

PANDORA E-læring

- ”fra reproduktion til selvproduktion”

Specialerapport, 4. semester

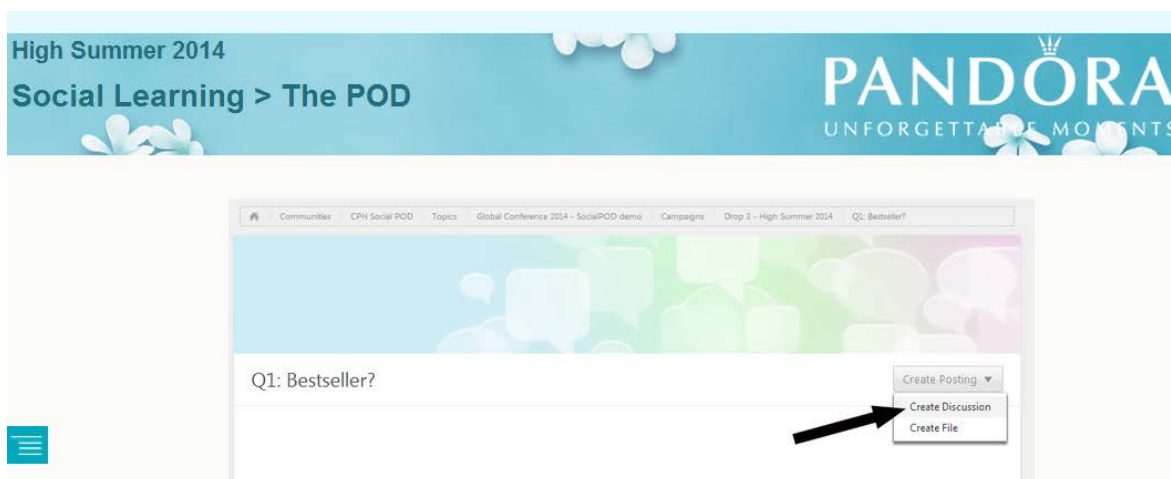
Antal anslag: 115.286

(af mindst 96.000, max 144.000 – abstract og form. artikel ikke medregnet)

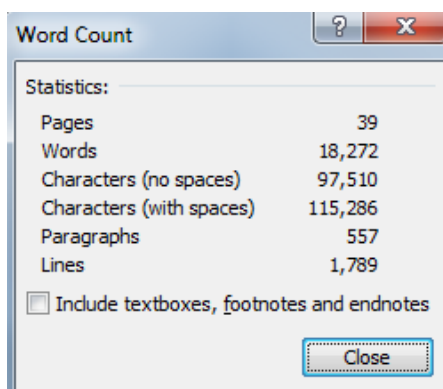
Afleveringsdato: 31/7-2014

Vejleder: Lars Birch Andersen

Kandidat i IT, Læring og Organisatorisk Omstilling v. Aalborg Universitet



Per Ferdinandsen
Studienr: 20132285



ABSTRACT IN ENGLISH (2911 ANSLAG)

This study seeks to answer how one can build a prototype which can be used, through the use of social learning, to give the store staff at PANDORA the opportunity to build their own knowledge. The study is particularly relevant to other retail companies, which are using E-learning, and would like to expand their knowledge on how social learning can be applied in an already existing E-learning programme. The study can also be relevant for other types of organisations with similar goals.

The study uses Blooms taxonomy to analyse and identify areas in an existing E-learning programme, which can be developed further, according to the goals set for the E-learning modules in question. Through interviews with store staff, it seeks to learn more about how E-learning is being used by the employees. It applies a constructivist view on learning and social learning through Illeris and Wenger, and seeks to use Wenger’s communities of practice to argue the social structures and foundation between the staff in store, and on which the learning design within the prototype can be built. The study also compares and uses theoretic models by Dabbagh and Søndergaard & Christensen to establish relationships between core terms and notions around E-learning and net-based education.

The empirical studies through telephone interviews in the study shows social learning, albeit in a very informal setting, is being used in a variety of ways among the staff in the stores. In one store, role plays is used to practice sales situations. In another store new hires learn from the more experienced staff members. All interviewees seemed to put some importance into using PANDORA’s E-learning platform as a source of learning about new products, and how to sell them.

The study uses design-based research as research method to build and create the prototype, and improve it based on test and evaluations. The study produces one conceptual model and a total of 3 working prototypes. The final prototype is made available for test on more than 2.400 users in the UK.

The study showed that despite a large number of participants completing the E-learning module which was a prerequisite to gain access to the prototype, only a small percentage of them actively participated in the prototype activities.

The study concludes that the prototype produced during the study did enable users to produce their own knowledge in a social learning setting. But the results of the study also showed a lack of dialogue between the participants in the prototype. The study did not produce any results that could explain this phenomenon with certainty.

The study also questions whether parts of the goals set in the PANDORA-made E-learning modules are achievable with the content provided. More specifically it questions whether sales skills, which builds on interactions between at least two persons, can be obtained through the PANDORA modules.

FORMIDLENDE ARTIKEL (7662 ANSLAG)

Én af dette årtusinds mest bemærkelsesværdige teknologiske opfindelser er de sociale medier. Det lyder måske provokerende, men prøv at tænke over det et øjeblik. De har været med til at bygge videre på en boomende online økonomi gennem reklamer og deraf drevet bevægelsen mod ”big data”, som næsten alle virksomheder i dag har en holdning til. Aktiviteten på de sociale medier sætter på mange måder dagsordenen i nyhederne. Ja, endda så meget at de har været en kraftigt medvirkende årsag til revolutioner i adskillige arabiske lande. De sociale medier har gennem teknologi gjort det muligt for mennesker at kommunikere og dele stadigt stigende strøm af information på tværs af geografisk afstand, tidszoner og sprog.

Men de sociale medier har også medvirket til at sætte social læring og vidensdeling på dagsordenen. Social læring er som sådan ikke noget nyt. Nogle læringsteorier ser helt grundlæggende læring som værende et socialt fænomen. Som noget der kan finde sted i interaktionen mellem mennesker.

