studentermedhjælpere var selvkørende efter en uge, må der nødvendigvis afsættes mere tid til oplæring.

2. ***Prøvetid på telefonen, eventuelt ved fiktive opkald***

Flere af dem var nervøse for hvordan de skulle hjælpe, om de kunne hjælpe, hvad brugerne ville spørge om og hvad de skulle gøre, hvis ikke de kunne hjælpe med det pågældende problem. Endvidere er de alle enige om, at en hands-on oplæring er det eneste rigtige i forhold til telefonarbejdet.

Et fiktivt scenarie kunne være en 'gammel' studentermedhjælper, som sidder ved den ene telefon den nye ved en anden. Den gamle ringer så til nye med forskellige problematikker som man møder til hverdag i ServiceDesken. Disse skal den nye medarbejder så løse. Der kan stilles forskellige udfordringer i service op, ved at den gamle taler på forskellige måder og simulere forskelligt humør.

3. ***Strukturering af viden database (Evernote)***

Ingen af dem har en klar holdning til hvordan en viden database skal eller kan bruges. De synes det virker uoverskueligt og det er nemmere og hurtigere at spørge om hjælp hos de andre ansatte. Derfor må Evernote være strengt struktureret, en løsning kan være emne opdelt og herunder alfabetisk.

4. ***Udbredt læring om service via telefon, mail og ansigt-til-ansigt***

Martin tillægger emnet stor betydning, men ingen af studenterne syntes at gøre det samme. De mener, at almindelig god opførsel er nok. Pernille og Heidi trækker lidt på erfaringer fra tidligere jobs. Alligevel er de som før nævnt, inklusive Pernille, nervøse for at tale i telefon med brugerne og hvordan de skal tackle forskellige situationer.

5. ***Kendskab til organisationens struktur***

De nævner det alle, men især Lasse påpeger, at han var længere tid om at blive selvkørende, fordi han følte sig begrænset af en manglende information om IT-afdelingens organisering.

Empiribaseret kategorianalyse - Modsætninger

I det følgende vil empiriens hovedpunkter blive analyseret ved hjælp af kategoriseringen som ses i bilag 2-6. Her analyseres efter interviewpersonernes egne kategorier, bestemt ud fra deres udtryk, samt ud fra virksomhedsteorien og Engeströms virksomheder. Her udover analyseres der ved hjælp af virksomhedsteoriens modsætningsprincipper, for at opnå en forståelse af hvor problemstillingerne opstår under et oplæringsforløb.

Tid

En af de afgørende faktorer der viser sig i de fem virksomhedssystemer, er brugen af tid. Der er som en del af oplæringsforløbets regler, sat en uge af til oplæring og herfra forventes det, at en ny medarbejder er mere eller mindre selvkørende.

Primære modsætninger

Dette er en modsætning der viser sig primært hos hver af de fire studentermedhjælpere.

For dem alle, med undtagelse af Heidi, gælder det, at der er sat én uge af til oplæring i alle arbejdsopgaver. Dog er der ikke én af de tre øvrige studentermedhjælpere der efter denne ene uge har følt sig sikker. Der argumenteres både for, at det ikke er et job der kan oplæres optimalt i. At det er et job man skal lære at kende mens man udføre det. Pernille mener ikke, at oplæring i det hele taget er en mulighed når der er tale om telefon support. "*det er noget man bare skal ud over...*" Siger Pernille (Bilag 4).

Både Lasse og Pernille mener der gik omkring to måneder før de følte sig sikre i deres arbejde. Der er altså tale om otte ugers træning i jobbet som studentermedhjælper i ServiceDesken. Dette er ikke optimalt eftersom det forventes at de er klar efter blot én uge. Det giver syv uger med nedsat effektivitet, fordi de nye ikke er klar som planlagt.

Kenneths virksomhedssystem viser også en primær modsætning i forhold til tid. Han havde en intensiv uge med oplæring ved Martin. Han havde ferie fra studiet og kunne derfor komme hver dag i hele åbningstiden. Han var overordnet meget tilfreds med selve forløbet. Men da interviewet fandt sted, omkring ultimo april, omkring tre måneder efter hans oplæringsperiode, anså han stadig ikke sig selv som selvkørende – *"... jeg spørger nok stadig meget mere om hjælp end de andre, det må jeg indrømme."* (Bilag 5, Kenneth).

Også her ses det tydeligt, at der må være tale om nedsat effektivitet. For Kenneth optager én af de tre telefonvagter hver gang han er på arbejde og siger selv, at han spørger mere om hjælp end hvad han burde på daværende tidspunkt.

Herunder er det illustreret, at den *implicitte* regel tid, altså hvor længe han selv føler hans oplæring har taget, er modsigende med den *eksplicitte* regel der fortæller hvor lang tid hans oplæringsforløb var planlagt at varer.

Fællesskab

Et interessant element som er gennemgående for alle studentermedhjælperne er hjælp fra andre kolleger. Det er gennemgående og det er tydeligt at der på arbejdspladsen er et godt fællesskab. De bruger hinanden hele tiden og alle vil gerne hjælpe, svare på spørgsmål eller se med over skulderen når nogen har brug for det.

Pernille især, fortæller hvordan hun fra starten har følt arbejdet lettere, fordi det var så trygt og sikkert at spørge om hjælp. Dette var også en af årsagerne til, at hun ikke følte oplæring havde den største betydning for jobbet, for det meste kom hen af vejen og man lærte efterhånden af de andre hvordan tingene skulle gøres. Men netop dette må antages at være et forstyrrende element for de gamle studentermedhjælpere. Målet med oplæringsperioden er, at de nye efterfølgende ikke skal spørge særligt meget om hjælp, hvorfor dette også må sænke effektiviteten i ServiceDesken.

Kenneth som er den nyeste på kontoret fortæller også, at han kun har oplevet den positive tilgang der er på kontoret når det kommer til at hjælpe hinanden. Dog er det mest interessante, at Martin ikke nævner de øvrige medarbejdere når

han planlægger en oplæringsperiode. Det virker som om han tager hele ansvaret på egne skuldre, selvom alt vidner om, at de 'gamle' studentermedhjælpere besidder alle kompetencer til også at være en del af oplæringsprocessen. Dette vil være en mulighed i oplæringsprocessen, da alle studentermedhjælpere skal besidde den samme viden, det er det der ligger i at være selvkørende. Hvis en gammel studentermedhjælper ikke kan oplære i hvilken som helst del af det daglige arbejde, må det være tegn på for dårlig oplæring eller manglende interesse for arbejdet hos den enkelte medarbejder.

Martin ser det som stort problem, at han ikke forstår at strukturere al den formelle information en ny medarbejder skal have. umiddelbart uden at overveje, om han behøver gøre det hele selv.

Ud fra det de interviewede studentermedhjælpere fortæller, kan alle hjælpe med stort set alt og hvis ikke én kan svare, så kan en anden.

Derfor må der være stor sandsynlighed for, at et samarbejde mellem Martin og de 'gamle', vil kunne gavne et oplæringsforløb, lette det tunge læs for Martin og give bedre plads til struktur og overblik.

Et eksempel på dette findes i en kvarternær modsætning mellem Martins virksomhedssystem og studentermedhjælpernes. I studentermedhjælpernes virksomhed *Fællesskab*, indgår både Martin, den de evt. Er blevet oplært med og de 'gamle' studentermedhjælpere. Dette fordi de nye alle har haft indtryk af, at der fra starten har været mulighed for at spørge om hjælp hos alle. Hvilket må være en af de muligheder for effektivisering og optimering under oplæring som i denne rapport søges.

Struktur

Struktur er en af de ting der efterspørges hos alle fem interviewpersoner. Martin især føler et pres når han skal begynde planlægningen af et oplærings forløb og siger: *"der er noget forberedende som ikke nødvendigvis knytter sig til uddannelsesforløbet, men mere noget med nogle ting man skulle have styr på inden. Som for eksempel noget med at al den viden vi har liggende. At få det struktureret noget mere. Det er sådan en opgave som man nogle gange kigger på og så årh.. så fik jeg det ikke gjort."* (Bilag 2, Martin).

Det virker altså uoverskueligt for Martin at skulle strukturere de informationer som skal videregives til en ny medarbejder, hvilket ikke har nogen effektivitet overhovedet i forbindelse med oplæring.

Ud fra de fire spørgsmål Illeris (2008) stiller, skal det ligge klart hvad der læres og hvorfor. Forudsætningerne for at kunne besvare det læringsspørgsmål foreligger således slet ikke. Selvom det er lykkedes for Martin at oplære fire studentermedhjælpere uden at have struktureret de nødvendige informationer, ses der jo tydelig ineffektivitet i virksomheden: *Regler*. Som tidligere nævnt tager det egentlige oplæringsforløb ikke én uge som planlagt, men omkring to måneder, altså otte gange så lang tid, ifølge studentermedhjælperne selv.

Når Studentermedhjælperne får spørgsmålet: *Hvis du skulle oplære en ny medarbejder, hvordan ville du så gøre det?* - Svarer de alle, at de ville skabe mere struktur fra starten. Især Lasse giver konkrete eksempler på hvad han ønsker struktureret fra starten. Han mangler endnu viden om hvordan Roskilde kommune som organisation hænger sammen, hvem i kommunen bruger hvilke systemer, hvem er vigtig og – hvorfor (Bilag 6, Lasse).

Endvidere har det, for Lasse, været en hæmsko, ikke fra starten at have et klart indblik i IT-afdelingens egen struktur. Han har oplevet store vanskeligheder i at udføre og forstå sit arbejde fordi han ikke har haft nogle klare retningslinjer for sammenhængen mellem forskellige typer af problemstillinger og afdelingens ansvars områder. Ydermere føler han stadig ikke, at han har den fulde forståelse, på trods af, at have været ansat i mere end seks måneder. (Bilag 6, Lasse)

Heidi påtaler også struktur problemet. Dette i sammenhæng med brugerrettigheder. Hun kom fra en arbejdsplads med brugerrettigheder til det meste. Heriblandt det, der i IT-afdelingen anses for at være 2nd level support. Uden de rettigheder Heidi var vant til at have, var der et behov for en struktureret gennemgang af afdelingens opdeling, sammenhæng og arbejdsdeling, for at kunne udfylde det job hun nu havde fået. (Bilag 3, Heidi)

Forskellige arbejdsgange

Som en del af Heidis oplæringsperiode, skulle hun se og lytte med hos en af de andre studentermedhjælpere. Hun fik et head set uden mikrofon og kunne derved hører hvad både brugeren og studentermedhjælperen sagde. Det syntes hun fungerede rigtig godt, det var nemt at følge med og det gav også en god fornemmelse af hvordan brugerne taler om deres arbejde. Heidi fik denne type af oplæring over flere dage, men da det ikke hver dag er de samme studentermedhjælpere der er på arbejde, kom Heidi til at lytte med hos flere forskellige. Her opstod problemet. Hun genkendte nogle af de IT problemer brugerne ringede om dagen før, men bemærkede også, at nu var løsningen pludselig en anden eller der var en anden måde at gøre det på. At de to studentermedhjælpere ikke havde den samme måde at arbejde på var for Heidi forstyrrende under hendes oplæring. Det stod ikke klart for hende hvorfor de ikke gjorde det ens, om den ene måde var mere rigtig end den anden eller om hun måske havde misforstået noget dagen før. Endvidere var der ikke rigtig tid til at spørge, få svar og få vist hvordan, da telefonvagten kan være travl, hvilket var tilfældet da Heidi skulle oplæres (Bilag 3, Heidi).

Én eller flere faktorer kunne man have stillet spørgsmålstejn ved under denne periode. Efter Heidis egen opfattelse, var det stort set den eneste oplæring hun havde. Hun blev oplært sammen med én anden (ikke længere ansat), og de sad begge og lyttede med i arbejdstiden som ovenfor beskrevet.

Ved en sammenligning mellem Heidis og for eksempel Kenneths oplæringsperiode, ses det tydeligt, at der på de to år, der er gået mellem oplæringsperioderne, er der sket en markant ændring i, hvordan Martin har valgt at koordinere et forløb. Kenneth havde næsten en hel uges oplæring i hardware og software, inden han fik lov at lytte med på telefonen. Dog fik Kenneth ikke rigtig mulighed for at lytte med på opkald som Heidi gjorde det. Hans oplevelse var, at han brugte meget af tiden alene. Han fik udleveret en bunke papirer med en stor del af den information der kræves, at kunne udenad for at være selvkørende. Han fik vist de forskellige viden databaser, samt Efecte, som han alene sad og søgte på, for at lære det hele at kende. En metode som heller ikke synes optimal, hvis Kenneth fik brug for at spørge om hjælp. Netop til

dette tilføjer han, at Martin forsøgte at tage sig tid til at lytte og svare, men det var ofte svært, idet Martin nogle dage også selv har til opgave at passe telefonen.

Både Kenneth og Heidi bekræfter, i hver deres interview, at et oplæringsforløb bør deles op i kategorier, samt en ansvars fordeling. Herved mener de ikke, at man kommer i problemer som for eksempel, forskellige arbejdsmetoder som Heidi oplevede.

En kategorisering og fordeling mellem ansatte i en oplæringsperiode, vil skabe mere struktur og større overblik for både de ansatte og en ny medarbejder.

Service

Et vigtigt element Martin selv vælger at understrege, er kravet om service. I en ansættelses runde, kommer en ansøger ikke i betragtning hvis ikke der er en fornemmelse af, at vedkommende i høj grad besidder et servicegen. Martins bekymring fremkaldes af hans manglende faglige viden omkring hvordan man oplærer i service. Han forklarer, at der derfor ikke har været nogen særlig grad af det under nogle af de tidligere oplæringsperioder. Omdrejningspunktet har meget mildt været: Tal pænt.

Udfordringen er, at Martin mener der ligger meget mere i ordet service. Han mener der er forskel på om det er ansigt-til-ansigt kommunikation eller om det er via telefonen.

Kvarternær modsætning

En kvarternær modsætning ses i forbindelse med dette, da ingen af studentermedhjælperne tillægger det anden betydning end almenlig god opførsel.

Ud fra Martins udsagn om vigtigheden af et godt serviceniveau, mener jeg at service bør være en kategori sig. Arbejder man ud fra et CSCW perspektiv, kan man bruge modellen til at placere kommunikationsformen.

Læring/interaktion	Samme sted	Forskellig sted
Samme tid	Synkron Ansigt-til-ansigt	Synkron Telefon/Chat/evt. Mail
Forskellig tid	Asynkron Noter/besked på tavle	Asynkron Et brev/Mail

For at inkorporere dette, må det først bestemmes hvilke kommunikation- og interaktionsmetoder ServiceDesken benytte sig af. I case beskrivelsen fremgår kommunikation og interaktion både telefonisk, ansigt-til-ansigt, mail, chat og informationer på enten intranet eller inforskærm.

Der er altså tale om alle fire kasser i ovenstående skema, som er præsenteret og beskrevet i teoriafsnittet om CSCW. Der skal derfor også, under oplæringen, sættes fokus på hvordan man yder den bedste service i de forskellige interaktionsmetoder.

Arbejdssprog

En anden primær modsætning ses i Heidis virksomhedssystem også i virksomheden *Regler*. Hun kommer fra et lignende job og er derfor hurtigt inde i nogle gamle rutiner. Dog møder hun meget modstand i de regler IT-afdelingen har sat. Hun er begrænset i rettigheder og arbejdssprog. Det har ikke fra starten stået klart for hende hvilke udtryk og metoder bruges, samt hvilket sprog brugerne taler.

Også her må det antages, at ensartede arbejdsgange, altså oplæring i bestemte ting af bestemte personer må tillægges en fordel. Her er tilfældet, med Heidis tidligere erfaringer ene stående, men det har alligevel haft stor indflydelse på Hendes oplæringsproces og hun er selv af den opfattelse, at hun var længere tid om at blive selvkørende fordi hun mødte denne barrikade.

Hvis de daglige opgaver, opdeles i kategorier og disse fordeles som ansvars områder for de selvkørende studentermedhjælpere. Må dette mere eller mindre skabe en vis struktur i de opdelte kategorier. Når en ny medarbejder så skal oplæres, vil det være den kategoriansvarlige der både fortæller om sproget, viser de pågældende systemer og svarer på eventuelle spørgsmål. På denne måde kan det undgås, at den nye møder forskellige arbejdsmetoder under oplæringen. Som Heidi siger:

"Der må godt være flere, men så skal det være forskellige ting. Fordi jeg ved godt det er en fordel på sigt, at du selv kan vælge dine arbejdsmetoder, men da skal du ligesom kunne have en lidt dybere indsigt før du kan finde ud af det."

(Bilag 3, Heidi)

Fællesskabet

Noget af det mest i øjenfaldende ved de fire virksomhedssystemer, er *fællesskab*. Her ses det, at alle studentermedhjælper har de øvrige studentermedhjælpere, i deres virksomhed, men Martin har kun den nye medarbejder. Kun i ét tilfælde nævner han, at der var været andre involverede i et oplæringsforløb, udover ham selv. Dette i forbindelse med de ekstra ressourcer der blev givet, til at oplære uden for ServiceDeskens åbningstider.

Det interessante i dette er, hvordan de (den gang) nye, udtrykker hvordan de har brugt de øvrige studentermedhjælpere under og efter deres planlagte oplæringsperiode og hvordan det har hjulpet dem til at blive, efter deres egen mening, selvkørende.