PANDORA bruger primært e-læring kombineret med formel undervisning faciliteret af en underviser, eller uformel undervisning i butikken faciliteret af en butikschef eller en områdeleder. Fordi PANDORA ikke råder over nok undervisere, og fordi det ville være dyrt at samle alt butikspersonale flere gange årligt for at gennemføre undervisning, er e-læring et centralt værktøj for at PANDORA kan opnå sine undervisningsmål. E-læring produceres primært internt, og består af tekst støttet af medier så som billeder og film. Telefoninterviews med tre salgsmedarbejdere fra tre forskellige butikker viser at personalet kan diskutere og drøfte indholdet af e-læring med hinanden. Men resultatet viser også at de gennemfører modulet alene. Man kunne derfor argumentere at PANDORAs e-læring har et udviklingspotentiale, som består i at konstruere en metode eller et værktøj, som kan facilitere social læring via e-læringsmodulerne.

PANDORA anvender et learning management system, baseret på Cornerstone OnDemand. Cornerstone OnDemand er et cloud-baseret HR-system, og PANDORA anvender den såkaldte Learning Cloud som learning management system. Et learning management system kan bruges som platform til at distribuere e-læring, og håndtere andre administrative opgaver inden for undervisning, så som registrering af aktiviteter, rapportering, evaluering med videre. I PANDORA kendes dette learning management system som PANDORA On Demand, eller bare ”the POD”. The POD er tilgængelig for alle PANDORA-ansatte, samt alle der arbejder med at sælge PANDORAs produkter, hvad enten det er i en own-and-operated butik, franchise, Shop-in-Shop, eller travel retail. Platformen the POD er altid tilgængelig, det kræver blot en enhed som kan gå på nettet. Butikkerne står selv for at oprette deres ansatte på the POD, men kan støttes lokalt i det enkelte marked af en administrator, eller en salgstræner. Disse personer støttes af Group Training i Danmark.

PANDORA producerer selv størstedelen af den e-læring der publiceres på the POD. Modulerne produceres af et team på to medarbejdere. For at sikre indholdets kvalitet arbejder de tæt sammen med afdelinger i Danmark, som er eksperterne inden for det pågældende område. Modulerne produceres via en kombination af et såkaldt authoring tool, som kan sammenlignes med et avanceret powerpoint program, samt et learning content management system (LCMS). LCMS hjælper med at håndtere en række processer, så som opdatering og versionering af indhold, oversættelse af indhold, og validering og godkendelsesprocedurer. Begge værktøjer er fra eXact Learning Solutions.

For at holde omkostningerne nede og kunne producere så hurtigt som forholdene i PANDORA kræver, anvender PANDORA skabeloner i deres produktion. Skabelon-tilgangen gør det muligt at effektivisere en del processer i produktionen. Men omkostningerne er stadig en af udfordringerne ved at lave egne moduler. I PANDORA skal modulerne oversættes til en række sprog, og udover at selve

oversættelsesproceduren er omkostningsfuld, er det en kompliceret proces som involverer flere systemer og adskillige personer for hvert sprog. Men der ligger også en udfordring i at få produceret et modul, som kan løse opgaven. Tag for eksempel salget, det vigtigste i hele PANDORAs forretning. Salget gennemføres som en interaktion i mellem to mennesker. Kan man lære sig at gennemføre et salg, kun ved at læse om det via tekst og billeder? Eller kræver det mere? Sælgere vil nok mene det sidste.

Som en del af et projekt i PANDORA Group Training er et nyt koncept inden for PANDORAs e-læringstilbud blevet afprøvet. Konceptet er baseret på en ny del af the POD, som ikke har været åbnet op før. Den er blevet døbt SocialPOD. SocialPOD er en social platform, og minder om grupper i Facebook, eller LinkedIn. Afhængig af ens brugerprofil på the POD kan man oprette og deltage i diskussioner og dele viden. Konceptet bruger SocialPOD til at udvide PANDORAs kampagne-moduler (foreløbigt kun i UK) med en ekstra side, hvor der stilles brugeren nogle opgaver. Opgaverne peger ind på indholdet i modulet og skal løses ved at gå ind på SocialPOD og tilføje sin besvarelse. Her opfordres man også til at kommentere på eller ”like” andres besvarelser. Konceptet har kørt i et testforløb i UK i 2 måneder. I den tid har brugerne skabt en del besvarelser, og dialogen er forløbet uden uheldige episoder. Testen viser også at ikke helt så mange som håbet deltog i den første test, som blev lanceret i forbindelse med High Summer 2014 kampagnen. Projektet kører videre i forbindelse med Pre Autumn 2014 kampagnen, og ca. en måned inde i den kampagne, kan der ses en stigning i besvarelser på over 100% sammenlignet med den første kampagne.

Testen viste også at ud af den online aktivitet som SocialPOD har faciliteret, har der ikke været som meget dialog i mellem de ansatte som forventet. Dette kan måske skyldes at SocialPOD er nyt, og at SocialPOD udspringer af PANDORAs formelle online læringsunivers, som normalt ikke byder på muligheder for dialog, og derfor kræver en hvis tilvænning.

Det kan også være at det skyldes at butikspersonalet bruger andre kanaler når de skal kommunikere om PANDORAs produkter, og hvordan de skal sælges. De før omtalte telefoninterviews gav indsigt i hvordan butiksansatte bruger hinanden til at lære om salg. Nogle steder drøfter man sammen indholdet fra the POD når et nyt modul er blevet frigivet, mens man andre steder også får en uformel undervisning i butikken når områdelederen er på besøg. Andre butikker igen benytter sig af rollespil. Rollespil som metode til at øve salg er ikke noget nyt, ikke i PANDORA og sikkert heller ikke andre steder. Kort fortalt går det ud på at én spiller rollen som kunde, mens en anden er sælgeren. Man kan så øve forskellige typer af situationer, kundetyper, eller salg af forskellige typer produkter. Selvom det ikke er med rigtige kunder, men er en simuleret situation, kan det noget som PANDORAs e-læring ikke kan på nuværende tidspunkt. Nemlig dét at øve interaktionen, og prøve at anvende den viden salget kræver man har om produkter og salgsmetode.

Det er værd at bemærke at PANDORAs e-læring ikke aktivt støtter butikspersonalet eller tilskynder dem til at øve salg ved hjælp af rollespil. Det kunne være interessant at se på om det kunne integreres som en del af det at gennemføre en e-læring. Og på en måde som tillod at butikspersonalet måske ovenikøbet kunne dele deres erfaringer med hinanden via SocialPOD.

Forhåbentlig kan SocialPOD snart udvides til øvrige markeder, inklusiv hovedkvarteret i Glostrup. Og som værktøj bidrage til at bringe endnu mere succes til PANDORA i årene fremover.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Abstract in English (2911 anslag).....	2
Formidlende artikel (7662 anslag).....	3
Indholdsfortegnelse.....	5
1. Indledning.....	7
Problemformulering.....	7
Begrebsafklaring.....	7
2. Teori og metodevalg.....	9
Valg af teori.....	9
Læring.....	9
Behavioristisk syn på læring.....	9
Konstruktivistisk syn på læring.....	9
Social-konstruktivistisk syn på læring.....	10
Social læring.....	11
Blooms taksonomi.....	13
E-læring.....	14
Pedagogical models for E-learning: A theory-based design framework.....	14
Didaktisk Helhedsmodel for planlægning af netbaseret undervisning.....	14
Metodevalg.....	16
Design-based research.....	16
1: Problem & Analyse.....	16
2: Løsningsforslag.....	16
3: Test & Evaluering.....	17
4: Dokumentation & Refleksion.....	17
3. PANDORA.....	18
FaktaShare.....	18
Baggrund.....	18
Group Training.....	19
Global E-læringsplatform.....	19
Regionale forskelle.....	20
Produktion.....	20
Læring og undervisningsformer i PANDORA.....	21
Formelle.....	21
Uformelle.....	22
E-lærings rolle.....	22
4. Indsamling af data.....	23
Butikspersonale.....	23

Telefoninterview.....	24
E-læringsmodulet High Summer 2014.....	25
Prototypens besvarelser.....	26
5. Analyse af indsamlet data.....	27
PANDORAs indhold.....	27
High Summer 2014 modulet.....	27
Analyse.....	28
Analyse af telefoninterview.....	29
Resultat.....	29
6. Udvikling af prototyper.....	31
Valg af system/platform og teknologi.....	31
Facebook & Google+.....	31
LinkedIn.....	31
Twitter.....	31
Cornerstone OnDemand.....	32
Prototype P0 - konceptuel model.....	33
Prototype P1.....	34
Prototype P2.....	36
Prototype P3.....	37
7. Indsamling og analyse af data fra pilot-forløb.....	38
Indsamling af data.....	38
Analyse af data.....	38
Observation.....	38
Yderligere analyse.....	38
8. Vurdering, diskussion af resultater.....	41
Interview.....	41
Valg af platform.....	41
Data fra prototypens besvarelser.....	42
9. Konklusion.....	44
10. Perspektivering.....	45
11. Litteraturliste.....	46
Online ressourcer.....	46
Figurer & illustrationer.....	46
12. Bilag.....	47

1. INDLEDNING

Siden 2012 har PANDORA haft et ønske om at anvende social læring som en del af virksomhedens e-læring. Det har dels været drevet af en intern konsensus om at social læring indeholder et potentiale for læring, som også PANDORA skal udnytte for at kunne optimere salg af virksomhedens produkter, og stå stærkest muligt i konkurrence med øvrige globale smykkebrands. Men ønsket har også været drevet af et behov for at kunne skabe muligheder i PANDORAs eksisterende e-læringsudbud for at butiksmedarbejdere kan skabe deres egen viden. En mulighed som ikke har eksisteret siden PANDORA begyndte at udbyde e-læring til butikspersonale globalt i 2011.

Dette speciale tager udgangspunkt i at undersøge hvordan PANDORA konkret i form af en prototype kan anvende social læring til at give butikspersonalet mulighed for at konstruere egen viden. Emnet er særligt relevant for andre retail-virksomheder, som anvender e-læring, og som ønsker viden om hvordan social læring kan anvendes i forbindelse med et eksisterende e-læringsprogram. Emnet kan også have relevans for andre typer af organisationer med lignende behov.

Jeg vil i specialet anvende teorier og teoretiske modeller af Jean Piaget, Etienne Wenger, Benjamin Bloom, Nada Dabbagh, Christensen & Søndergaard, og Knud Illeris til at forholde mig til og diskutere læring, e-læring, og social læring, med videre. Valg og anvendelse af teori begrundes og diskuteres yderligere i kapitlet ”Teori og Metodevalg”.

I specialet vil jeg også anvende empiri indsamlet gennem telefoninterviews med butikspersonale, samt empiri baseret på brugerskabte data fra anvendte prototyper. Sidstnævnte vil jeg særskilt behandle i kapitlet ”Indsamling og analyse af data fra pilot-forløb”, mens øvrige metoder, empiri og analyser præsenteres nærmere i ”Indsamling af data”, samt ”Analyser af indsamlet data”.

Som videnskabelig metode til specialet har jeg valgt at bruge design-based research. Metoden, samt valg og anvendelse af den begrundes og diskuteres yderligere i kapitlet ”Teori og Metodevalg”.

Specialet er struktureret med dette indledende kapitel, hvor emne og problem præsenteres og afgrænses. I specialets ”Teori og Metodevalg” behandles anvendt teori og metode. I afsnittet ”PANDORA” beskrives organisationen specialet har som ramme. I kapitlerne ”Indsamling af data” og ”Analyser af indsamlet data” præsenteres og diskuteres den indsamlede empiri. Arbejdet med udviklingen af prototyperne behandles i kapitlet ”Udvikling af prototyper”. Og den empiri der er indsamlet fra prototypen behandles separat i kapitlet ”Indsamling og analyse af data fra pilot-forløb”. I kapitlet ”Vurdering, diskussion af resultater” fremlægges og diskuteres resultaterne af analysen. Og endelig findes specialets konklusioner i kapitlet ”Konklusion”, og perspektiveringer i specialets sidste kapitel, ”Perspektivering”.