Til spørgsmålet: *"Følte du dig klar til at arbejde selv efter den uge?"* (Bilag 4, Pernille, p. 2). Svarede Pernille:

"Nej, det tror jeg ikke jeg havde gjort, selvom der var gået længere tid. Det tror jeg bare man skal ind over. Måske efter et par måneder som selvkørende, følte jeg mig sikker i det meste."

og

" ... Men jeg synes egentlig jeg faldt meget hurtigt til og så synes jeg ikke man lægger mærke til sådan nogle ting. Hvis man passer godt der hvor man er. Så er der måske nogle ting man ville have sat pris på, men som man ikke rigtig tænker over fordi tingene egentlig glider så godt som de gør." (Bilag 4, Pernille, pp. 2-4)

Netop det, at der altid er mulighed for at spørge om hjælp, pointerede også Lasse og Kenneth, at hvis der var noget man var i tvivl om, så var der altid en man kunne spørge, det behøvede ikke nødvendigvis at være Martin.

Det at bruge de andre ansatte antages, at være et element i oplæringen Martin bør være opmærksom på. Endvidere virker det som om han selv mener, at han godt kunne bruge noget hjælp. Han fortæller han ikke har nogen form for uddannelse i eller konkret erfaring med at skulle oplære, eller agere lærer.

Endvidere udviser Martin frustrationer omkring det at skabe struktur, ikke kun i forbindelse med oplæring, men i det hele taget. Han er ikke klar over i hvilket omfang, Evernote (ServiceDeskens egen database) bliver brugt. Men lader til at have forståelse for, at strukturen der inde kan ligge til grund for mindre brug end forventet.

Ansvar

Det at give en medarbejder *ansvar* for et bestemt område, at vedkommende skal sørge for, at ny viden inden for området bliver forklaret fyldestgørende og gjort tilgængeligt for de øvrige medarbejdere. Det betyder *ikke* at den enkelte medarbejder bliver specialist inden for området. Der er ingen interesser i at skabe specialister på et kontor kun med studentermedhjælpere.

I jobtitlen studentermedhjælper antages det at være en selvfølge, at jobbet for dem alle er midlertidigt og da en specialist anses for at besidde viden som andre ikke besidder, kan den form for ansvarsviden hurtigt blive et tab for ServiceDesken, når en eller flere studentermedhjælpere afslutter uddannelse og rykkere videre i systemet.

En hver medarbejder skal besidde den samme viden i ServiceDesken, det vil sige, at en hver få et spørgsmål og svare på det. Ansvar et ligger i, at opdatere viden databasen inden for sit område når noget nyt erfares eller bestemmes.

Opsamling

De forskellige analytiske redskaber som er brugt her. Skaber et tydeligt billede af hvor der skal gribes ind og foretages ændringer. Der ses en del gentagelser i flere af afsnittene. Blandt andet var det gennemgående, at en ansvars fordeling er løsning der virker holdbar og giver et grundigt oplæringsforløb. Dette vil tilsyneladende også på en naturlige måde skabe overblik både i viden databasen, Evernote, men også for de enkelte medarbejdere der måske i det skjulte stadig føler at de har nogle faglige huller rundt omkring i deres daglige arbejde. Et andet punkt som dog ikke have nogen særligt synlig fremtræden er servicedelen. Martin fremhæver den, men ingen af studentermedhjælperne tillægger det nogen værdi, dette på trods af, at de alle fra starten følte en form for utryghed i at skulle betjene telefonen. Det antages at dette kan undgås fremadrettet ved at give en studentermedhjælper et ansvars område der hedder *Service*, et ansvarsområde, der som de resterende, selvfølgelig vil være pålagt et vist omfang for at give en fyldestgørende undervisning inden for området i ServiceDesken.

Diskussion

Herunder er diskussionen mildt opdelt i to. Først diskuteres det teoretisk perspektiv for at skabe opmærksomhed omkring hvad teorien ikke kan bidrage med i disse undersøgelser, herefter diskuteres nogle hypoteser, dannet på baggrund af analysen, med opmærksomhed på eventuelle faldgruber.

Hvad kunne teorien give til undersøgelserne?

Ved brugen af Leontjev og Engeströms (1987) teori om virksomhedsteori og analytiske redskab, modsætninger, er det et spørgsmål om tolkning. Teorien giver ikke løsninger på givne problemstillinger, den er kun med til at lokalisere problemernes opståen. Derfor er det også tydeligt, at en modsætningsanalyse ikke kan give et svar på problemformuleringen: "... og hvordan kan der ved en virksomhedsteoretisk analyse, med fokus på modsætninger, designes et nyt oplæringsforløb?". Det, det kan give, er resultater til en efterfølgende tolkningsanalyse, hvilken i dette projekt anses for at være af vag karakter i første omgang. Da der er mange faktorer som kan være skjulte i empirien og i en tolkningsanalyse. En løsning baseret på en tolkningsanalyse antages derfor, for at være betydeligt mangelfuld og at det kræver en dybdegående indsigt i ServiceDesken som arbejdsplads og ikke mindst et indblik i den egentlige hverdag og ikke kun et indtryk ud fra den indsamlede empiri. Dette indblik har jeg, derfor mener jeg at validiteten er højere. Dog er jeg menig medarbejder som de andre studentermedhjælpere og har dermed ikke nogen autoritet der gør, at de lytter til mine råd. Jeg er ikke leder, hvorfor tolkningsanalysen alligevel kan give vage resultater.

Det er interessant at diskutere i hvor høj grad, den anvendte metode DBR og virksomhedsteorien komplementerer hinanden. Eftersom virksomhedsteorien via en modsætningsanalyse ikke kan give konkrete løsninger, kan den altså ikke stå alene med en løsning i et problembaseret projekt, men DBR er en iterativ metode. Kombinationen af DBR og virksomhedsteori giver anledning til redesign (Gynther, 2012) baseret på de konkrete problematikker som en modsætningsanalyse fremhæver. Sammen går de i dybden med problemet, hvortil det så endnu en gang kan diskuteres hvorvidt det er muligt at nå en optimal løsning eller om det kun er grundlag for, af flere omgange, at opdage

eller måske endda skabe flere problemer inden for feltet. En anden mulighed er også at nå frem til en løsning efter mange iterationer.

Når ekspansiv læring benyttes som analyseredskab, mener jeg at man kan komme ud på et sidespor. For i søgen efter Objekt 2, handler det igen om tolkning. Hvis virkeligheden viser sig at have et markant andet resultat af Objekt 2, bliver løsningen på Objekt 3 også en helt anden.

Set ud fra et socialkonstruktivistisk synspunkt, vil den endelige løsning på problemet også skabes på grundlag af de sociale arbejdsgange der er i ServiceDesken. Men da jeg selv er en del af ServiceDesken, 'i den virkelige verden', er jeg måske også en af de eneste personer, der kan vælge Objekt 3 og på grund af min dybe indsigt, som en af studentermedhjælperne, finde Objekt 2. Eller er jeg netop en af dem, som ikke bør lave denne undersøgelse? Har jeg for stor en indsigt og for indforstået et syn på arbejdsgangen og kan jeg i det hele taget se de egentlige problemer der er i ServiceDesken eller kan man argumentere for, at jeg er blændet for disse.

I analysen er det valgt at analysere kategorier som er bestemt ud fra interviewpersonernes udsagn. Et valg der er taget for at anskueliggøre hvilke problemer og situationer i ServiceDesken der analyseres på. Ved brug af teoriens egne begreber, mener jeg ikke, at de essentielle pointer nødvendigvis får den samme gennemslagskraft som ved brug af empiribestemte kategorier. Dog kan det også blive en faldgrube i forhold til, hvor godt de teoretiske begreber så kommer til sin ret og i hvor høj grad teorien egentligt træder frem i det analytiske arbejde.

Den første del af analysen omhandler Illeris (2007) fire spørgsmål som det kræves, at enhver læringsteori må kunne besvare. Martin besvarede disse spørgsmål og jeg antog, at hans besvarelser og mine efterfølgende analyser, var det den virksomhedsteoretiske analyse også i høj grad måtte nå frem til, for at kunne validere sig som læringsmetode i denne opgave. Jeg vil nu opstille den virksomhedsteoretiske analyses svar på de fire spørgsmål:

1) *"Hvem er det der lærer, hvordan er de defineret og placeret?"*

Det er en ny medarbejder der lærer om de arbejdsopgaver som er givet i ServiceDesken. Titlen studentermehjælper angiver, at medarbejderen ikke nødvendigvis besidder de faglige kompetencer, som et job på forhånd kan kræve. Er jobbet mere eller mindre studierelevant kan en studentermehjælper dog have noget erfaring og indsigt i dele af arbejdet. Under oplæringen er den nye medarbejder placeret i ServiceDesken, men på sidelinjen i forhold til flere af opgaverne, for eksempel telefonvagten.

2) *Hvorfor lærer de, hvad får dem til at mobilisere den nødvendige energi?*

Hvis ikke en medarbejder husker og lærer af den information der gives under et oplæringsforløb, kan vedkommende ikke udføre arbejdet. Dette anså Martin for at være den nuværende motivation. Og ud fra det studentermehjælper udtaler og det analysen viser, er det på det givne tidspunkt også tilfældet. Hvorfor der måske også har været en del udskiftning og dermed er kommet fokus på oplæringsprocessen i ServiceDesken. Når ikke studentermehjælperne har noget konkret grundlag, at mobilisere den nødvendige energi på, antages det derved at de kan have svært ved at have motivation generelt. Også manglen på struktur har været en energidrænende faktor for flere af studentermehjælperne også efter oplæringsforløbet. Hvorfor dette også et vigtigt punkt at diskutere; hvordan motiverer man sine medarbejdere? (Dette vender jeg tilbage til senere i diskussionen.)

3) *Hvad lærer de, hvad er læringens indhold og resultat?*

De lærer om alle aspekter af det at indgå det fællesskab som er til stede og løse arbejdsopgaverne. Dog har analysen også gjort det klart, at de lærer meget langsomt og at de har lært på forskellige måder. Pernille og Lasse var to i samme oplæringsforløb og mener selv at være selvkørende efter to måneder, hvorimod Kenneth efter tre måneder og alene oplæring, endnu ikke ser sig selv om særligt selvkørende og selv erkender, at han stadig har brug for mere hjælp end de andre.

Så; er Lasse og Pernille hurtigere fordi de var to og kunne læne sig op af

hinanden, måske turde de stille flere spørgsmål fra starten. Var deres oplæring mere grundig, i det de havde timer til rådighed uden for ServiceDesken åbningstid eller har det konkret noget at gøre med Kenneths evner inden for IT. Det kan ikke udelukkes, at Pernille og Lasse muligvis fra start, har flere IT-færdigheder end Kenneth og at det simpelt er det der er årsagen og ikke de givne oplæringsforløb. Dog må det stadig understreges, at resultatet af oplæringen i begge tilfælde har været, at ingen af dem var selvkørende da deres oplæringsperiode sluttede. En faldgrube her kan være travlheden. Det er muligt at der generelt var mere travlt da Kenneth startede end da Lasse og Pernille startede. Endvidere kan Lasse og Pernille være i den situation, at de kunne huske forskellige ting og dermed kunne hjælpe hinanden, hvor Kenneth er nødt til at spørge om hjælp.

4) *Hvordan lærer de, hvad er de væsentlige handlinger i forbindelse med læringen?"*

Analysen fortæller, at en hands-on-metode, er en af de bedste måder at oplærer på i ServiceDesken. Dog har der også vist sig, at være en svær opgave, både fordi der ikke altid er tid til at hjælpe de nye lige så meget som de har haft brug for og effektiviteten har derfor været nedsat i perioden efter oplæringsforløbet. Studentermedhjælperne har oplevet forskellige løsninger på samme opgave tidligt i deres forløb, hvilket kun har skabt frustrationer. Jeg mener, at der skal være plads til forskellige måder at arbejde på, lige som der skal være plads til forskellige typer af mennesker. Men jeg mener også at et oplæringsforløb må være så konkret som muligt, efterfulgt af, at den enkelte medarbejder kan gøre sine egne erfaringer og der af skabe sine egne metoder. Men vil de forskellige arbejdsmetoder så være et problem under hvert oplærings forløb - Hvis man tillader at medarbejderne har sine egne metoder? Det er det der gør ansvarsfordelingen vigtig. Da er der kun én medarbejder der oplærer, vises kun den medarbejders metode inden for det givne felt – hvor efter kan den nye medarbejder altså finde sin egen vej og arbejde på sin måde.

Teorien har altså via analysen givet svar på alle fire spørgsmål og givet undersøgelsen belæg for de problemer der opstår og hvor de opstår. Der kan herfra arbejdes videre med en løsning eller et løsningsforslag til en forbedret oplæring i ServiceDesken.

Hypotese: En studentermedhjælper (en timelønnet) arbejder kun i ServiceDesken for pengenes skyld.

Ud fra denne hypotese, mener jeg at ServiceDesken har tabt på forhånd. I forhold til de løsningsforslag jeg er kommet frem til i analysen, skal en medarbejder have en interesse for både selve arbejdet og for arbejdspladsen som heldhed. Hvis man har en medarbejder som beskrevet i hypotesen, vil denne sandsynligvis ikke blive hvis en anden jobmulighed, med for eksempel én enkelt fordel mere, end der er i ServiceDesken, tilbyder sig.

Selvom ServiceDesken kun tilbyder timelønnet arbejde, mener jeg, at noget af det vigtigste ved behov for en ny eller ekstra medarbejder sker i udvælgelsesprocessen. For hvordan vælger man en medarbejder som har den interesse for selve arbejdet som kræves? Hvad skal man lede efter og hvad skal man spørge ansøgere om, for at sikre sig, at de ikke kun søger for pengenes skyld. Inden selve udvælgelses processen skal der grundigt overvejes hvad der søges og hvordan man sikre at en ansøger besidder de udvælgelseskriterier der stilles op.

Motivation

Martin har på forhånd ikke et svar på hvordan man egentlig kan motivere medarbejderne i ServiceDesken. Han søger at kunne motivere sine medarbejdere, udover at sige: Arbejdet bliver hårdt, hvis ikke du sætter dig ind i det her. (Bilag 7, mail, Martin)

Der må på arbejdspladsen findes flere typer af motivation. ServiceDesken må have til opgave at motivere medarbejderne til at blive, selvom et andet job bliver tilbudt. Man kan anskue motivationsfaktorerne fra flere forskellige vinkler:

- Man antager at motivationsfaktoren ligger i, at en medarbejder er interesseret i at beholde sit job, altså ikke at blive fyret. Hvis ikke, kan

vedkommende selv sige op, hvilket er noget arbejdspladsen ikke kan være interesseret i, derfor er det nødvendigt arbejdspladsen motivere sine medarbejdere til at blive.

- Som studentermedhjælper i et studierelevant job, må der ligge en personlig interesse i arbejdet. En studerende må til hver en tid være interesseret i at få erfaring og skabe resultater, hvilket, antagelsesvis, vil gavne deres CV.
- I udvælgelsesforløbet til et studejob må arbejdsgiveren lede efter de kandidater som søger erfaringen mere end det at have et arbejde og tjene penge.
- At en stilling i ServiceDesken er et studiejob, betyder også, at der generelt er større udskiftning end en arbejdsplads med fastansatte på fuldtid. Dette er også en af de vigtigste faktorer i forhold til ansvarsfordelingen. Netop på grund af den større udskiftning er et vigtigt, at studentermedhjælperne er klar over, at de ikke skal være specialister, men at der i deres ansvar ligger, at de skal opdatere - og holde hinanden opdaterede inden for områderne. En af de store fordele skal være, at en ny medarbejder mere eller mindre kan læse sig frem til svar på hvilket som helst spørgsmål, hvis den ansvarshavende skulle være fraværende.
- Et fællesskab kan også være en motivationsfaktor for at blive i jobbet. Hvis teamet og arbejdsmiløet er godt og man er glad for at komme på arbejde, må det også antages, at man i mindre grad overvejer at søge væk.

Hvis det lykkes for en virksomhed at motivere sine studentermedhjælpere rigtigt, antages det, at de bliver længere og ikke søger andre lignende job. Hvis dette ville være tilfældet i ServiceDesken, ville det resultere i færre udskiftninger og dermed færre oplæringer. Umiddelbart synes dette at være en fordel, da enhver studentermedhjælper må blive mere selvkørende jo længere tid ansættelsen varer. Men hvis der går længere og længere tid mellem udskiftning af medarbejdere, hvor hurtige (eller langsomme) bliver studentermedhjælperne så til at oplære og hvilke kompetencer kræver det egentligt at kunne lære fra sig?

I hverdagen oplærer de hinanden mere eller mindre hele tiden, i de ansvarsområder de hver især har fået tildelt. Men er der forskel på at oplærer en intern og en ekstern?

Konklusion

Studentermedhjælperne i ServiceDesken oplevede umiddelbart deres oplæringsforløb som gode. Dog havde de hver især nogle ting de ville have gjort anderledes og manglede i deres oplæring. Og i den virksomhedsteoretiske analyse blev mange små problemer og metoder væsentlige. Ved hjælp af blandt andet videnskabsteorien er det fastlagt hvad der fungerede og hvor nogle problemer opstod.

Især var der et ønske om mere struktur i de informationer der gives under oplæringen samt et overblik over hvad der skal læres og hvordan den øvrige IT-afdeling hænger sammen.