PROBLEMFORMULERING

Howdan kan man ved hjælp af e-læringsplatformen i PANDORA udvikle en prototype til, gennem social læring, at tilføre kursisterne muligheden for at konstruere egen viden ud fra de givne læringsmål.

BEGREBSAFKLARING

E-læringsplatform refererer til PANDORA’s egen e-læringsplatform, kendt internt som ”the POD”. POD er en forkortelse for PANDORA On Demand. Systemet er ejet og drevet af den amerikanske udbyder af HR-cloud-systemer ”Cornerstone OnDemand” og tilgås via udbyderens PANDORA-brandede hjemmeside¹.

¹ <https://thepod.csod.com> eller www.pandora.net/POD

Social læring refererer til fænomenet eller begrebet af samme navn. Jeg vælger at anskue social læring som læring der sker i en social kontekst eller sammenhæng. Det kan for eksempel være læring gennem at observere andres adfærd, eller læring gennem aktiv dialog med andre. Dialogen kan også foregå asynkront, faciliteret gennem et system.

Kursisterne refererer til de forsøgspersoner, lærende eller elever som bruger PANDORA's e-læringsplatform, og som jeg gennem dette speciale får mulighed for at afprøve min(e) prototype(r) på, og indsamle data fra. De vil alle være butikspersonale som sælger PANDORA produkter.

Muligheden til at konstruere egen viden refererer til rollen som lærende i et konstruktivistisk læringsmiljø. Det vil sige muligheden for, for eksempel at arbejde med indholdet gennem dialogiske opgaver, at kunne modtage feedback, og derigennem få et større eller andet udbytte af e-læringen, end ellers var muligt. Det kan være, men behøver ikke være begrænset til, skriftlige opgaver.

Læringsmål refererer til de af PANDORA fastsatte læringsmål for det eller de udvalgte e-læringsmoduler, som jeg vil arbejde med i specialet. Jeg begrænser mig til at arbejde med en særlig kategori af indhold, nemlig de e-læringskurser eller moduler der internt i PANDORA er kendt som kampagne-moduler. Både e-læringsplatformen og kampagne-modulerne beskrives nærmere senere i opgaven.

2. TEORI OG METODEVALG

VALG AF TEORI

Læring er som begreb helt centralt i specialet. Ydermere, i kraft af specialets problemformulering, er begrebet social læring vigtigt at forholde sig til. Jeg vil over de følgende sider beskrive og diskutere disse begreber, og de relaterede begreber jeg finder relevant ligeledes at inddrage undervejs. Jeg vil også i dette kapitel argumentere for mine valg af teori.

LÆRING

BEHAVIORISTISK SYN PÅ LÆRING

Synet på eller definitionen af læring afhænger af de øjne der beskuer. Behavioristisk orienterede teoretikere og videnskabsfolk så som Pavlov og Skinner² argumenterer for stimulus-respons reaktioner (input-output), altså at mennesket reagerer på bestemte stimulus (input) ved at skabe en given respons (output). Selvom dette læringssyn har modtaget en del kritik og måske anses af nogle for at være forældet, eksisterer der fortsat læringsforløb hvor det læringssyn ”skinner” igennem. Ikke mindst er det synligt i visse e-læringsmoduler distribueret og administreret gennem såkaldte learning management systemer, hvor brugerne forventes at starte fra et fælles udgangspunkt på den første side og bevæge sig gennem indholdet side for side, indtil modulet er gennemført. Systemet registrerer herefter at brugeren har gennemført modulet, og dermed implicit opnået den indlæringseffekt der var tiltænkt. Men denne tilgang har visse svagheder. Hvordan sikrer man sig at brugeren rent faktisk har været engageret med indholdet? Hvis indholdet er tekst og billeder, kan visse elementer gøres interaktive. For eksempel kan billeder gøres klik-bare og indeholde supplerende tekst. Og før man kan gå videre til næste side, skal alle klik-bare elementer ”udforskes”. Men det sikrer ikke i mod at brugeren blot klikker løs uden at forholde sig yderligere til indholdet, endsige læse det.

Er indholdet for eksempel en film, kan man betinge at hele filmen skal afspilles inden brugeren kan gå til næste side. Men det sikrer ikke at brugeren rent faktisk ser filmen, og ikke blot lavet noget andet i mens. Overordnet set kan man så afprøve brugerens viden efterfølgende, med diverse automatiserede test spørgsmål, som har en række svarmuligheder. Hvis der opnås en vis score i testen, da har man bestået. Den beståede test siger dog ikke nødvendigvis noget om hvorvidt brugeren rent kognitivt har besvaret spørgsmål, eller blot har forsøgt sig frem indtil ”koden” blev knækket og den rigtige kombination af svar blev anvendt og accepteret af systemet. Resultaterne af disse tests er derfor ikke nødvendigvis et direkte udtryk for det aktuelle kompetenceniveau hos brugerne.

Jeg vil som sådan ikke gøre brug af behavioristisk læringsteori i forbindelse med produktionen af prototype. Men jeg har medbragt det fordi jeg synes det er vigtigt at have det i tankerne da specialets problemformulering konkret involverer e-læring, hvor nogle af disse ting går igen.

KONSTRUKTIVISTISK SYN PÅ LÆRING

Et andet videnskabsteoretisk syn på læring er det konstruktivistiske. Her er det menneskets egen forarbejdning af det indhold, der skal læres, som er i centrum. Ifølge Jean Piaget skabes læring kognitivt via assimilative og akkomodative processer³. Ved assimilation beskrives de kognitive processer der mobiliseres når læring kan optages i allerede eksisterende vidensstrukturer. Mens der ved akkomodation beskrives de kognitive processer som mobiliseres når læring tvinger en omstrukturering af de eksisterende vidensstrukturer.

² Skinner 1957

³ Piaget 1964

Det konstruktivistiske syn på læring kan siges at have vundet nogen indflydelse i for eksempel folkeskolen, med opgavetyper så som skriftlige hjemmeopgaver, hvor det forventes - og opgaven vurderes ud fra - at eleven løser disse opgaver selvstændigt. Den type opgaver (selvstændig skriftlig problemløsning) kræver en vis grad af selvstændighed og motivation. Set i sammenhæng med e-læring i en virksomhed kan man diskutere hvorvidt den opgavetype vil være ideel, alene ud fra et spørgsmål om ressourcer (til at rette, give feedback med videre).