Martin har målet, at planlægge en oplæringsperiode hvor studentermedhjælperne efterfølgende er så selvkørende, at de næsten ikke stiller nogen spørgsmål. Dette mål er ikke nået under nogle af de oplæringsperioder studentermedhjælperne har gennemgået, tvært i mod.

På baggrund af analysen, kan oplæringsforløbet forbedres ved at fokusere på struktur, dette ved hjælp af en områdeopdeling af det som skal oplæres i, i videndatabasen Evernote. Endvidere skal disse områder fordeles mellem medarbejderne i ServiceDesken og de skal fremover hver især have ansvar for, hele tiden, at holde deres område i Evernote opdateret. Dette for at sikre hvert område, hvis en medarbejder en dag bliver i tvivl om en løsning eller hvis den områdeansvarlige ophører som medarbejder i ServiceDesken.

I det analytiske arbejde var der flere ligheder mellem studentermedhjælpernes virksomhedssystemer, end mellem disse og Martins. Det indikerede både at den tidsramme der var afsat ikke var nok og at Martin bør udnytte, at alle i ServiceDesken nødvendigvis besidder den samme viden og derfor kan tage del i oplæring af nye medarbejdere.

Analysen gav et klart indtryk af hvor de største fejl opstår og der er i næste afsnit præsenteret en teori til hvordan man i fællesskab kan planlægge et nyt og

forbedret oplæringsforløb. Teorien er efterfulgt af et løsningsforslag hvor der arbejdes videre med metoden DBR.

Praksisfællesskab

Baseret på konklusionen mener jeg, at der er tale om et behov om fokus på praksisfællesskab. Praksisfællesskaber er over alt og vi har alle et tilhørsforhold til praksisfællesskaber, i skolen, på arbejdet, i hjemmet osv. Det er blot et spørgsmål om at definere dem og forme dem efter et givent behov (Wenger, 2004, p. 16). De praksisfællesskaber vi til dagligt er i, kan vi sagtens være i hele vores liv og som tiden går, vil praksisfællesskabet også ændres i takt med vores udvikling (Wenger, 2004).

Et praksisfællesskab opstår når to eller flere individer har en praksis tilfælles. Praksisfællesskaber er en integreret del af dagligdagen og tillægges sjældent nogen opmærksomhed fordi de er så almindelige og uformelle (Wenger, 2004, p. 17).

Som et eksempel fra denne case, har Martin og studentermedhjælperne til dagligt et praksisfællesskab. Også et som ændre sig afhængigt af hvem der har telefonvagt.

De har den fælles praksis at holde styr på alle arbejdsopgaverne i ServiceDesken og fællesskabet kommer af deres samarbejde om at få løst dagens opgaver, besvaret dagens opkald og hjælpe hinanden efter behov.

Wenger skriver om revurdering af læring, herunder fokusering på deltagelse, hvilket han mener har hvad der skal til for at understøtte og forstå læring (Wenger, 2004, p. 18).

- "For *individer* betyder det, at læring er et spørgsmål om at engagere sig i og bidrage til deres fællesskabers praksisser.
- For *fællesskaber* betyder det, at læring er et spørgsmål om at forfine deres praksis og sikre nye generationer af medlemmer.
- For *organisationer* betyder det, at læring er et spørgsmål om at opretholde de indbyrdes forbundne praksisfællesskaber, hvorigennem en organisation er klar over, hvad den ved og dermed bliver effektiv og værdifuld som organisation." (Wenger, 2004, p. 18)

Ovenstående citat synes relevant for dette projekt, da alle tre punkter kan tolkes fordelagtigt i forhold til oplæring i ServiceDesken – her følger min tolkning af Wengers fokusering på deltagelse:

1) ***For individer betyder det, at læring er et spørgsmål om at engagere sig i og bidrage til deres fællesskabers praksisser.***

En ny medarbejder i ServiceDesken, Individet, må engagere sig i den læring, altså oplæring, teamet i ServiceDesken har forberedt. Aktiv og engageret deltagelse fra den nye medarbejders side, antages at være en af de vigtigste faktorer for at nå målet om at blive selvkørende inden for den planlagte periode.

2) ***For fællesskaber betyder det, at læring er et spørgsmål om at forfine deres praksis og sikre nye generationer af medlemmer.***

Fællesskabet er Martin og de område ansvarlige i ServiceDesken. De har til opgave hele tiden at holde sig ajour inden for deres ansvarsområde. Dette sikre både oplærings indholdets validitet og fremtidige overtagelser af ansvarsområde. Hvis en studentermedhjælper eksempelvis siger op, skal dennes ansvars område videre gives til en ny eller anden medarbejder, for selvom en medarbejder stopper, bliver ansvarsområdet stadig i ServiceDesken. Her antages det, at en vis form for orden er påkrævet, både mens man har ansvarsområdet, men i høj grad også når det videregives. Derfor må der også sættes nogle fælles retningslinjer for, hvordan man strukturere sit område, så det bliver så nemt som muligt at give det videre når man stopper.

3) ***For organisationer betyder det, at læring er et spørgsmål om at opretholde de indbyrdes forbundne praksisfællesskaber, hvorigennem en organisation er klar over, hvad den ved og dermed bliver effektiv og værdifuld som organisation.***

Her ses ServiceDesken, altså kontoret, som 'organisationen'. Når den viden ServiceDesken har fordeles i ansvarsområder. Bliver det op til den enkelte at holde området ajour. Men kontoret, som organisation og helhed, skal være klar over, hvad er det vi ved, hvor kan vi finde det vi ved. Et forslag her kunne være viden databasen Evernote som de allerede

kender og bruger, blot med en del mere struktur og løbene ajourføring. Dette vil gøre det nemt for medarbejderne at læse og lære om andres ansvarsområder, samt give et klart overblik for en ny medarbejder som også skal lære at bruge viden databasen.

Al denne organisering og strukturering antages at være et vigtigt element for at kunne planlægge et godt oplæringsforløb. Med fokus på det praksisfællesskab og forbedring af det, Mener jeg, at kunne give et konkret løsningsforslag.

Løsningsforslag (Produktet)

I det følgende præsenteres det første løsningsforslag til problemformuleringen.

Forslaget er baseret på analyse, diskussion og praksisfællesskaber.

For at kunne forbedre et oplæringsforløb i ServiceDesken, skal der skabes en skarp struktur på flere forskellige punkter. Jeg har valgt at opdele løsningsforslaget i tre hovedpunkter: *Struktur, overdragelse og tid*.

Jeg vil i det følgende gennemgå hvorfor de tre punkter er vigtig og hvordan en fremgangsmåde til en ny oplæringsperiode kunne være:

- **Struktur:** Når en ny medarbejder starter sin oplæring, er det naturligt at vedkommende kan føle sig overøst af information (Bilag 2, Martin), derfor kræves det, at informationen videregives på en struktureret og overskuelig måde.
 - **Løsning:** Viden databasen, Evernote, skal opdeles i relevante overskrifter og struktureres alfabetisk for et naturligt overblik ved en søgning. Endvidere bør disse overskrifter fordeles i ansvarsområder og hver enkelte medarbejder får ansvar for et eller flere af disse. Ansvarsfordelingen har til formål at lette arbejdsfordelingen og overskuelige gøre, både for de nuværende medarbejdere og nye, hvor den ønskede information kan søges. Har man et ansvars område er man ansvarlig for at oplærer en ny medarbejder inden for dette, endvidere har man til ansvar løbene at holde sig selv og sit område ajour under hele sin ansættelse. Ophører man som medarbejder skal man nemt og hurtigt kunne videregive sit ansvarsområde til en kollega, dette kunne for eksempel være den nye som overtager stillingen.
- **Overdragelse:** Hvis en ny medarbejder erstatter en gammel, skal oplæringsperioden struktureres og planlægges efter dette. En medarbejder må, så vidt muligt, ikke stoppe sit arbejde før den nye medarbejder er selvkørende, altså ikke før oplæringsperioden er slut.
 - **Løsning:** Det antages, at en medarbejder enten har eller angiver en opsigelsesperiode. Indenfor den periode skal der findes en ny

medarbejder. Endvidere, skal oplæringsperioden foregå inden for den opsigelsesperiode den opsagte medarbejder har (så vidt muligt). Stopper den 'gamle' medarbejder inden for oplæringsperioden, skal oplæringen inden for dennes ansvarsområde ske før medarbejderen ophør i ServiceDesken. Hvis det besluttet at den nye medarbejder skal overtage den gamles ansvarsområde, skal denne videregivelse også foregå inden ophør.

Videre gives ansvars området til en eksisterende kollega, skal dette naturligvis også ske inden for opsigelsesperioden.

- **Tid:** Den tid der sættes af til en oplæringsperiode skal estimeres ud fra den nye medarbejders rådighed. En ulempe for en medarbejder i ServiceDesken, kan være fravær på en uge eller mere. Arbejder man kun én gang om ugen, kan der være mange opdateringer og nyheder man i ugens løb går glip af. Derfor er det vigtigt både at strukturere alt den information der kommer i løbet af en uge, samt strukturere et oplæringsforløb således, at en ny medarbejder både kan få den generelle og grundlæggende information, men også de nye der hele tiden kommer. I det hver medarbejder har ansvar for hver sin del af oplæringen, kræver det også at den pågældende medarbejder er på arbejde. Det kræver derfor en del koordination.
 - **Løsning:** Den nye medarbejder får udleveret vagtplanen for den periode man afsætter til oplæring. Herfra kan den nye medarbejder selv vælge hvilke dage han/hun kan arbejde. Sker det, at en af de ansvarshavende og den nye *ikke* har mulighed for at møde på arbejde samme dag. Kræves det, som tidligere nævnt, at strukturen i Evernote, er så gennemskuelig og udførlig, at den nye medarbejder kan få et stort indblik i det fleste ting inden for det område der er tale om. På den måde har den nye medarbejder fået et indblik og har ud fra det mulighed for at spørge en anden medarbejder til råds i den områdeansvarliges fravær.
Der skal altså ikke længere afsættes et konkret tidsrum for

oplæringsperioden, udover den begrænsning det sætter, hvis den nye medarbejder erstatter en gammel.

Skema til områdeopdeling

Da der er tale om at forsøge at styrke et praksisfællesskab, skal medarbejderne også selv være med til at skabe det praksisfællesskab der passer dem bedst. Ud fra foregående afsnit og det 'regelsæt' (løsninger) der gives, skal de hver især komme med forslag til hvilke ansvars områder, det daglige arbejde i ServiceDesken, kan opdeles i. Da det er mellem den ansvar skal fordeles, synes det logisk, at de fra starten danner sig et overblik over hvordan deres arbejde kan tematiseres.

Eksempel:

Martin	Heidi	Pernille	Kenneth	Lasse
Bestemmer oplæringsområderne	Hvad stud.medhjælperne mener områderne indeholder			
Software				
Hardware				
Telefon				
Viden databaser				
Service				
Organisationsoverblik (Roskilde kommune)				
Tid (Hvor lang tid er vi om at oplærer inden for det enkelte område?)				
Øvrigt				

Det forventes at dette skema, kan skabe et overblik som indeholder både Martins og studentermedhjælpernes holdning til, hvad det er nødvendigt at oplærer i. Derved antages det, at den struktur, dette løsningsforslag kræver, kan oprettes samt opretholdes ud fra de tanker medarbejderne har gjort sig i dette skema.

Dette løsningsforslag føres videre til perspektiveringen, som vil give et indblik i hvad næste skridt er, hvis den her anvendte metode, Design Based Reaserch, forsat følges.

Perspektivering

I et videre arbejde med dette projekt vil der være oplagt at holde sig til de anvendte metoder. DBR der i opgaven er beskrevet som en iterativ proces, giver et naturligt flow i den følgende arbejdsproces. Indtil videre er der udarbejdet et løsningsforslag til hvordan et oplæringsforløb i ServiceDesken i Roskilde kommune kan forbedres.

Rapporten har holdt sig inden for fase 1 (kontekst) og fase 2 (Lab). I løsningsforslaget arbejdes der i fase 3 (intervention) og derved vil det næste skridt være evaluering.

Da der i ServiceDesken ikke er mulighed for direkte afprøvning efterfulgt af en evaluering af løsningsforslaget, vil et fokusgruppe interview være ideelt.

Deltagerne i et sådan et vil også her være både Martin og de deltagende studentermedhjælpere.

Fremgangsmåden ville være således:

- 1) Hver deltager får, inden fokusgruppe interviewet, udleveret løsningsforslaget og bliver bedt om at læse det igennem.
- 2) Det kræves at de forholder sig kritisk til det de læser og stiller spørgsmål det de ikke forstår.
- 3) De skal gøre opmærksom på fejl og mangler.
- 4) Fokusgruppe interviewet skal efterfølgende bruges til at diskutere de fejl og mangler deltagerne har fundet.
- 5) Der laves en fælles diskussion om hvorvidt løsningsforslaget er realistisk i ServiceDesken.
- 6) Der afsluttes med en fælles evaluering af løsningsforslaget som helhed.

Efter evalueringen via fokusgruppe interviewet, startes en ny iteration som giver anledning til at lave et re-design af løsningsforslaget.

Ved udarbejdelse af et re-design, kan der med fordel foretages en ny analyse baseret på fokusgruppe interviewet. Et eksempel på andet teoretisk grundlag, kan være læringsteorien: Transformativ læring, denne går i korte træk ud på at skelne kritisk mellem instrumentel – og kommunikativ læring (Habermas, 1981). Den instrumentelle læring har fokus på den form for læring, som drejer sig om

manipulation af - og kontrol over omgivelserne. Man kan gennem empiriske afprøvninger (hvilket denne rapport allerede har beskæftiget sig med), vurdere generelle antagelser, i forhold til, om noget forholder sig som det hævdes (Illeris, 2007, p. 113).

Den kommunikative læring består i at forstå hvad der menes i kommunikation med andre, dette både i samtale, i digte, i dans osv. Det handler ikke kun om nøjagtig eller sand kommunikation men også om hensigter, kvalifikationer og autencitet.

Transformativ læring kan defineres som den proces hvor problematiske - referencerammer, antagelser, og forventninger omdannes, til at blive mere omfattende og indsigtfulde (Illeris, 2007, p. 115).

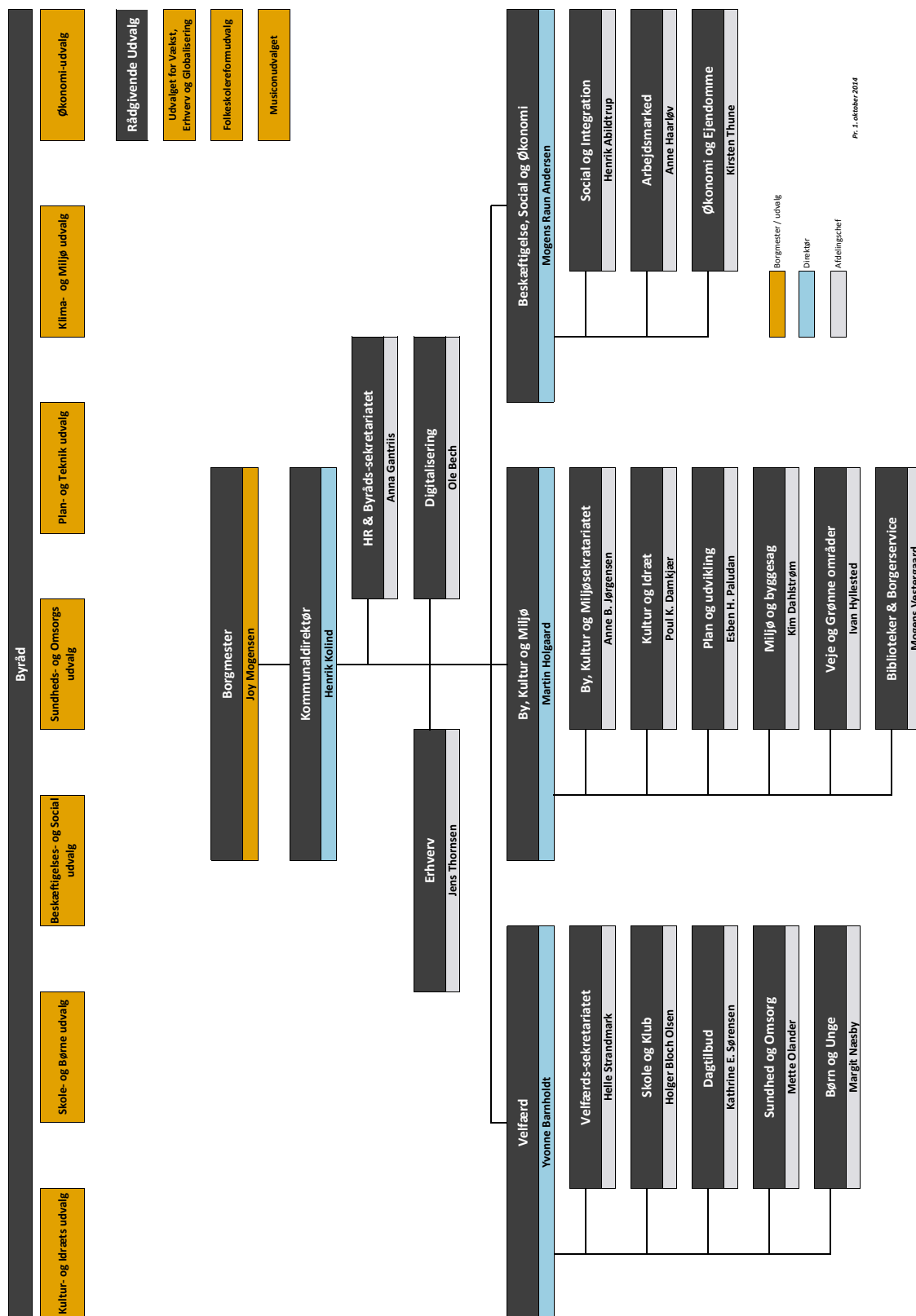
Litteraturliste

- Amo-uddannelse.dk - Internettet 27. maj 2015: <http://www.amo-uddannelse.dk/cm63/>
- Efecte.dk – om Tilfredsheden af Efecte v. Ole Bech. Internettet 05. Maj 2015: <http://www.efecte.com/success-stories/case-roskilde>
- Engeström, Y. (1987) – Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit
- Engeström, Y. (2000) – Udviklingsarbejde som uddannelsesforskning. I Knud Illeris (red.): Tekster om læring. København: Roskildes universitetsforlag.
- Gravemeijer, K., & Coob, P. (2006). Design REasearch som a learning design perspentive. I J. V. D. Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney & N. Nieveen (eds.), Educational Design Research. London & New York: Routledge.
- Habermas, J. (1981) – System og livsverden. København – ANIS
- Illeris, K., Jarvis, P., Wenger, E., Engeström, Y., Mezirow, J., Ziehe, T. – Lærings teorier – 6 aktuelle forståelser. Roskilde Universitetsforlag, Learning Lab Denmark. 1. Udgave 2007, 2. Oplag 2008.
- Ivaeskt.dk – internettet: 27. maj 2015: <http://ivaekst.dk/blog/tine-cranil/rigtig-hjertelig-velkommen-til-din-nye-arbejdsplads>
- Jensen, Povl Erik (2007) – Virksomhedsteori i praksis – Om Holoner og andre spændende eksistenser i erhvervslivet. Multivers academic – Danmark
- Kildedal et al. (2012) – Aktionsforskning - en grundbog – Samfundslitteratur, Danmark.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (2003). Situeret læring og andre tekster. Hans Reitzels Forlag.
- Leontjev, A. N. (2003) – Virksomhed, bevidsthed, personlighed – Hans Reitzel, 1. Udgave – Danmark

- Mejlby, p., Nielsen, K. U., & Schultz, M. (1999). Introuktion til organisationsteori – med udgangspunkt i Scotts perspektiver – 1. Udgave, Frederiksberg C, Samfundslitteratur.
- Papert, S. (2000) – What is the Big Idea? Toward a pedagogy of Idea Power.
- Reeves, Thomas (2006), Design Research from a Technology perspective. I J. V. D. Akker, K. Gravemeijer, S. McKenney & N. Nieveen (eds.) Educational Design Reasearch, London & New York: Reoutledge.
- Roskilde Kommune – Et organisationsdiagram. Internettet 05.05.2015: <http://roskilde.dk/kommunen/organisation/organisationsdiagram>
- Rønn, C. (2006) – Almen videnskabsteori for professionsuddannelserne – Iagttagelse, viden, teori, refleksion. Akademisk forlag, København. 1. Udgave, 3. Oplag 2011.
- University of Helsinki (2014) – The Activity System, Center For Research On Activity, Development And Learning – Internettet: 05. Maj 2015: <http://www.helsinki.fi/cradle/activitysystem>
- Wenger, E. (2004) – Praksisfælleskaber – Læring, mening og identitet – Gyldendal akademisk – Danmark.

Bilag 1

Et organisationsdiagram over Roskilde Kommune.



Bilag 2

Transskription - Eksplorativt interview med Martin

Hvem er du i ServiceDesken og hvad laver du til hverdag?

- Jeg hedder Martin og jeg er ServiceDesk-manager, samtidig med at jeg også sidder på lige vilkår med alle andre som også sidder på telefonen. Og det er ca. Delt op i 50 % af det ene og 50 % af det andet, mere eller mindre. Som sagt den ene halvdel af tiden sidder jeg og ja, netop passer telefonen som de andre og den anden halvdel, et er så, hvor jeg prøver at samle lidt information, hovedsageligt, for hvad der ellers foregår i afdelingen også for at holde de andre opdaterede og også fungere som en eller anden form for supervisor, give lidt råd med på vejen og skulle helst gerne være den, som måske har lidt mere styr på hvad der foregår, så folk altid kan spørge mig, hvis der er et eller andet. Det er sådan i store træk det jeg laver. Og så deltager jeg i møder, som folk ikke har tid til når de skal passe telefonen.

Så du er det led der holder ServiceDesken og resten af IT-afdelingen sammen i forhold til informationer og den slags?

- Ja, et bindeled, helt klart.

og du er daglig leder i ServiceDesken, kan man kalde dig det?

- Ja, det kan man vel godt sige, ja det er jo mig man rapporterer til og så videre. Nærmest alt.

Når du får en ny medarbejder, hvordan planlægger du så et oplæringsforløb?

- Jamen, jeg vil sige, at tidligere var det meget, sådan at **der ikke var nogen planlægning**. Det var meget at de kom ind og så sidder de og lytter lidt med på telefonen eller de får lov at se lidt med hos en anden, hvordan foregår det når man opretter sager og sådan nogle simple ting. Og så er de næsten selvkørende derfra. Og de er de ikke nødvendigvis, men det forventede man så lidt at de var.

- Og så senere, for vi ikke synes det var helt godt nok, så ... eller synes jeg, for jeg har spurgt lidt forskellige til råds undervejs. Så har der vel været sat omkring en uges tid af, til noget oplæring som har været mikset med noget praktisk, en masse praktisk hvor man får lov til at røre ved det forskellige hardware og så videre og får lov at sidde med tingene i eget tempo, altså hvor man ikke sidder og passer en telefon, men hvor man får opgaver så man får en fornemmelse af systemerne og så videre og så kombineret med det en stor pærevælling af information om hvor man/jeg har siddet med en brainstorm inden, hvor man har prøvet at skrive alt ned som man ved nærmest, taget ud fra vores vidensdatabase og hvad man ellers lige kan komme i tanke om der er af problemstillinger der bliver ringet ind om, at man så nærmest får gennemgået alt det ind over kort tid, altså i løbet af den uge. Det er mere for at give en overordnet forståelse af, hvad er det egentlig man skal sidde med herinde.

Hvad er det vigtigste redskab i en oplæringsperiode?

- en Computer...
- det er klart, vores sagssystem: Efecte. Det er en stor del af det, fordi det meste det foregår derinde. Noget vidensdatabase kunne være rart hvis det egentlig var det største, men om det reel er det, det tror jeg ikke nødvendigvis, det er.

Hvad bruger I som vidensdatabase?

- Kommunen har sit eget system, som måske hele afdelingen burde bruge, men det er så blevet til at vi kørte en test med et andet system som hedder Evernote og nu er det bare blevet til at vi bruger det fast her i ServiceDesken. Ulempen er at vi ikke rigtig deler det med andre end os selv, men til gengæld er det lidt hurtigere og lidt mere intuitivt at bruge end den vi havde i forvejen.

Hvad tror du er den bedste måde at oplære på? – Hvad er din erfaring – er der noget der virker bedre end andet, er der noget du sådan du synes

kræver mere tid, men som virker bedre? Hvad tænker du om et oplæringsforløb inden du skal i gang?

- at de i hvertfald skal få lov at prøve de der ting selv. Det er i hverfald én ting. I det store hele dét. De skal selv have fingrene i det, det er klart det bedste. Og i eget tempo, uden der er for meget stress på.

Så det er sådan noget Learning-by-Doing?

- Ja, og stille og roligt, netop ikke som nogen af de først gange hvor det måske var lidt, så kommer man ind og så er der kaos på telefonerne og så videre. Og så får man lov at sidde og lytte med i det miljø, altså det bliver noget værre stress.

Hvor lang tid bruger du typisk på en oplæring?

- Jamen, som det er nu, bliver der måske sat noget der ligner en uges tid af til det. Men store dele af den uge er folk måske også lidt overladt til sig selv, i store dele af tiden..

Altså de nye?

- ja, de nye. Der er måske i praksis, ud af fem dage, så er der måske to der er mig eller en kollega der sidder og informere. Ellers er man overladt til sig selv og passer lidt sig selv med nogle hardware opgaver og sidder og prøver at forstå nogle systemer og selv sidder og læser lidt på intranettet. Hvilket også er en del af oplæringen. Man får at vide, læs lidt rundt.

Altså lærer organisationen lidt at kende?

- Ja, prøve at se på nogle gamle dokumenter vi har lagt ud. For at få en ide om hvad der sker herinde.

Så det tager ca. En uge når du oplærer nogen? Er det, det mest optimale eller synes du det burde tage længere tid eller kortere tid?

- Det må da gerne tage længere tid!

Hvad ville fordelene være i det?

- man ville jo få en der ville være mere klar på telefonen. Det betyder i princippet bare, at du får måske et eller flere spørgsmål og så bliver din egen tid bare taget fra den nyes tid. Så man kan sige, at det er sker hver gang er, at sådan en som mig eller kollegerne bliver utrolig meget brugt, kan man sige lige efter oplæringen. Det er jo naturligt nok, men vi snakker virkelig timevis, så hvis man kunne få skåret det ned, vil det være en fordel.

Så du tænker at fordelene ved at lave en længere og måske lidt mere grundig oplæring vil gøre personen selvkørende fra dag ét efter oplæringsperioden?

- ja, det lyder jo lidt utrolig hvis det kan lade sig gøre fordi der så meget information her. Det er jo det største problem, der er både internt, med vores egne åndssvage procedurer...

Altså IT-afdelingens egen?

- Ja og så kommunen, der er også meget, også med de der tekniske problemer der kan opstå, der er også ufatteligt meget. Men der er også måske omkring en 5-700 vidensdelingsting man kan finde, både med vores egen Evernote og så i kombination med det andet der ligger på intranettet. Og er kan man finde det meste der efterhånden, det kan godt nok organiseres meget bedre, men der er skrevet alt muligt der ind, som ligger lidt i en pærevælling så man kan sige, at hvis man forstod at bruge de værktøjer og blev motiveret til at bruge dem, så kunne man måske snakke om at folk de næsten kunne være selvkørende. Det kunne i hvert fald være fedt. Det er jo det der måske var tanken, men det er ikke sådan i praksis.

Men det svære ved en oplæring er måske, at al den information den ligger så mange steder? At det er svært at holde styr på den, fordi der ikke er så meget struktur?

- absolut, man får at vide mange ting man skal... du kan finde en masse der og så kan du 117 steder se noget information og, ja..

Så det kan måske være en fordel hvis man samlede største delen af den information man har liggende?

- ja, selvfølgelig er det nok også en del manglende uddannelses materiale, for der er jo ikke rigtig noget udover det man lige får, sådan overordnet, hvad der er af emner i kommunen, men heller ikke mere end det. Der er ikke sådan meget tydeligt angivet, at her er finder du så det og her osv.

Okay, så det er måske sådan en uddannelses brochure du godt kunne tænke dig, eller?

- ja, faktisk ja.

Med nogle overskrifter: sådan gør vi her, sådan gør de der?

- ja, absolut og så man også sikre sig at man kommer lidt mere rundt i det hele.

I hele organisationen eller systemerne?

- ja, nu kommer jeg også i tanke om, at der er også en ting som, hvordan snakker man til folk og der er også noget der ikke er blevet brugt særlig meget tid på.

En almen service vinkel?

- faktisk ja. Den har været, tal pænt.

I forhold til din erfaring med oplæring, hvad synes du har fungeret bedst?

Er der et element i din oplæringsteknik du har været meget tilfreds med?

- den der som du nævnte med noget 'learning by doing', hvor folk selv har siddet med noget og har taget nogle ubehandlede sager og dirigerede videre osv. det er effektivt. Altså det er jo meget banalt, men det virker godt. Fordi der er så mange andre ting man skal have fokus på med de der kald. Og at man har styr på det, det er et kæmpe plus, også fordi det er kernen i det hele.

Hvad har været den største udfordring i forhold til oplæringen?

- det har nok umiddelbart været, hvordan tackler man så uendelig meget information. Det er den umiddelbare, hvordan får man på en eller anden måde, uden at bombe folk med for meget information, gjort dem i stand til at huske det hele og lærer det på den rigtig måde.

Hvad er kravene til en ny medarbejder, hvilke kvalifikationer skal de have og hvordan udvælger du hvem der skal arbejde her?

- overordnet, skal de være intelligente på den måde, at de skal kunne tænke selv, de skal være tekniske begavede og de skal være servicemindedes. det er umiddelbart det og så tæller et serviceminded næsten mere end den tekniske forståelse. Fordi af erfaring, kan de fleste lære det tekniske med tiden, men det andet kan være sværere, ud fra hvad jeg har set.

Så din erfaring siger dig, at hvis ikke de er serviceminded fra starten så lærer de det heller ikke?

- nej. Hvis man fik det på fornemmelsen at det var tilfældet, så ville man nok ikke have sådan en person ind. Jeg vil i hvert fald ikke.

Har du nogen erfaring med hvordan mennesket lærer bedst eller viden om det?

- nej, jeg har ikke læst noget – altså jeg har jo ikke nogen uddannelse om det. Sådan vil jeg sige det. Selvfølgelig snakker man jo hver dag, med pædagoger og alle mulige andre mennesker man møder osv. så man har jo nogle ideer, men ..

så du basere ikke din oplæring på nogen faglig viden?

- nej.

Det er ud fra hvordan du selv tænker du ville lære det bedst?

- Ja, det er det. Og man har haft erfaringer fra tidligere når man har informeret folk. Trods alt har man jo hjulet hundrede vis af mennesker igennem livet, altså typisk noget computer og alt mulig andet, ikke.

Har du nogle ønsker omkring et oplæring forløb, hvor du har en god ide, men ikke ved hvordan det skal gøres i praksis? Eller nogle tanker omkring, at det vil du gerne, men det er der ikke rigtig tid til eller et eller andet som du tænker er en god ide, men virker lidt uopnåeligt?

- godt spørgsmål. Fordi man tænker nok meget i begrænsninger. Fordi man ved at tiden i udgangspunktet er knap. Det er ikke det samme som at den ikke kunne være længere, det kunne den nok godt. Man skal bare argumentere for hvorfor. Men noget som jeg ser kunne være super, vil være.. hvad var spørgsmålet?

Om du har nogle ideer til hvordan oplæringsforløbet kunne være, men ikke synes der er ressourcer eller, tid eller plads til..

- der er noget forberedende som ikke nødvendigvis knytter sig til uddannelsesforløbet, men mere noget ed nogle ting man skulle have styr på inden. Som for eksempel noget med at al det viden vi har liggende. At få det struktureret noget mere. Det er sådan en opgave som man nogle gange kigger på og så årh.. så fik jeg det ikke gjort.

Så det er din egen forberedelse der egentlig er det største problem, du har ikke rigtig nogen mulighed for at samle det?

- altså det er et element af det, med for eksempel vores egen vidensdatabase med at ...

altså evernote?

- Ja! – at de her tags vi har lavet her ude, der har du helt overordnet så du kan se... så det ikke bare er, nåh her er et eller andet, 5-600 emner, og der kan du bare søge på et eller andet der inde, så finder du nok noget du skal bruge.. Men så man siger, vi har overordnet noget med nogle tags man kunne for eksempel, når du trykker på taggen her, så har du en oversigt over hvem der står for hvad, med alle de forskellige programmer for eksempel.

Okay, så det du savner er måske mere struktur i Evernote

- ja! Og så i bund og grund også noget mere struktur i forhold til når der bliver informeret om, intranet og alle de forskellige ting. I stedet for bare: her er et intranet, kig lidt rundt i det.

Ville det være en fordel at have en oversigt fysisk, altså på papir, frem for at have dem teknisk. Man kan se alle de her informationer som du siger er på intranettet og der er i evernote og alle de her steder, hvis man nu havde en oversigt over alt hvad der handler om efecte, det ligger her eller ja...

- Jo, som en del af noget uddannelses materiale. Så, vil du vide mere om det her, så skal du se her. Ja, en god begynderfolder, som en bog nærmest man bedre vil kunne slå op i.

Vil du det vil være bedst at have den digitalt som et opslag, eller som en slags bog, som man kunne tage med hjem og kigge i, så man måske bedre kunne huske det. Sådan over lidt længere tid end når man bare var i ServiceDesken.

- Det er måske lidt hip som hap for mig – men nogen gange snakker man med nogen der faktisk godt kan lide at have noget på papir. Fordi det er tit når er bliver lagt et papir, så bliver der kigget på det, men hvis det er en mail så er der ikke blevet kigget på det.

Har du noget at tilføje?

- Noget som jeg gerne vil tilbage til, er noget der fungerede godt.
- Det som kan være svært at forudsige, men som der er tommelfingerreglen, er at der er voldsomt travlt. Så det kan måske nogle gange lyde som om at man godt lige kan få det ind i hverdagen med oplæring. Men man bliver tit afbrudt og det kan måske godt være lidt forstyrrende, i hvert fald med det lidt tungere og lige i starten. Så det vi gjorde, det var, at vi fik lidt ekstra ressourcer af den øverste chef, til at vi kunne sidde efter arbejde hvor det ikke bare var mig – så man sagde, så kører vi uden for telefonens åbningstid. Og så var det der, der blev læst meget tung information i hoved på folk. Og det kørte lige hen over nogle dage. Og så derfra, da folk så blev lidt mere selvkørende, følte vi, det var

de måske ikke så meget, men med tingene skulle de være selvkørende, kunne sidde og rode med deres egne ting og lærer det i deres eget tempo. Og da foregik det i telefonernes åbningstid. For ikke at bruge ekstra ressourcer så samme måde i hvert fald.