SOCIAL-KONSTRUKTIVISTISK SYN PÅ LÆRING

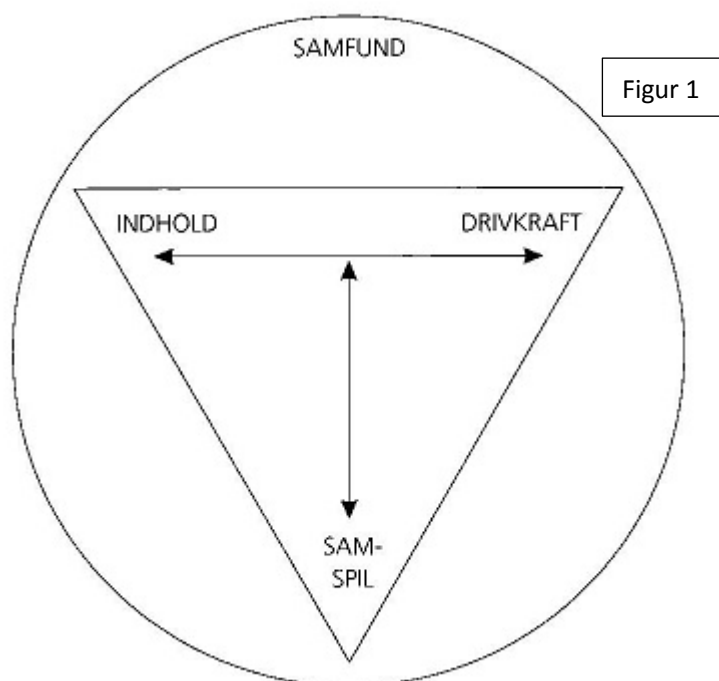
Jeg har også fundet det social-konstruktivistiske læringssyn relevant at inkludere. Her er fokus på de sociale relationer i de fællesskaber og sociale sammenhænge individer indgår i, i læringsituationer. Menneskelig erkendelse opstår som en social konstruktion og den sociale sammenhæng som erkendelsen skabes i, har indflydelse på resultatet. Jeg vil i de følgende afsnit gå mere i dybden med teorier, som jeg mener hører ind under dette syn på læring.

Knud Illeris

Knud Illeris, professor i livslang læring ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) på Aarhus Universitet definerer tre grundlæggende dimensioner i læring - indhold, drivkraft og samspil - som ifølge Illeris altid bør inddrages ved forståelse og analyse af en given læringsituation⁴. *Indholdsdimensionen* dækker det som læres. Dvs. den viden, de færdigheder, og den forståelse som søges tillært eller opnået. *Drivkraftsdimensionen* betegner den motivation, vilje og mentale energi, en given læring kræver at den lærende mobiliserer. Den tredje dimension, læringens *samspilsdimension*, omhandler den enkeltes samspil med sine omgivelser. Det være sig med andre studerende i umiddelbar nærhed, underviseren eller andre udefrakommende sociale eller materielle faktorer. Som modellen illustrerer, påvirker og trækker de tre dimensioner i hinanden. Er indholdet for eksempel af en karakter som af forskellige årsager gør den lærende meget motiveret, påvirker det drivkraftsdimensionen. De tre dimensioner er endeligt indrammet i en cirkel. Cirklen illustrerer de ydre rammer som læringen altid finder sted indenfor. Rammer som er defineret af en samfundsmæssig sammenhæng.

Jeg har valgt at inddrage Illeris' model for læring fordi den tager højde for at læring indebærer både en kognitiv, indre proces i den lærende, såvel som et samspil med andre. Og at motivation har stor indflydelse for den læring der finder sted. Modellen adskiller disse tre centrale dimensioner og gør det muligt at se på dem enkeltvis.

Det er også afgørende for valget at den anser *samspil* for at have en central rolle i læring. Samspil, eller den sociale dimension i læring er centralt for specialet og derfor anser jeg teorien som relevant at anvende.



⁴ Illeris 2006

En svaghed ved Illeris’ model er dog manglen på en klarere definition af tekniske rammer. I en opgave som uundgåeligt vil beskæftige sig med dette aspekt på et eller andet niveau qua fokus på e-læring og fremstilling af en prototype, kan man argumentere at Illeris’ model er for simpel. Den type rammer er mere eller mindre forlagt til den ydre ”samfund” cirkel, og det kan være svært at differentiere samfundsmæssige, fysiske og teknologiske rammer fra hinanden. Derfor har jeg fundet det relevant og nødvendigt at inkludere yderligere teori, når jeg forholder mig til e-læring. Mere herom senere i kapitlet.

SOCIAL LÆRING

I mit speciale vælger jeg at gøre brug af begrebet social læring. Begrebet er først og fremmest centralt i specialet fordi det spiller en vigtig rolle i problemformuleringen. Og det gør det fordi man i PANDORA har en forventning om at det indeholder et potentiale til at øge læring og vidensdeling om produkter og salg blandt butikspersonalet. At læring kan være social er ikke et nyt modedefænomen. I princippet indeholder samspillet mellem barn og voksen et læringspotentiale. Og samspillet mellem voksne indeholder også et læringspotentiale.