Så i forhold til at lette oplærings stressen og have det uden afbrydelser, så blev det bevilliget at man arbejdede over og dermed kunne koncentrere sig om...

- ja og der var så et par personer på den opgave.

Okay. Tak

Medierende redskaber:

En computer
Telefonen med lytterredskaber
Vidensdatabaser

Subjekt:
Martin

Objekt:
At gøre en ny medarbejder
selvkørende

Regler:

Implicit

- skal være til rådighed
- skal passe det daglige

EksPLICIT

- tid = én uge + hjælp efter behov

Fællesskab:

Den nye.

Arbejdsdeling:

Har ansvar for
oplæringen.
Den nye lytter med.
Information skal gives.
Hardware.
Software.

Bilag 3

Transskription – Semistruktureret interview med Heidi

Hvad hedder du og hvilken funktion har du?

- Jeg hedder Heidi og jeg er studentermedhjælper i IT i ServiceDesken.

Super – Hvordan foregik din oplæring da du startede og hvornår startede du?

- For to år siden. Den foregik meget ved at jeg lige fik nogle få informationer og søgte noget selv. Så efter kort tid kom jeg selv på telefonen og kunne så spørge de andre.

Hvordan føler du din oplæring var, var den god, dårlig eller hvad er din holdning?

- Nu har jeg den fordel at jeg havde siddet i en lignende arbejdsfunktion før. Det jeg mest havde brug for, det var egentlig at kende til, hvad brugerne kaldte de forskellige ting, fordi egentlig så var det meget det jeg gik forkert af i starten, fordi jeg troede de snakkede om én ting og i virkeligheden var de et andet sted henne.

Okay, så det var ikke 100% en fordel at du kom fra et lignende job?

- Nej, fordi jeg manglede at, nogle at de kommunale systemer. De hed jo ikke det der stod i vores system og der manglede jeg ligesom en oversættelse. Det at snakke med brugeren og finde ud af hvad der teknisk var galt, var egentlig det mindste problem. Det var det at forstå i starten hvad de mente, fordi de ikke kaldte det, det der stod i systemet. Forstår du hvad jeg mener?

Ja. Men det lyder ikke rigtig som om du havde en egentlig oplæringsperiode, men at du egentlig bare blev kastet ud i det – er det rigtigt?

- Ja, men jeg kan nu også bedst lære det ved at sidde med det selv, så kan jeg også bedre huske det.

Men synes du det var en fordel at blive kastet ud i de rigtige problemer, eller tror du det kunne have været bedre at blive kastet ud i nogle fiktive problemer til at starte med?

- Jeg ved ikke om de behøver at være fiktive, men jeg kunne godt have tænkt mig at få at vide at de ikke kalder systemet det vi kalder det, hvis du forstå hvad jeg mener?

Ja, altså du mener, at sproget i kommunen er ret internt?

- Ja.

Okay. Hvis du nu skulle oplære en ny medarbejder i dag, hvordan ville du så gøre det?

- Så ville jeg nok – jeg ville lave en blanding af, hvor du får lidt at vide om hvad arbejder vi med og hvad kalder vi de forskellige ting og så prøve at få dem på telefonen og så vende tilbage – jamen det her forstod jeg ikke, hvorfor.. lige som samle det op, så det ikke var den nyes ansvar at finde ud af: har jeg fået et hul her i min viden eller har jeg ikke?

I den smule oplæring du havde, hvad fungerede så bedst?

- Jamen jeg synes egentlig at det fungerede godt, når jeg sad ved telefonen og den som jeg havde mulighed for at bede om hjælp hos, havde tid til at svare når jeg var ude i noget. Så fungerede det godt. Jeg synes ikke det var så godt når jeg kunne mærke, jamen jeg kan ikke rigtig spørge lige nu, for der er ikke tid, så lige pludselig så havde jeg en masse sedler om alt muligt liggende på bordet, om at jeg skulle ringe tilbage når jeg havde fundet ud af det. For eksempel hvad de mener når de siger Cics'en – Nu ved du godt hvad Cics'en er – og meget enkelt, når man først ved at det er det de snakker om.

Så generelt at have en der så med over skulderen i den første periode?

- Ja, sådan fast. Det var også sådan i perioder, men når der blev travlt så var det sådan lidt. Vi var to under oplæring, så...

Okay. Hvor lang tid gik der før du følte, at nu kunne du selv, nu var du selvkørende?

- Altså jeg synes egentlig ikke der gik så lang tid, andet end når vi ramte de der forståelses blokeringer. Så følte jeg lige pludselig jeg blev sat tilbage til nulpunktet, fordi jeg forstår slet ikke hvad de siger og det burde jeg jo kunne. Men en månedstid, tror jeg.

Hvad med de forskellige programmer, var det noget du kendte fra din tidligere arbejdsplads?

- Jeg vil sige, det er nogle andre versioner, men det er lidt de samme. Altså selvfølgelig var der nogle andre specifikt for den anden arbejdsplads, men det er lidt det samme.

Så rent teknisk var det for dig let genkendelig og let at gå til?

- Ja, man skulle bare lige lave vanen lidt om, fordi tingene blev sat op på en anden måde her.
- I starten tog jeg mig selv i, at det kunne jeg da godt løse, for det var jeg vant til på min gamle arbejdsplads. Men der havde jeg flere rettigheder.

Så du er ligefrem mere begrænset i det nye job, her?

- Ja.

Var der noget som du manglede under din oplæring?

- Jeg synes ind imellem, at den der indgang til hvem der laver hvad. Var lidt flydende i starten.

Hvad mener du? – hvem der laver hvad?

- Af vores kollegaer. I de andre afdelinger.

Okay – altså de andre afdelinger i IT-afdelingen?

- Ja, hvem var det egentlig jeg skulle stille om til.

Så fordi der er forskellige ansvarsområder i selve IT-afdelingen, der manglede du information om hvem der har ansvar for hvad?

- Ja, fordi, jeg fik godt nok en liste, men der er lige så mange undtagelser som der er regler.

Så dit oplæringsforløb var lidt anderledes end de andres pga. din baggrund. Men hvordan foregik din oplæring helt konkret?

- Jeg havde en periode hvor jeg sad og kiggede over skulderen ved forskellige kollegaer, dvs. Hørte hvad de sagde i telefonen og så hvad de gjorde på computeren. Det fungerede egentlig meget godt. Problemet var bare at det var to forskellige kollegaer, med to forskellige arbejdsmetoder. Så nogle gange kunne jeg ikke rigtig finde ud af: Jamen, han gjorde noget andet i går – hvorfor er det anderledes i dag? – de siger jo det samme. Så man skal lige have styr på, at de siger det samme med gør det på to forskellige måde. Og det er måske lidt svært at overskue, når man skal også holde styr på, hvornår bruger du de forskellige systemer. Så de så har to forskellige indgangsvinkler til det samme problem.

Så mener du det vil være en fordel det var den samme person der oplærte, eller må der godt være flere, bare de oplærer i forskellige ting eller hvad tænker du?

- Der må godt være flere, men så skal det være forskellige ting. Fordi jeg ved godt det er en fordel på sigt, at du selv kan vælge dine arbejdsmetoder, men da skal du ligesom kunne have en lidt dybere indsigt før du kan finde ud af det.

Så i første omgang mener du, at man bare skal lære én måde at gøre tingene på og så kan man langsomt sætte sig ind i det?

- Ja.

Så det ville give mening at dele de faste medarbejdere og studentermedhjælpere op i forskellige områder og så oplære en ny i de bestemt ting?

- Ja, så ville du også komme dybt nok ind, fordi jeg kan jo somme tider finde noget i dag, for eksempel, en kollega var nede og sige, den her sag burde vi have løst. Det ville jeg bare ikke kunne, for jeg kender ikke den kode der skulle til at løse problemet, selvom jeg burde. Men jeg troede faktisk ikke jeg måtte. Så det er jo egentlig et hul i min oplæring.

Så det vil give mening for at komme i dybden med de forskellige områder der arbejdes med, at én person har ansvar for noget og en anden person noget andet – så det ikke er én der har ansvar for hele oplæringen. Og dermed måske kan glemme noget, fordi der er så meget forskelligt?

- Ja.

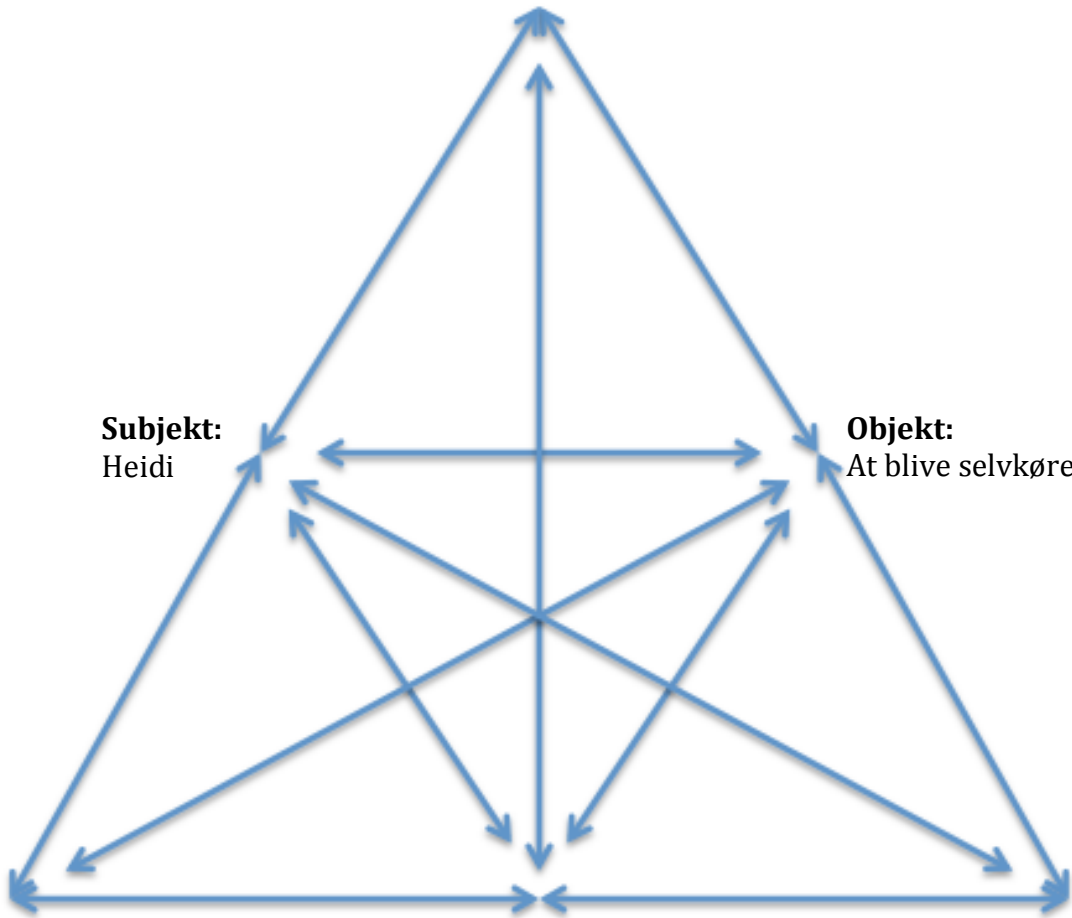
Super godt. Tak.

Medierende redskaber:

- Lytte redskaber
- Erfaring fra tidligere

Subjekt:
Heidi

Objekt:
At blive selvkørende



Regler:

Implicit

- Fordel = Vaner fra tidligere job
- Tid = en månedstid

Explicit

- Afdelingens egne regler
- Tid = ikke rigtig afsat,

Fællesskab:

- Martin
- Øvrige medarbejdere
- Heidi

Arbejdsdeling:

- Lytte
- At ordne/kende software
- At ordne/kende hardware
- At forstå nyt arbejdssprog

Bilag 4

Transskription – Semistruktureret interview med Pernille

Jeg vil gerne starte med at spørge, hvem er du og hvad er din stilling og hvor længe har du været her?

- Jeg er studentermedhjælper. Jeg startede i September sidste år.

Hvordan foregik din oplæringsperiode?

- Jamen vi havde en lille uge, hvor vi blev introduceret til de forskellige ting.

I var flere?

- Ja, vi to. Og det var egentlig meget sådan at vi sad ved siden af, kiggede lidt med og prøvede nogle ting af. Og blev sådan langsomt indlemmet i de forskellige ting, på den uges tid der gik.

Så I sad bare og så med over skulderen det meste af tiden?

- Nej, kun i starten og så gradvist, så kom vi mere og mere på, sådan selvstændigt.

Okay, var der noget som du synes fungerede rigtig godt under din oplæring, noget du fik rigtig meget ud af?

- Jeg tror det var det der med at prøve det. Især med sådan nogle IT-ting. Fordi det der med at holde det i hovedet, det kan jo være svært nok i sig selv nogle gang så hvis man lige får lov at prøve det, så får man det ind under huden og så...

Var der noget du synes var særligt dårligt ved oplæringen?

- Nej, det var meget stille og roligt. Det kunne jeg meget godt lide. Der var ikke noget, sådan...

Tror du det gjorde en forskel at I var to der blev oplært sammen?

- Ja, der er jo også en komfort i at man ikke er den eneste, der helt grøn og at man er ny sammen med en anden. Det synes jeg da giver en tryghed.

Følte du dig klar til at arbejde selv efter den uge?

- Nej, det tror jeg ikke jeg havde gjort, selvom der var gået længere tid. Det tror jeg bare man skal ind over. Måske efter et par måneder som selvkørende, følte jeg mig sikker i det meste.

Så du mener ikke det er et job man kan forberede sig særligt på.

- Jeg tror det er det der med at man sidder på telefonen, der er noget performance, altså hvis man er sådan lidt angst for at skulle snakke i telefon med andre og lige som skal vejlede folk på den måde, så det tror jeg ikke. Jeg tror bare man skal ud i det. Og så finder man ud af at det ikke er særlig slemt og så gør man det bare.

Hvis du skulle oplære en ny person hvad ville du så lægge vægt på?

- Måske lidt mere, altså man kan sige. Der mange gange med de der systemer, hvor man nogen gange først møder problemet når man sidder med brugeren og måske ikke lige har været i berøring med det inden, fordi nogle af spørgsmålene er så underlige, i virkeligheden. Men måske lidt mere viden om de forskellige systemer og hvordan de fungerer. Fordi der er mange ting, hvor, når man spørger dem, så ved de godt hvordan man skal løse problemet.

Under din oplæring, var der så noget som var meget svært for dig personligt.

- Ja, det var det med at snakke i telefonen og samtidig sidde i et rum med andre. Det var lidt præstationsangst i virkeligheden for mig.

Fordi dine kollegaer kunne høre hvad du sagde?

- Ja, også det. Men også fordi det er jo – Andre mennesker man skal hjælpe og de ringer jo til en fordi de regner med at man kan finde ud af det. Sådan er det jo bare ikke altid. Der er jo også mange gange hvor de ringer med et problem som ikke er noget man kan løse. Så det er jo også i sig selv et job

at kunne så give en videre vejledning eller tackle det, således at de kan forstå, at det ikke er dig der skal hjælpe med det problem.

Så lige at lære hvordan man yder den rigtige service over en telefon?

- Ja. Og så nogle gange det med at vide at folk nogle gange forventer noget som ikke er realistisk. Men at det er okay at man ikke kan hjælpe dem med alt.
- Det er svært at sige fra. Man vil jo gerne hjælpe med det hele, men man er nødt til nogle gange at cutte af på trods af man ikke har hjulpet dem, men sådan er det nogle gange.

Var der noget under oplæringen som havde særligt fokus på service?

- Jeg synes ikke der var noget specifikt, andet end man selvfølgelig – hvad der er almindelig kutyme – man skal selvfølgelig tale pænt.
- Jeg tror også meget af det, det ligger sådan lidt indforstået, i virkeligheden når det kommer til service. For mig i hvertfald.

Er det på grund af din tidligere erfaring i andre job?

- Ja, men også bare som man opfører sig i hverdagen, generelt.
- Almindelig god opførsel og så ved man jo at selvfølgelig tager man det med videre i sit arbejde.

Men følte du, at du godt kunne have brugt en eller anden form for guide til hvordan du kunne komme omkring nogle af de her problemer, som ikke indgår i dit job at løse, en måde at sige til folk på: Sådan gør vi desværre ikke her.

- jeg synes jo egentlig, at vi fik at vide, at hvis der var noget vi ikke kunne, så var det sådan. Altså der er nogle bestemte områder vi slet ikke supportere. Og så er den jo bare ikke længere. Det fik vi at vide, hvordan man kunne tackle det. Såfremt det problem opstod. Men det kom mere hen af vejen. Når man fik problemet mellem hænderne.

Så efter du var selvkørende, så kom det hele lidt her og der?

- Ja, der kom jo nye problemer hele tiden og så fik man også løsningen til det hen af vejen. Efterhånden som de opstod, jeg tog det lidt som det kom.

Er det noget du tror man kan forebygge eller er det noget man helst bare tager når det kommer.

- Man kunne nok godt gøre en blanding tror jeg. Man kunne nok godt tage det sådan generelt, som noget man introducerede først og så, der er jo altid nye ting som dukker op her. Så der er også noget af det man også er nødt til at tage løbende når det opstår. – Men en blanding tænker jeg.