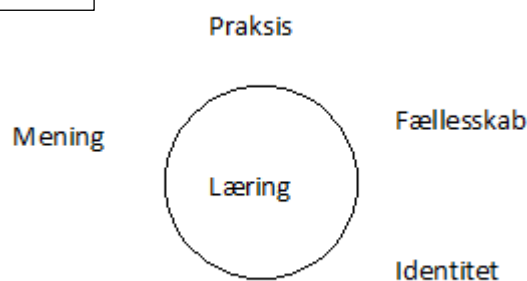
Illeris

Knud Illeris’ læringsmodel positionerer det han kalder samspilsdimensionen, det sociale aspekt, over for indhold og drivkraft⁵. Vi skal altså se samspil som en afgørende og vigtig komponent i læring, men som ikke kan stå alene. Indhold og drivkraft er ligeværdige på højde med samspil og alle bør ses i forholdet til hinanden. Samtidig lader Illeris os fortælle at læring både har en social og en individuel side⁶. Set i relation til PANDORA, er indhold den viden om salg og produkter butikspersonalet skal lære, drivkraft er den motivation og de kognitive kræfter de skal mobilisere for at lære det, og samspil er den sociale situation læringen finder sted i. Samspillet med deres leder og kollegaer, med den salgstræner de modtager undervisning af, og med de kunder de møder i butikken. Og netop samspillet med deres kollegaer er centralt. For at kigge nærmere på den aspekt, vil jeg bringe endnu en social læringsteori i spil.

Wenger

I Etienne Wengers sociale teori om læring⁷ er det sociale aspekt endnu mere fremtrædende. Her er komponenter som praksis, mening, fællesskab og identitet perifert omkransende læring, men defineres som tæt forbundne og gensidigt definerende. Læringens sociale aspekt er her koblet på praksis og fællesskab, og læring skaber for den lærende og fællesskabet individuel og fælles mening og identitet. Aktivitet og deltagelse er derfor en forudsætning for læring.

Figur 2



Og det er Wenger som definerer begrebet praksisfællesskaber. Praksisfællesskaber er grupper der har fælles virksomhed, gensidigt engagement og fælles repertoire⁸. Alle tre forhold skal være tilstede for at der kan være tale om et praksisfællesskab. Et praksisfællesskab kan facilitere læring og deling af viden mlm. deltagerne i fællesskabet. Hvis man kigger på PANDORA, kunne man da forvente at sådanne praksisfællesskaber ville være tilstede? Det er nærliggende at forestille

⁵ Illeris 2006

⁶ Illeris 2006, s.43

⁷ Wenger 1998

⁸ Community, domain, practice

sig at man indgår i en fælles virksomhed (som en del af i PANDORA-brandet, den enkelte butik) og at de ansatte deler et gensidigt engagement (i det at sælge PANDORA smykker). Den fælles praksis i fællesskabet er det at sælge PANDORA-produkter til kunderne. Der er som udgangspunkt ingen i butikken som ikke deltager i denne praksis.

Alle butikker har også et sæt såkaldte KPI'ere⁹. KPI angiver fastsatte, målbare mål som butikken skal opnå indenfor en given periode. Det kan for eksempel være hver uge, måned eller kvartal. Det er typisk et mål for et samlet salg for perioden som skal opnås. Ofte vil antal besøgende også blive talt, og målt op mod antal ”konverterede” besøgende. Bliver en besøgende konverteret til betalende kunde, er der tale om en konvertering. Derfor: Jo flere jo bedre. De fleste steder måles butikken som helhed på disse KPI'ere, og nogle få steder kan man også måle KPI på den enkelte medarbejder. KPI er altså en direkte indikation på om butikken og dermed gruppen opnår dens mål. Mål, som hvis de opnås, for mange butikkers vedkommende betyder en eller anden form for belønning til det samlede personale, og en særlig god belønning til butikschefen. En belønning, som kan være penge, produkter, frihed eller andet. Den type belønninger kaldes i PANDORA for ”incentive programmes”. Kan anvendelsen af disse KPI, og de medfølgende klare indikationer på succes og fiasko, bruges som argument for eksistensen af praksisfællesskaber i PANDORAs butikker? Måske. Vi kan i hvert fald bruge dem til at argumentere for at der er nogle mål og en praksis som de er fælles om.

Et forhold, der kan tale imod at praksisfællesskaber skulle kunne eksistere i alle butikker, er at en del butikker - for eksempel de som ligger placeret i lufthavne - har meget lange åbningstider. Dermed har de sjældent rent praktisk mulighed for at afholde møder hvor alle ansatte mødes. Man kunne derfor antage at det i hvert fald ikke ville gøre fællesskabsfølelsen stærkere i gruppen, hvis gruppens medlemmer sjældent havde mulighed for at kommunikere. Det er iøvrigt ikke utænkeligt at disse butikker har indarbejdet forskellige metoder til at kompensere for disse forhold, gennem andre kommunikationsformer end fysisk fremmøde.

Hvad med det fælles repertoire? Da personalet kan formodes at have meget ens arbejdsopgaver, kunne man antage at den største forskel er den tid på dagen eller dag på ugen, hvor der arbejdes. Hvis den ene ansattes oplevelser og udfordringer eller problemer i butikken forventes at være meget lig de andres, kan det da antages at der udvikles et fælles repertoire af værktøjer og metoder som gør hverdagen lettere? Det kunne være metoder til at håndtere udvalgte kundegrupper, begrundet i tidligere salgserfaringer, lokale tilpasninger og adaptioner i den globale salgsmetode og lignende. I butikken i Københavns lufthavn har man for eksempel udviklet en særlig måde at modtage og betjene særligt udvalgte kunder på, som ikke direkte stemmer overens med den globale salgsmetode. Disse kunder, som typisk er russiske eller kinesiske, lægger ofte langt flere penge end gennemsnitskunden, og ét enkelt besøg kan derfor redde personalets salgstal for den uge, hvis kunden håndteres på rette vis. Hvilket retfærdiggør at man afviger fra den globale metode, uden at jeg i øvrigt skal komme yderligere ind på hvordan dét gøres. Der findes formentlig andre lignende eksempler i nogle af de mange butikker, hvor der sælges PANDORA produkter. Og for medlemmerne i fællesskabet er det vigtigt at kende til det fælles repertoire, ellers mister butikken - fællesskabet - jo netop sin succes den uge.

Man kan også argumentere for at det fælles repertoire kan komme under pres når eller hvis styringen fra butikschefen bliver for tydelig. Hvis for eksempel metoder og værktøjer alene udvikles og styres oppefra og skubbes nedad i hierarkiet, og dermed mister sin identitet og forankring i fællesskabet. Da vil det næppe ses som et fælles repertoire, men mere som et dikteret sæt regler. Medlemskabsfølelsen forsvinder, og måske med den engagementet. Hvis vi antager at det er tilfældet, vil man kunne konkludere at praksisfællesskabet er afhængig af ledelsesstilen i butikken, og hvorvidt den dyrker

⁹ Key Performance Indicators; nøgletal

fællesskabet eller ej. Omvendt kan man argumentere at fællesskabet mellem det menige personale vil være intakt, og at kun vil være butikschefen som vil sætte sig udenfor.

Illeris referer flere steder til Wengers sociale teori om læring, men det er ikke årsagen til at jeg har inddraget hans teori i specialet. Jeg har fundet Wenger relevant at inddrage fordi PANDORA's butikspersonale og det fællesskab de indgår i, i høj grad ligger inden for de rammer om praksisfællesskaber beskrevet af Wenger. Hvilket jeg hermed har forsøgt at argumentere for herover.

BLOOMS TAKSONOMI

Blooms taksonomi¹⁰ er en model som definerer et sæt af klasser eller niveauer, som kan klassificere hvor dybt et emne forstås, eller hvor godt en kompetence mestres. Benjamin Bloom beskrev sin model allerede tilbage i 1956, og den er siden blevet revideret eller videreudviklet, ikke mindst efter hans død, af Anderson og Kratwohl. På det første eller laveste niveau angives kendskab, som at kunne genkende og i nogen grad gengive emnet. Her kan man huske, beskrive og genfortælle den information der er tale om. På det næste niveau defineres forståelse. Dette niveau er opnået når man kan forklare og fortolke det lærte. Man kan omorganisere og forbinde delelementer. Det tredje niveau kaldes anvendelse. På dette niveau kan viden anvendes til at afprøve og producere, og til at omsætte viden til praksis eller handling. Ved det fjerde niveau analyse kan man analysere, identificere og sammenligne. På det femte niveau syntese har man kompetencer inden for emnet til at kunne abstrahere, kombinere, konkludere, opstille hypoteser og sammenholde med egne erfaringer. På det sjette niveau vurdering kan man kontrollere, bedømme og evaluere.



Figur 3



Figur 4

Modellen er lineær eller kronologisk hvilket betyder at det ifølge Bloom¹¹ kræver kendskab for at kunne opnå forståelse, forståelse for at kunne anvende, og så videre. Modellen er oprindeligt lavet af Bloom udviklet til at dække det kognitive domæne, og over flere omgange blevet tilpasset andre domæner.

Blooms taksonomi anvendes i mange undervisnings- og læringssammenhænge i forbindelse med en vurdering af den lærendes kompetenceniveau indenfor et fag. Modellen kan også anvendes til at bestemme eller klassificere indhold i forhold til læringsmål for det givne indhold. Og det er i denne sammenhæng at jeg vælger at anvende Blooms taksonomi. Det vil give mig mulighed for at se på indholdet i de e-læringsmoduler jeg skal arbejde med senere i specialet, og se på hvilket niveau det faciliterer den lærende at komme op på, i forhold til læringsmålene.

Jeg kunne også have valgt at medtage Dreyfus & Dreyfus' model for læring, som definerer fem trin eller niveauer i tilegnelse af kompetencer, nemlig niveauerne novice, avanceret begynder, kompetent, kyndig

¹⁰ Anderson, Kratwohl (Bloom). 2001

¹¹ Anderson, Kratwohl (Bloom) 2001

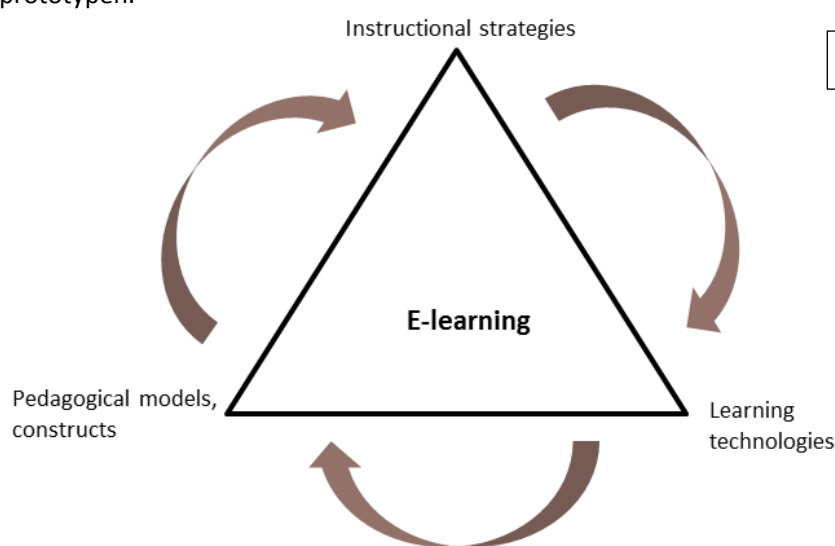
og ekspert. Men jeg endte med at vælge Blooms taksonomi fordi jeg mener den er god til at beskrive og klassificere netop læringsmål. Dreyfus & Dreyfus’ model for læring blev fravalgt fordi den efter min mening i højere grad egner sig til at beskrive de indre læreprocesser og stadier som en lærende gennemgår i sin tilegnelse af nye kompetencer.

E-LÆRING

E-læring er centralt i specialets problemformulering, og de teorier der indtil nu er blevet præsenteret, mangler blik for bl.a. tekniske aspekter indenfor dette område. Der er altså et behov for teori som støtter yderligere. Jeg vil derfor først præsentere læseren for Nada Dabbagh og hendes ”Pedagogical models for E-learning: A theory-based design framework”, og Christensen & Søndergaards ”Didaktisk Helhedsmodel for planlægning af netbaseret undervisning”.