Hvad gjorde du for at huske de mange informationer du fik?

- Jeg skrev mange af tingene ned. Men ellers er det også bare jo flere gange du gør det, så sidder det der bare.

Så det handler om at komme ind i en eller anden form for rutine?

- Ja. Finde ud af hvordan man husker bedst selv. Det er jo også meget individuelt. Altså jeg husker ting godt ved at skrive det ned og andre kan ikke bruge det alligevel.

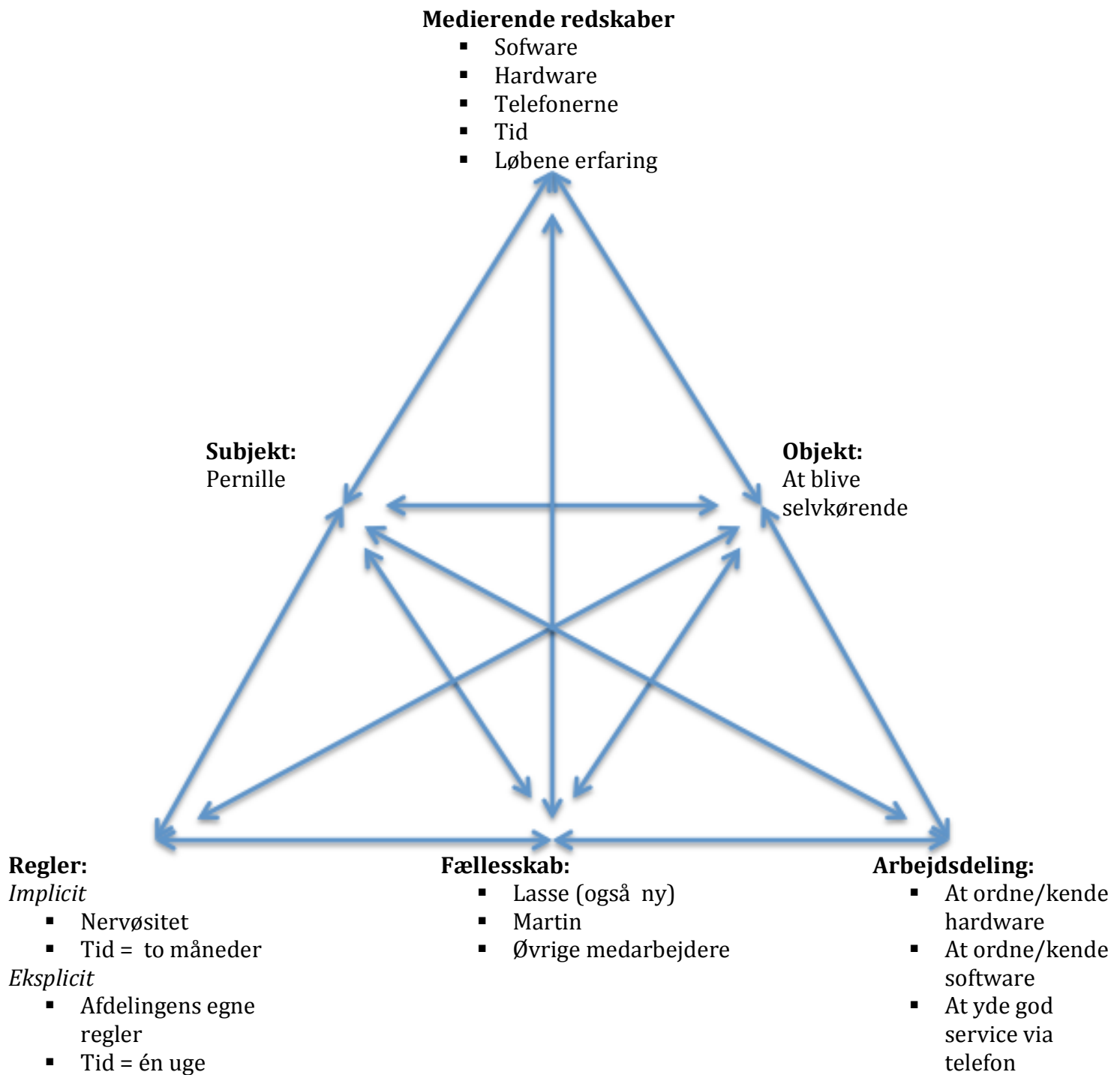
Er der noget ellers om din oplæring som du er utilfreds med eller meget tilfreds med, noget der kunne have været anderledes, noget du selv ville have gjort anderledes måske?

- Nej, det ved jeg ikke. En lille smule mere struktur. Men jeg synes egentlig jeg faldt meget hurtigt til og så synes jeg ikke man lægger mærke til sådan nogle ting. Hvis man passer godt der hvor man er. Så er der måske nogle ting man ville have sat pris på, men som man ikke rigtig tænker over fordi tingene egentlig glider så godt som de gør.

Så tror du det havde været en anderledes oplevelse for di, hvis du skulle have været oplært alene?

- Ja, og nej. Fordi jeg synes kollegaerne og den måde selve det sociale var og så mange andre ting, det gjorde, at et måske ikke var så svært at spørge om hjælp.

Det er jo en god ting.
Super og tak.



Bilag 5

Transskription – Semistruktureret interview Kenneth

Hvad er din funktion og hvor længe har du været her?

- Jeg hedder Kenneth og jeg er studentermedhjælper i ServiceDesken. Jeg startede i februar i år!

Hvordan foregik din oplæring her?

- Det foregik ved min ServiceDesk Manager. Der var så sød at tage sig kært af min under hele oplæringen. Så det var meget fint. Det var selvfølgelig nogen, gange der var nogle ting man kunne have gjort anderledes men jeg synes det gik rigtig godt i hvert fald.

Hvad virkede bedst? Var der noget du var særlig glad for?

- Det bedste var nok når man endelig kom i gang. For der var alle de der formelle ting i starten med at man skal huske alt det, og det og hvor fandt man de forskellige ting henne, altså internt i virksomheden.

Så der var mange informationer?

- Ja, alle de informationer man skulle have fat i. Men det bedste det tror jeg faktisk var decideret den gang hvor jeg skulle starte med at tage telefonerne og Martin sad bagved og lige lyttede med. Og så kunne, hvis det blev lidt for forvirrende, give en hjælpende hånd med. Hvis han kunne fornemme det var helt galt, hvis jeg lige. Der var selvfølgelig mange problemstillinger, dem kunne jeg heller ikke lige håndtere i starten, så det var nok det bedste, også at komme i gang, fordi man vidste det var det man skulle sidde med. At sidde og snakke i telefon og at han kunne sidde i baggrunden og lytte med. Det var nok det bedste..

Så selve arbejdet, at prøve det, var det der fungerede bedst.

- Ja, det var det man vidste det kom til at handle om, nu skulle man til at sidde og tage telefoner og tage de kald og forhåbentlig løse de problemstillinger der kom. Og så bare komme i gang med det og så at man

har vidst, at man ikke sad helt alene med det til at starte med, selvom man følte jo man var alene med det. Men der var altid lige en i baggrunden der lige kunne hjælpe.

Alle de her informationer du fik inden du kom til at sidde ved telefonen, var de brugbare eller kunne du ikke huske dem eller hvordan stod det til med dem?

- Mange af dem, må jeg nok indrømme, kunne jeg ikke huske. Det kommer nok sådan hen af vejen. Men nogen af tingene, fik man lige som en fornemmelse for. For eksempel det der program Efecte, det var rart nok at lige forstå inden og sætte sig ind i. Men der var også meget med intranettet og så bruger de alle mulige forskellige ting. Easyinstall og alle de der forskellige programmer. Det var sådan det kom, meget af det, hen af vejen. Men det var rart nok lige at få overfladen af det og lige forstå det, men der var mange ting må jeg indrømme jeg ikke kunne huske, hvor jeg skulle finde det henne.

Under din oplæring var der så noget som du synes var særligt dårligt? – noget som du slet ikke føler, at du fik begreb om inden du kom på telefonen?

- Nej, det synes jeg ikke. Ikke decideret dårligt. Det ved jeg ikke. Jeg er altid lidt skeptisk. Bare det der med at skulle i gang med at tage telefoner, ventede lidt på det. At det måske er der skal udfordre en. Det var det man ventede på. Fordi det var måske det man var nervøs for, i stedet for alle de der formelle og al den information man fik. Så var det måske bare, man skal selvfølgelig ikke bare springe ud i det, man skal lige have al det der møde folk og det hele. Men selvfølgelig bare få den udfordring man regner med og det er jo ved telefonerne, man skal bare lige sættes ind i det. For jeg må indrømme, jeg var lidt nervøs for hvordan folk reagerede. Hvordan man starter. Det er ikke fordi jeg ikke har siddet før, jeg har ringet ud og sådan noget. Men jeg har aldrig siddet sådan og har taget i mod telefoner, sådan konstant.

Var der noget du følte du manglede da du begyndte at være selvkørende?

- Nej, faktisk ikke. For både Martin og de andre der arbejder der de har været meget hjælpsomme og hvis man lige stødte på et problem man måske ikke kunne huske. Så var de altid hjælpsomme med at lige få en på rette vej og nævne, at der er derinde, det er det du skal installere og sådan. Så det var ikke fordi jeg var helt vildt nervøs, fordi jeg vidste at folkene omkring, de vil med glæde hjælpe.

Hvor lang var din oplæringsperiode?

- Jeg havde en intens uge, fordi jeg havde ferie fra studiet. Hvor det var en hel uge hvor jeg var her hver dag. Det var faktisk rigtig godt tænker jeg. For så kunne jeg lige som sådan huske det hele og bedre komme ind i det. I stedet for det var over en stykke tid. Så det var faktisk bare intens oplæring i den uge hvor Martin fulgte mig. Og så efterfølgende et par dage. Måske lidt over en uge samlet.

Så efter den første uge sad du første gang ved telefonen?

- Ja.

Og havde der Martin over skulderen til lige at se.

- Ja, den første uge, der var det meget kort, der var jeg måske på telefonen i en halv time og tog et par kald og eller så holdt han øje med mig et par dage og så kørte det stille og roligt over til at blive selvkørende og så lavede han alt mulig andet alligevel. Hvor man sad på telefonen.

Okay. Hvor sikker føler du dig nu?

- Sådan rimelig. Nogle gange kan man godt være lidt bange for at tage den. Fordi hvis der har været nogle problemstillinger man ikke lige kunne løse, for man vil jo så gerne kunne hjælpe. Men der er der nogen ting hvor jeg stadig er lidt i tvivl. Hvor det lige er dét password til det program, fordid er er jo så mange programmer. Så man kan godt blive sådan lidt slået ud af den. At brugeren bare nævner et eller andet og så sidder man sådan lidt: hvad var det nu det var? Så nogle gange kan jeg godt blive forvirret,

men så er det bare kold vand i blodet og så tænke sig om en gang. For nogle gange er det mere simpelt en man lige regner med. I stedet for at køre det hele op i en spids og så gå i panik. Det gjorde jeg måske mere i starten. Åh nej, hjælp Martin.

Føler du at du mangler lidt information eller et sted at slå op hvordan du løser ting i forskellige programmer eller?

- Ja, der er jo flere steder. Det ene sted har jeg slet ikke brugt. For jeg fik at vide det ikke blev brugt ret meget. Men vi bruger Evernote. Det står en del inde.. Jeg brugte det meget i starten. Især med hvem sad i afdelingen og så var der nogle rimelige problemer, der ret ofte kom op. Sådan med printere eller et eller andet med mail eller et eller andet. Der finder jeg dem tit, men så længe det lige er lidt mere end udover det normale, så kunne der godt lige være et sted man kunne slå op. Men det er jo med hvem der administrerer det og sætter det ind og tiden til det.

Anser du dig selv for at være selvkørende nu eller føler du stadig at du har brug for mere hjælp end de andre studentermedhjælpere?

- Personligt føler jeg faktisk stadigvæk måske har brug for mere hjælp. Jeg ved ikke om jeg spørger mere. Jo! Det tror jeg. Det gør jeg. Det vil jeg indrømme.

Okay, så du føler dig måske ikke 100% oplært?

- Nej måske ikke, men det også de der problemer der kommer ind. Mange gange når jeg spørger de andre, så er det heller ikke fordi de har svaret til det. Så det er måske bare, fordi nogle gange har de svaret eller også skal jeg lave en sag til de andre supportere. Men man vil altid gerne lige være sikker så man ikke sender noget videre der måske var meget simpelt, fordi den anden kunne det. Så spørger jeg måske lige en ekstra gang.

Så det er lidt konsekvensen af en uforudsigelig hverdag?

- Ja, det kan man godt sige.

Hvis du selv skulle oplære en ny, hvordan ville du så gøre det? – Hvis du tænker på din egen oplæring, hvad ville du tage med og hvad ville du ikke?

- Det er jo lidt svært for jeg føler det har gået fint med min oplæring. Det er lidt det. Jeg vil faktisk indrømme, jeg gik lang tid og var lidt nervøs for at komme på telefonen. Fordi jeg fik så mange informationer inden og der var vanvittigt meget man skulle holde styr på tænkte jeg. Man blev sådan lidt... men det var nok ret afslappet. Jeg observerede nogle af de andre der ansat. Det var rimelig stille og roligt. Men måske komme på telefonen noget før.

Ja – tror du det ville have hjulpet at du og nogle af de andre medarbejdere havde simuleret nogle opkald som man kunne komme ud for, inden du kom rigtigt på telefonen?

- Det kunne man faktisk godt. Det kunne nok godt være en hjælp også med nogle af de der, måske lidt mere standard problemstillinger. Nogle der skal låses op eller noget. Bare lige sådan hurtigt. Fordi mange af brugerne de siger også: jeg skal låses op. Fordi de måske har prøvet det før. Så det kunne godt være rart.

Så for lige at prøve at tage telefonen og se hvordan det er at tale med nogen og se systemerne.

- Helt sikkert. Og så lige at komme igennem de mest brugte systemer, så man ikke sad og Åh nej, hvad er nu det. Det kunne være en god ide.

Hvordan var det, at det kun var Martin der stod for oplæringen. Var det en fordel eller en ulempe, at du kun skulle spørge ham om hjælp i starten?

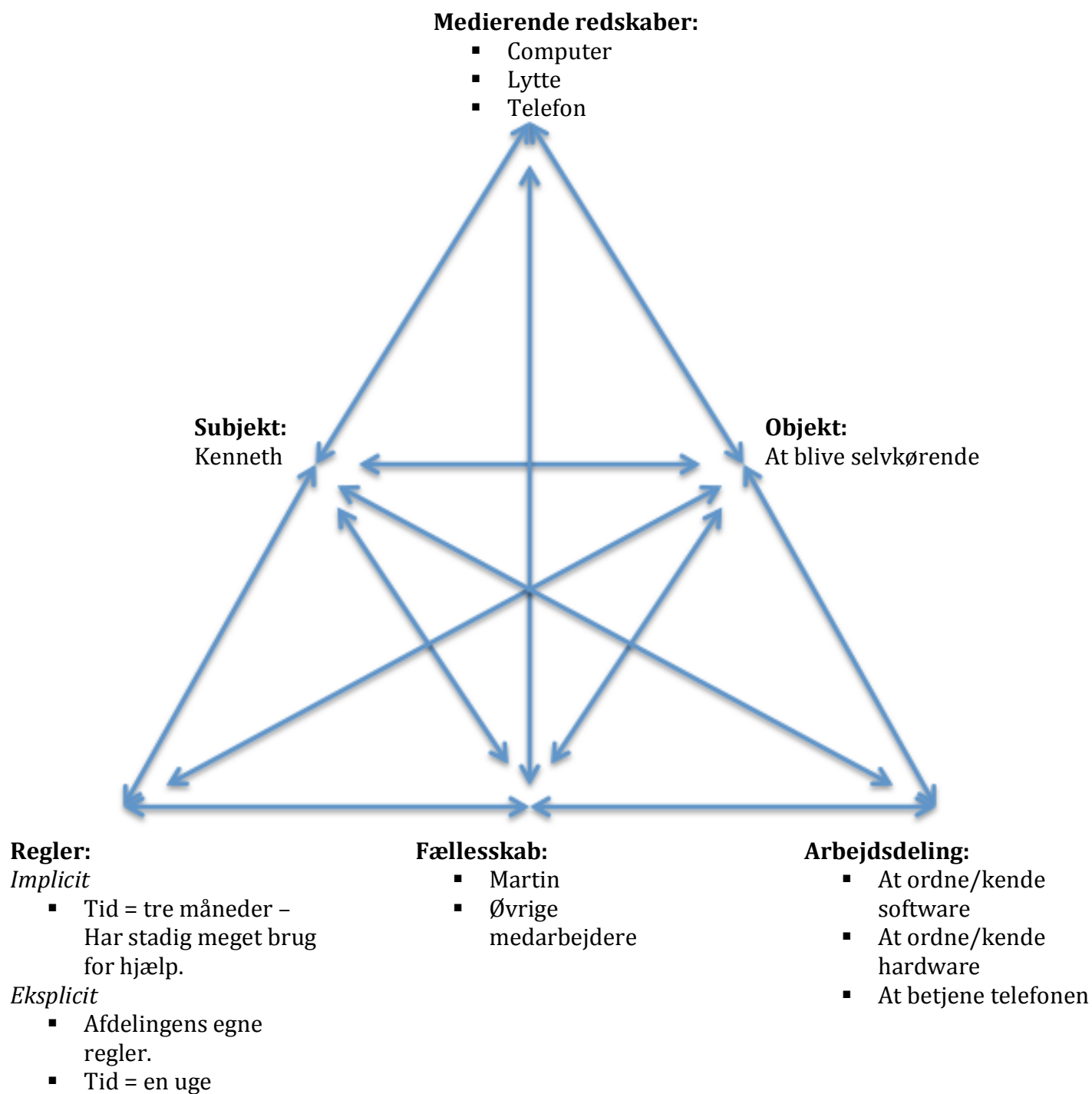
- Det ved jeg ikke. Jeg tænkte umiddelbart, at han har styr på det hele og det har han også. Så det så jeg ikke noget problem i. Men han nævnte også altid at de andre ville være hjælpsomme til hver en tid hvis der var noget skulle jeg endelig spørge. Så jeg ser ikke noget problem i, at der kun var én der lærte op. Så selvfølgelig kan man også sige at hvis en anden havde gjort det, kunne det give en anden indgangsvinkel og så lige have givet det mere. Så det kunne sagtens være en fordel at få lidt forskellige inputs fra

forskellige. Så var det heller ikke så ensidigt. De forskellige medarbejdere løser måske også problemerne på forskellig vis. Sådan både kommunikationsmæssigt, men også IT-mæssigt.

Så det kunne være meget godt hvis nogen havde større indblik i noget, at så høre det fra dem, frem for en som har styr på det, men som måske ikke går så højt op i lige den del af arbejdet?

- Ja, bestemt. Det kunne sagtens være godt.

Super, tak.



Bilag 6

Transskription – semistruktureret interview med Lasse

Hvem er du og hvad er din stilling og hvornår startede du?

- Jeg hedder Lasse, jeg er studentermedhjælper og jeg har været her siden september 2014.

Hvordan foregik din oplæring?

- Min oplæring bestod i grove træk af, at jeg langsomt blev introduceret til de forskellige problemstillinger vi har i løbet af en arbejdsdag. Og fik præsenteret de nemme opgaver til at starte med og så gradvist kom man mere ind i det og fik mere ansvar. Man kunne klare mere og mere selv. Uden at skulle spørge om hjælp.

Var der noget du især synes fungerede godt under din oplæring?

- Jamen, jeg synes at der i teorien blev taget god hånd om os. Vi fik introduktion til hele teamet og vi fik også en fin introduktion til hvordan vi løser problemerne.

Var der noget som du synes man kunne have gjort bedre, eller noget som gjorde du ikke følte dig godt nok informeret?

- altså hvis man har ressourcer nok til det. Så ved jeg ikke om der skulle være et decideret kursus til det. Men det kommer jo også an på hvor mange medarbejdere der starter samtidigt selvfølgelig. Jeg kan huske der blev lovet lidt mere introduktion til de forskellige afdelinger og deres plads i hierarkiet og hvad de laver i forhold til de andre.

Altså afdelinger i kommunen?

- Nej afdelinger i IT. Og finde ud af hvad de står for hvad de gør. At de ville forklare lidt om dem selv. I stedet for man selv skulle opdage det hen ad vejen.

Fik du det?

- Nej, det synes jeg ikke.

Så det kunne du godt tænke dig, sådan et overblik over afdelingen?

- Ja, meget gerne.

Blev du oplært alene eller sammen med andre?

- jeg blev oplært sammen med Pernille, en af de andre studentermedhjælpere. Det var faktisk meget fedt. Fordi vi var jo sådan set to personer i samme båd. Vi kunne lige som også relaterer til, at den anden vidste lige så lidt som en selv. Og så tror jeg også de andre havde lidt større tolerance, at der var lidt flere ting der skulle forklares, når man ikke havde lært det i forvejen. At man kunne få lov til at spørge lidt mere. Og heldigvis så er der jo så to der lærer det samtidig i stedet for én lærer det ad gangen.

Ser du det som en fordel at I var to og at du ikke skulle lære det hele alene ?

- Ja, man føler sig måske lidt mere sådan, altså ikke malplaceret. I den forstand at man kan hurtigt være den som ikke rigtig forstår noget og måske folk er lidt trætte af man ikke bare lærer det.

Så nu var I to om ikke at forstå noget?

- Ja, så var man mere tryk og det var lidt hyggeligere.

Var der noget i din oplæring du følte fungerede rigtig godt?

- Det der fungerede godt i oplæringen var også at selv om ressourcerne ikke altid var der så var der stadig plads til at folk tog sig tid til at hjælpe og forklare.

Hvem er folk?

- Det var for eksempel vores leder Martin, men også vores andre kolleger her i ServiceDesken, som tog sig tid til at forklare og vise løsningen på et problem sådan at vi kan fiske det næste gang vi støder på det.

Hvis du skulle oplære en ny medarbejder, hvordan ville du så bære dig ad?

- altså jeg tror jeg først ville spørge ind til om han havde brug for den lidt mere formelle oplæring og så lærer ham baggrund historien og strukturerne hvordan at afdelingen er bygget op og sådan noget men ellers også bare, som det egentlig er gjort. Være til assistance og introducere de mest fremkomne, de oftest mødte problemer og så lige som give en forklaring på det.

Hvornår var du selvkørende efter din oplæring?

- jeg synes altid, i løbet af det halve år jeg har været her, udvikler man sig hele tiden frem til nu også, men jeg var måske selvkørende en måned eller to efter start. Der følte jeg at så kunne jeg tackle de fleste problemer, selvom man også kom ind i den rytme at vores regler, eller vores mantra er jo at, vi klare 1. Level support hos os. Og så hvis det er værre, altså 2. Level, så sender vi det videre. Også for at burgeren får en hurtigere løsning på problemet. Så der gik nok de to måneder, så havde jeg lige som lært rytmen.

Så egentlig ser du, at din oplæringsperiode varede to måneder?

- Ja, ca.
- For så har man rytmen og man har lært hvordan man mest effektivt hjælper brugeren. Om det så er en selv der kan hjælpe eller om det er en kollega fra en anden afdeling.

Hvor godt blev du introduceret til service-delen af arbejdet? I forhold til hvordan man yder service over en telefon og ikke ansigt til ansigt.

- Der er jo sikkert nogle arbejdspladser som virkelig går op i hvordan man taler med en bruger i telefonen og hvordan man yder den bedste service. Jeg ved ikke om vi har fået det på samme måde. Altså vi har jo lært af de mere erfarende kolleger hvordan de tackler det og selvfølgelig sund fornuft også, hvordan man taler med folk.

Var der noget ved at yde service over telefonen som du synes var svært, noget du godt kunne tænke dig at have fået en form for vejledning i, i

oplæringsperioden, hvis vi tænker den første uge dit oplæringsforløb egentlig var?

- Altså vi startede jo kort på telefonen. Jeg kan huske man var helt nervøs når man skulle tage telefonen første gang, fordi man var så uklar omkring om man kunne hjælpe eller ej. Og så have den her lidt skuffede følelse af man ikke kunne hjælpe, men måtte stille videre. Det har man selvfølgelig ikke mere, nu ved man at der bliver taget hånd om det senere hen når man opretter sager. Men det med at servicen over telefonen, det kommer også lidt an på hvilken person man er tror jeg. Om man brænder for at yde hjælpen, men man måske ikke kan eller ikke har erfaringen til det.
- Jeg tror ikke det vil nytte at oplære i det. Fordi alle er forskellige. Så jeg tror et kursus på en uge eller to om hvordan man taler i telefon ville have hjulpet. Det handler om vane og personlighed og være måde overfor andre mennesker.

Så det ville ikke gavne noget?

- Nej, ikke marginalt – jeg tror ikke det vil gøre en forskel.

Hvad var det sværeste, da du skulle begynde at være selvkørende?

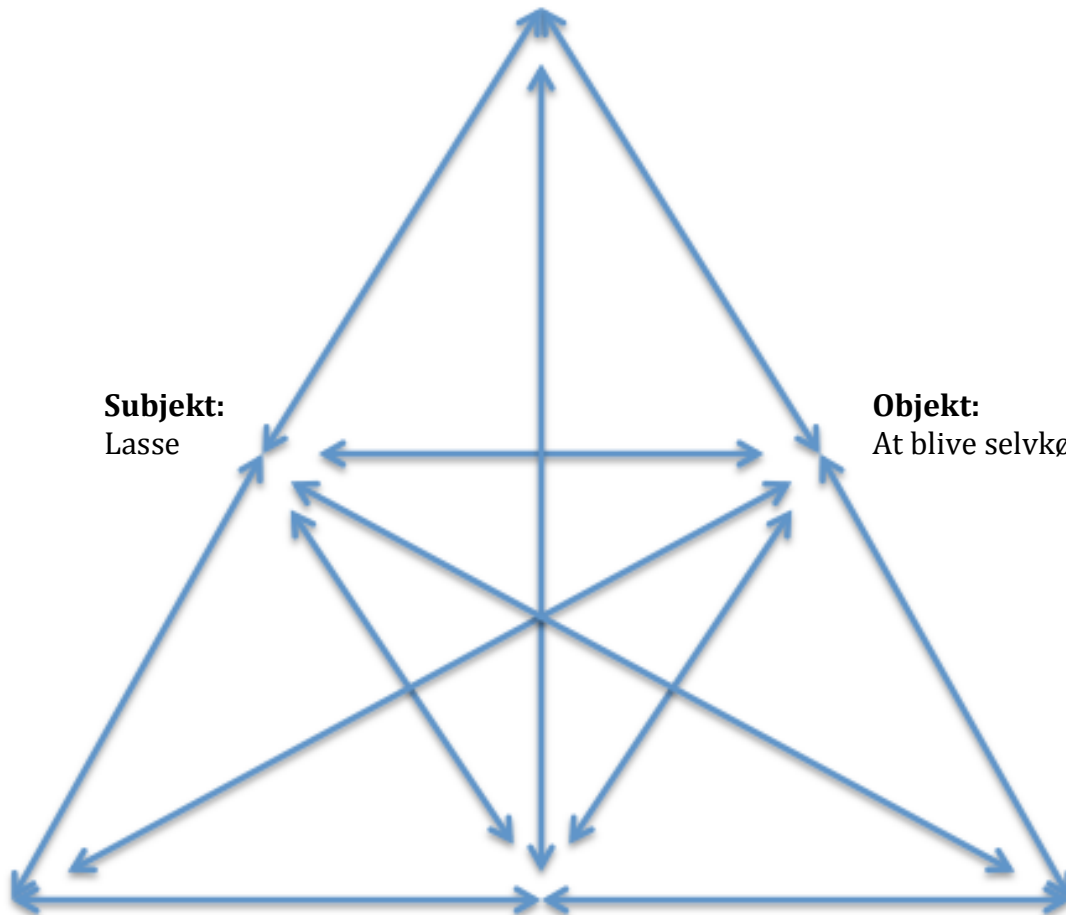
- Det sværeste for mig var at have et helt overblik over afdelingen. Hvad kan mine kolleger hjælpe mig med og hvad kan jeg hjælpe dem med. Hvad kan vi gøre for hinanden og så det at der er uoverskueligt mange problemstillinger lige når man starter. Man får hele tiden smidt noget nyt i hovedet.
- Det kunne også være spændende at sidde og finde ud af hvordan man løser det bedst. Det er jo klart, det er jo super sjovt, men kan også være frustrerende hvis det hele tiden bare skyller ind over en. Så man vil gerne have et overblik. Nu ved jeg jo så at vi skal sende 2. Level support videre til de andre afdelinger sådan så vi tager læsset alle sammen.

Medierende redskaber:

- Pernille
- Martin
- Hardware
- Software
- Telefoner

Subjekt:
Lasse

Objekt:
At blive selvkørende



Regler:

Implicit

- Tid = to måneder

EksPLICIT

- Afdelingens egne regler.
- Tid = én uge

Fællesskab:

- Pernille
- Martin
- Øvrige medarbejdere
- Lasse

Arbejdsdeling:

- At ordne/kende software
- At ordne/kende hardware
- At give god service
- At holde sig til 1st level support

Til: Louise Aagaard Tanaka
SV: Spørgsmål



- 1) Det er de nyansatte der lærer, samt løbende oplæring af resten af de ansatte. En nyansat er defineret som en der lige er startet – definitionen gælder ikke længere fra det sekund de kommer på telefonen få dage senere. Dog kunne det være en fordel, at de i længere tid blev betragtet som nyansat, så der ikke fra starten blev lagt så højt et pres på dem, som der gør på de mere garvede ansatte.
- 2) Læringen er nødvendig for blot at kunne klare sig nogenlunde på telefonen. Der er så meget viden man skal have styr på og det kræver en overordnet forståelse og en "hands-on-experience" inden man starter på telefonen, så man så vidt muligt undgår den kaos der ellers har været dominerende efter et oplæringsforløb.
Motivationen er lige nu, nok at arbejdet bliver alt for surt og besværligt ved telefonen hvis ikke man besidder en del paratviden, om hvordan man løser et problem eller hvor man kan finde yderligere information om et problem. Jeg kunne personligt godt tænke mig en anden form for motivation. Måske i form af noget ansvarsfølelse eller lignende.
- 3) De lærer hovedsageligt hvor man kan finde information. Der er meget fokus på interne (IT-afdelingens) retningslinjer. Det tekniske fylder lidt mindre, det er det man skal bruge vidensdatabasen til (da det tekniske generelt er 2nd og 3rd level support og derved overdreven information i ServiceDesken).
Resultatet af læringen er, at de stort set kan klare sig på telefonen alene. Det optimale ville være, at de ikke behøvede at stille spørgsmål, selvom det selvfølgelig altid er en mulighed.
- 4) Erfaringen siger, at de primært lærer ved "hands-on" metoden, men undervisningen er uundværlig, da de har behov for al den information de får i forbindelse med den. Uden det kan de nærmest ikke løse nogen problemer. Dog har jeg opdaget, at en god undervisning her, kræver en del struktur, både fra min og deres side.

Vh
Martin

Fra: Louise Aagaard Tanaka [<mailto:louise.aagaard.tanaka@gmail.com>]
Sendt: 20. maj 2015 13:16
Til: Martin Johansen
Emne: Spørgsmål

Bilag 7

Mailkorrespondance med Martin

- Illeris fire spørgsmål til validitet af en læringsteori.

Bilag 8

Eksempel på udarbejdelse af et virksomhedssystem

Hvert virksomhedssystem er bestemt ud fra det interviewpersonerne siger i de interview, der er udført med hver af dem. Her under ses et eksempel på hvordan jeg har bestemt Martins virksomhedssystem.

Subjekt:

Martin er subjektet, da det er hans handlinger jeg ønsker at analysere.

Objekt:

Det Martin gerne vil opnå, altså hans mål, er at oplærer en ny medarbejder så grundigt, at vedkommende er mere eller mindre selvkørende efter oplæringsforløbet. Derfor er hans objekt: At gøre den nye medarbejder selvkørende.

Medierende redskaber:

Er de redskaber Martin anser for at være de vigtigste under en oplæring og hvilke kan nævner at have gjort brug af: en computer, en telefon med lytterredskaber og viden-databaser.

Regler:

De regler eller normer Martin er underlagt. Eksplicit af arbejdspladsen og implicit af sig selv.

Han har implicit sat et regelsæt der hedder, at han er ansvarlig for oplæringen, derfor skal han være til rådighed under hele perioden, samtidigt med, at han skal passe sine daglige arbejdsopgaver.

Fællesskab:

Martins fællesskab under en oplæring er dem han interagerer med i forløbet. Her anser han ikke den daglige interaktion for at være vigtigt, men kun den nye medarbejder. Derfor er det kun den nye medarbejder der fremgår af virksomhedssystemet.

Arbejdsdeling:

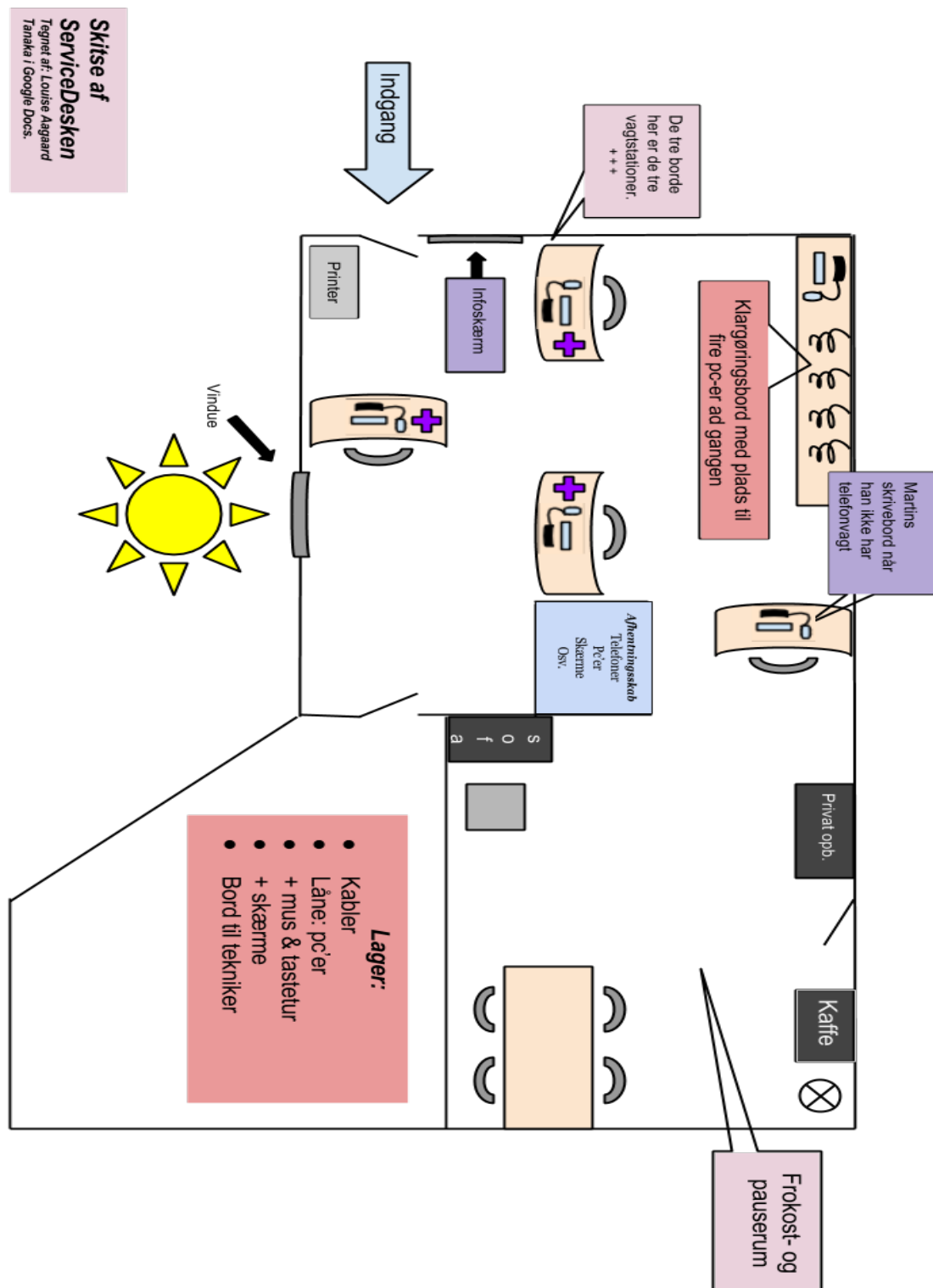
Indeholder hovedemner under den oplæring Martin har planlagt.

Bilag 9

Folder fra arbejdstilsynet – Se næste side.

Bilag 10

Skitse af ServiceDesken, Tegnet af Louise Aagaard Tanaka i google docs.



Bilag 11

Martins beskrivelse af IT-afdelingen:

Fra: Martin Johansen <Martinj@roskilde.dk>

Til: 'Louise Aagaard Tanaka' <louise.aagaard.tanaka@gmail.com>

Emne: SV: Beskrivelse af IT-afdelingen

Dato: 27. maj 2015 kl. 15.47.57 CEST

Hej Louise

Vi er ca. 30 ansatte fordelt i forskellige supportgrupper, nogle medarbejdere tilhører mere end én gruppe. Der er infrastruktur, almen support, telefoni, indkøb, Fics, brugeradm., printer, skole-it og ledelsen.

Afdelingen kører efter ITIL-principperne.

Vi har vores eget incident-management-system kaldet Efecte.

Vi har så vidt jeg er orienteret ikke så mange ITIL-roller i afdelingen, men vi har 1st, 2nd og 3rd level support.

1st level registrerer og klassificerer indkomne incidents og har som hovedopgave at løse problemerne for brugerne hurtigst muligt. Der er ikke fokus på permanente løsninger men her og nu løsninger, og div. Workarounds.

Hvis 1st level ikke kan klare det dirigerer de en sag videre på det, til 2nd level.

2st. tager sig af incidents som ikke kan klares hurtigt via 1st level.

De tager fat på 3rd level hvis de ikke selv kan løse det, eller eksterne leverandører (eks. Servicegruppen).

3rd level

Det som 2st ikke kan klare, og infrastrukturen ... :)

3 mennesker ad gangen sidder i Servicedesken med alt 1st-level.

10 supportere tager sig af alt 2nd level.

6(?) infrastrukturfolk tager sig af alt i 3rd-level.

2 sidder med brugeradm.

Flere høre dobbeltroller (brugeradm er også supportere).

2-uendeligt sidder i projektenheden med div tværfaglige projekter....for helvede louse jeg kan ikke klare mere...

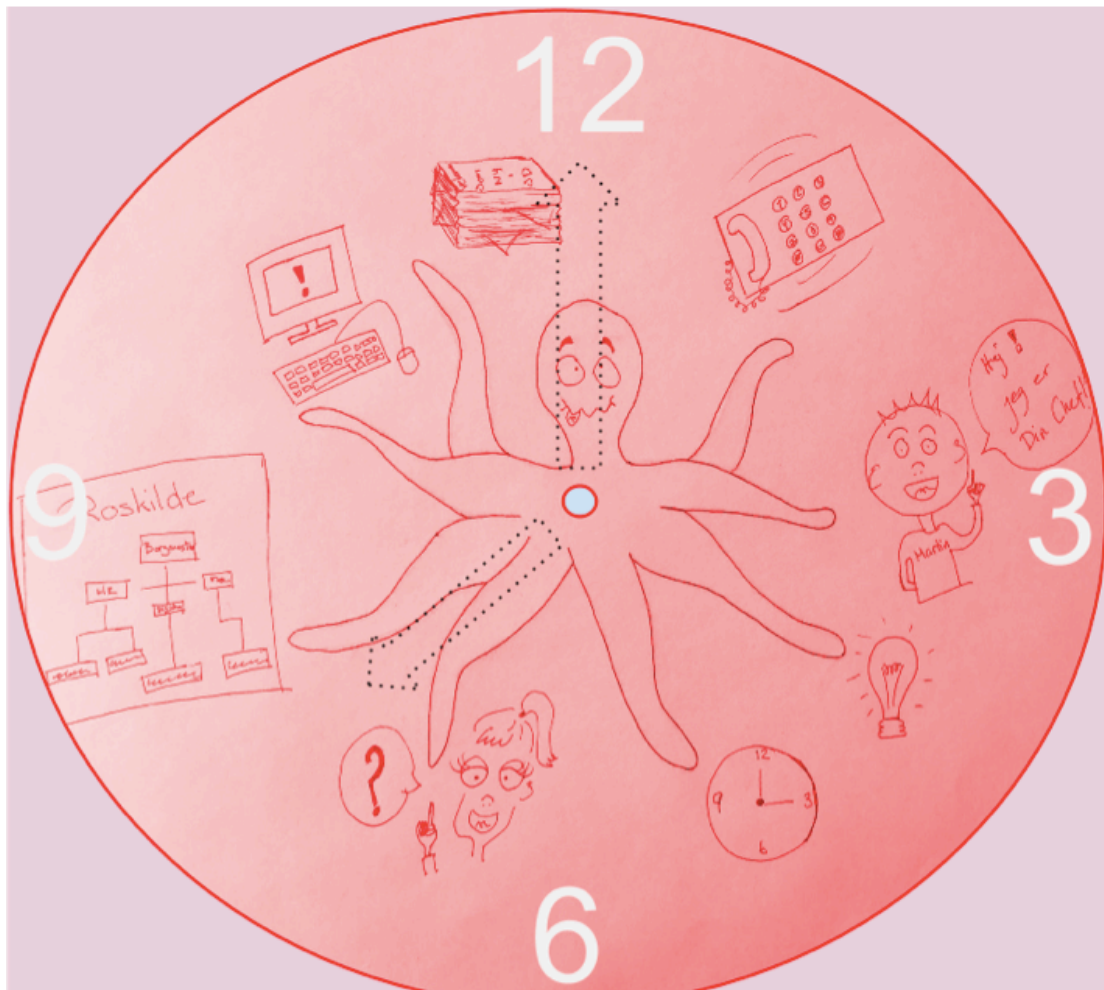
Mvh Martin

**Kandidatuddannelsen- IT, Læring og Organisatorisk Omstilling
Aalborg Universitet 2015**

10. semester - Læring i multikulturelle kontekster & formidling

Ny i ServiceDesken - en formidlende artikel

- Hvordan ServiceDesken fremover arbejder mod at kunne oplære nye studentermedhjælpere.



Studerende: Louise Aagaard Tanaka

Studienummer: 20137818

Antal anslag: 8.590

Afleveringsdato: 1. Juni 2015

Dato: 28. maj 2015 Underskrift: Louise Aagaard Tanaka

Ny i ServiceDesken

- Hvordan ServiceDesken fremover arbejder mod at kunne oplære nye studentermedhjælpere.

Louise Aagaard Tanaka

Stud.it i IT, Læring og Organisatorisk Omstilling

Aalborg Universitet, CPH

Til udgivelse på intranettet i Roskilde Kommune.

Abstract

Denne artikel formidler nogle af de problematikker ServiceDesken har i forbindelse med oplæring af nye studentermedhjælpere. Baseret på min specialeafhandling ved Aalborg universitet. Samt hvordan det fremover søges at strukturere hverdagen i ServiceDesken på en måde, som både har til formål at lette det daglige arbejde. Men også en oplæringsperiode på et hvilket som helst tidspunkt.

Indledning

ServiceDesken har gennem de sidste to år haft betydelig større udskiftning af studentermedhjælpere end tidligere. Dette skyldes både at de studerende har færdiggjort deres uddannelser og har fået nyt job og at nogle oplevede ikke længere at have tid til studiejobbet grundet ny uddannelse.

Jeg er selv studerende, med en stilling som studentermedhjælper i ServiceDesken siden 2010. På baggrund af min uddannelse har jeg haft stor interesse i at lege med tanken om hvordan vi i ServiceDesken kan effektivisere os selv. Som kontor står vi mest alene og lader også til, at resten afdelingen samt ledelsen forventer, at vi i hverdagen stort set, kan klare os selv.

Under de seneste ansættelsessamtaler fik jeg lov til at deltage og endda deltage aktivt. Det har stor interesse for mig at vide hvordan sådanne ting foregår, så jeg greb chancen og involverede mig så meget jeg kunne.

Da vi have fundet de rette kandidater til jobbet, gjaldt det oplæringen. ”Så hvad gør vi nu?” Sagde jeg til min daglige leder Martin.

Velkommen, her er en pc...

I forbindelse med afslutningen på min uddannelse, har jeg taget mit eget spørgsmål alvorligt og stillede følgende problemstilling op: ” Hvordan oplever studentermedhjælperne i Roskilde kommunes IT-afdelings ServiceDesk, deres oplæring og hvordan kan der ved en virksomhedsteoretisk analyse, med fokus på modsætninger, designes et nyt oplæringsforløb?”.

Min empiriindsamling bestod af fem interviews med hhv. Martin, vores ServiceDesk manager og daglige leder, samt de fire nyeste studentermedhjælpere. Jeg søgte at få et indblik i deres oplæring, hvilke elementer den bestod af og hvad de oplevede fungerede godt eller mindre godt. I mine undersøgelser gentog flere scenarier sig og jeg analyserede mig frem til, ved hjælp af virksomhedsteori (Engeström, 1987), en teori der giver indblik i hvor og hvorfor problemer opstår. de mest væsentlige problematikker ved en oplæringsperiode. Det interessante var, at de fleste problemer skyldtes hverdagen og det daglige arbejde. Der er en indforstået

Hverdagen!

I ServiceDesken er alt uforudsigeligt. Det eneste vi kan regne med er hvornår vi skal møde og hvornår vi kan gå hjem.

Når telefonen ringer er der ingen garanti for om du kan løse problemet, om brugeren er vred, om du overhoved har rettigheder til at hjælpe eller om det tager ét eller fem minutter at afslutte kaldet.

*Som studentermedhjælper er du kun på arbejde et par gange om ugen og har hver morgen selv ansvaret for at holde dig opdateret. Hvis ikke du gør dette, kan du støde på mange problematikker i løbet af dagen der enten har fået en ny løsning, nye regler eller måske ligger der en fejl et sted som gør, at en løsning i øjeblikket ikke er mulig.
(Martin, daglig leder)*

struktur, hvilken det kan tage lang tid at forså. Hvorfor ingen af studentermedhjælperne efter planen var selvkørende i ServiceDesken, som ellers var formålet med oplæringsperioden.

Glædende for dem alle fire var, at de havde ca. én uge til at lære alt og efterfølgende forventedes det, at de var selvkørende. Ikke én af studentermedhjælperne nåede dette mål. De var først, efter deres egen mening helt klar da der var gået et par måneder. Dette skyldes både travlhed og en uforudsigelig hverdag. Men især strukturen i ServiceDesken, eller mangel på samme, der gjorde det svært for de nye, hurtigt at finde hjælp uden at spørge en kollega.

Hver gang medarbejder spørger om hjælp, til noget af det som oplæringsforløbet indeholdte, spilder vi tiden, for det er jo netop det, de selv skulle kunne klare og det der ligger i at være selvkørende.

Et andet interessant element i undersøgelserne var planlægningen og udførelsen af oplæringsperioden. Martin tog ansvaret på egne skuldre og så det som *hans* opgave at sørge for det hele. Kun i få tilfælde fik han hjælp fra de øvrige studentermedhjælpere. I kontrast til dette, havde de fire studentermedhjælpere alle gjort stor brug af de øvrige ansatte. Det både under og efter oplæringsperioden. Det interessante er, at Martin ikke har med tænkt dem i den primære plan. For det de nye skal oplæres i, er jo alt det de 'gamle' ved. Hvis ikke, så det de bør vide. Jeg mener, at de 'gamles' deltagelse i en oplæring vil gavne både dem og ServiceDesken generelt.

De overordnede problematikker viste sig altså at være: 1) Et begrænset tidsrum, 2) Mangel på struktur, 3) Bevidst samarbejde. For at sætte fokus på disse punkter, har jeg udviklet et foreløbigt løsningsforslag, som i samarbejde med Martin og studentermedhjælperne i ServiceDesken skal evalueres og videre udvikles.

Den overordnede løsning består i at gøre den generelle hverdag i ServiceDesken langt mere struktureret end den er nu.

Mine undersøgelser gør det klart, at der ikke er så meget tid at gøre godt med, hvis en ny medarbejder lidt uventet skal starte. Oplæringsperioden bør prioriteres, men det er ikke holdbart at prioritere denne over de daglige opgaver. Endvidere er løsningsforslaget bestemt af Knud Illeris (2008) fire spørgsmål til validitet af læringsteorier. Jeg mener, at hvis vi før en oplæringsperiode, kan besvare disse spørgsmål, kan vi også nå det mål som Martin ellers har sat for foregående oplæringer: *At den nye medarbejder ved slutningen er selvkørende.*

Jeg ønsker at undgå et yderligere pres på kontoret, blot fordi der kommer en ny. Det er selvfølgelig en forandring og der er meget for en ny at lære. Men min undersøgelse viser, at strukturen har stor indflydelse på hvor meget en ny medarbejder husker og lærer.

For at imødekomme dette er løsningsforslaget baseret på Etienne Wengers (2004) teori om Praksisfællesskaber. Praksisfællesskaber findes over alt og vi indgår alle i et eller flere hver dag. En kort definition er, at et praksisfællesskab opstår, når to personer eller flere, har den samme praksis til fælles, for eksempel spillerne på et fodboldhold.

Løsningsforslaget siger, at *al* information, der anses for at være vigtig under en oplæring skal opdeles i kategorier som gøres til ansvarsområder og tildeles de nuværende studentermedhjælpere. Kategorierne og deres indhold skal fremgå af den viden-database (Evernote) som ServiceDesken er ene bruger af. Når en ny medarbejder skal oplæres, bliver det op til den enkelte medarbejder, at oplære i det ansvarsområde han/hun er blevet tildelt.

Endvidere får studentermedhjælperne som opgave hver dag at holde viden-databasen opdateret inden for deres tildelte område. Samt at læse eventuelle opdateringer deres kolleger har lavet.

Ved hjælp af dette, antages det, at både de nuværende og nye studentermedhjælpere vil benytte sig af viden-databasen i højere grad end at spørge kollegerne.

Ved et samarbejde mener jeg, at vi i ServiceDesken, kan nå frem til en arbejdsmetode og nogle nye arbejdsregler, der både vil hjælpe os selv og

fremtidige nye medarbejdere, til at forstå og huske arbejdsopgaver, regler og løsninger bedre.

Det vigtige at huske som studentermedhjælper er, at man ikke bliver specialist. Det er nemlig ikke det opgaven består i. Alle skal, som nu, vide lige meget om det hele, men dét studentermedhjælperne hver især for ansvar for, er, at opdatere bestemte dele af viden-databasen. Ved at gøre dette kan vi alle hjælpe hinanden til hele tiden at være opdaterede på alt.

Hvis dette viser sig realistisk i ServiceDesken, ser jeg frem til en lettere og mere struktureret hverdag, med en intuitiv og gennemført viden-database. Et samarbejde af 1. Klasse og en ny og lettere måde at oplære på. Forhåbentlig en god og givende oplevelse for både nye og gamle medarbejdere.

Litteratur

- Engeström, Y. (1987) – Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit
- Illeris, K., Jarvis, P., Wenger, E., Engeström, Y., Mezirow, J., Ziehe, T. – Lærings teorier – 6 aktuelle forståelser. Roskilde Universitetsforlag, Learning Lab Denmark. 1. Udgave 2007, 2. Oplag 2008.
- Wenger, E. (2004) – Praksisfælleskaber – Læring, mening og identitet – Gyldendal akademisk – Danmark.