PEDAGOGICAL MODELS FOR E-LEARNING: A THEORY-BASED DESIGN FRAMEWORK

Nada Dabbagh er professor i Instructional Design and Technology Program ved Division of Learning Technologies på George Mason University in Fairfax, Virginia. Hun argumenterer for en model for design eller analyse af e-læring¹². Den opstiller tre komponenter; pædagogiske modeller, undervisningsstrategier/metoder og (lærings-)teknologi¹³. Alle tre komponenter indgår i et iterativt påvirkende forhold med hinanden, hvor en udvikling i ét af komponenterne påvirker det næste. Vil man for eksempel anvende vidensdeling indenfor bestemte faggrupper, påvirker dette valg hvilken metode man anvender. I et eksempel kunne det være at man valgte at bruge refleksionspapirer som metode. Og metoden påvirker nu valget af en læringsteknologi. I det tænkte eksempel kunne man forestille sig at valget af læringsteknologi endte med at blive wikis eller blogs. Modellen kan give mig mulighed for at kunne dekonstruere dele af PANDORA e-læringsapparat, og jeg kan støtte mig til den, i produktionen af prototypen.



DIDAKTISK HELHEDSMODEL FOR PLANLÆGNING AF NETBASERET UNDERVISNING

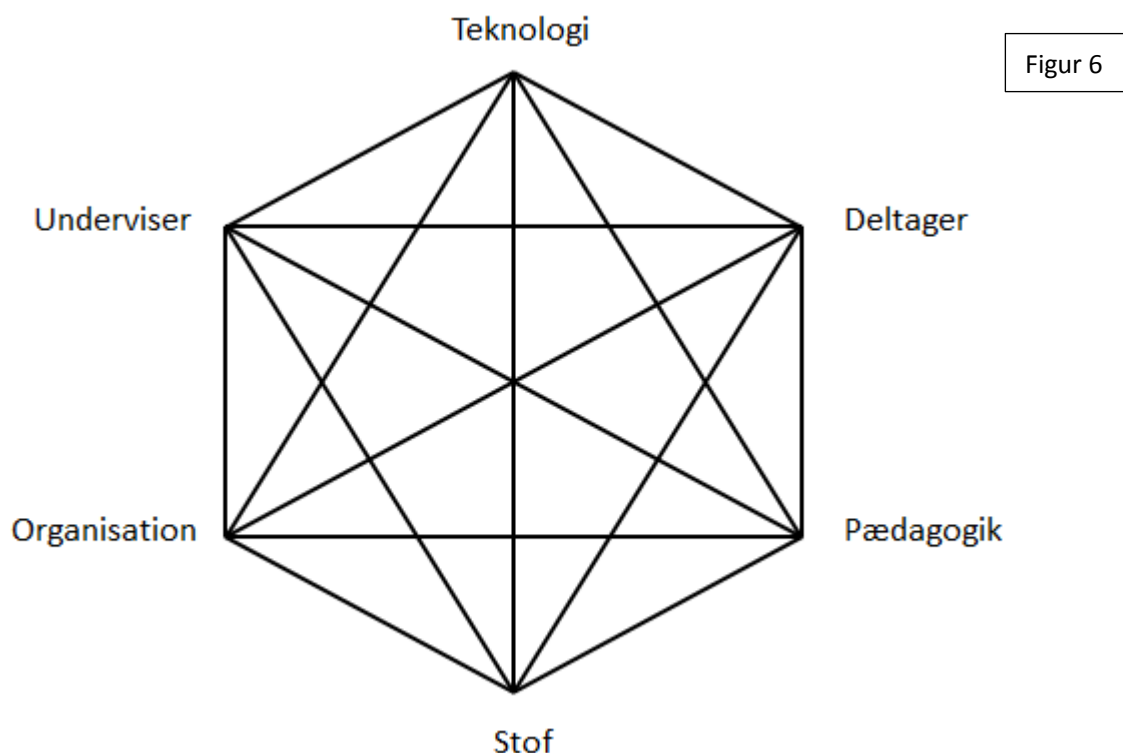
Lars Christensen og Steen Søndergaard, henholdsvis lektor i almen pædagogik og underviser ved UCC, foreslår i deres ”Planlægning af netbaseret undervisning” fra 2009 en didaktisk helhedsmodel for netbaseret undervisning. Modellen er inspireret af Hiim & HIPPES didaktiske model¹⁴, som er udviklet

¹² Dabbagh 2005.

¹³ Egen oversættelse af ”Pedagogical models”, ”Instructional strategies” og Learning technologies”

¹⁴ Christensen & Søndergaard 2009

primært til klassisk ansigt-til-ansigt undervisning, før den teknologiske udvikling havde muliggjort netbaseret undervisning.



Modellen er en sekstant som består af to overlappende, ligesidede trekanter, hvis hjørner er forbundne. Den ene trekant dækker organisation, pædagogik og teknologi. Den anden trekant dækker underviser, deltager og stof. Stregerne som forbinder de enkelte emner angiver de indbyrdes, gensidige påvirkninger og afhængighedsforhold. Til at operationalisere modellen har forfatterne opstillet 27 spørgsmål som skal guide undervisere i planlægning¹⁵, gennemførelse og evaluering af netbaseret undervisning. Spørgsmålene forsøger at hjælpe underviseren til at forholde sig til alle aspekterne i modellen, i forhold til den undervisning der skal finde sted.

Jeg synes det er interessant at de to modeller, af henholdsvis Dabbagh og Christensen/Søndergaard, synes at have nogle overlappende temaer. Begge forholder sig til og anerkender at den anvendte teknologi spiller en betydelig rolle, som påvirker de øvrige aktører i et e-læringsscenarie. Helhedsmodellen viser at alle andre aktører påvirkes af teknologien, mens Dabbaghs model viser at valg af teknologi vil påvirke valg af pædagogik og organisering af undervisningen. Og begge lægger de vægt på anvendt pædagogik og organisering af undervisningen. Men de adskiller sig også på nogle punkter. Dabbaghs model mangler helhedsmodellens blik for deltager, underviser og indholdets (stof) rolle som aktører.

Jeg har valgt at medtage begge modeller fordi de samlet set giver et stærkere indtryk af de forhold som kan være i spil i e-læring, end hvis de havde stået alene. Og selvom Dabbagh og helhedsmodellen ikke benytter helt de samme udtryk, så mener jeg alligevel der er tilpas overlap mellem de to teorier, til at de kan supplere hinanden på denne vis.

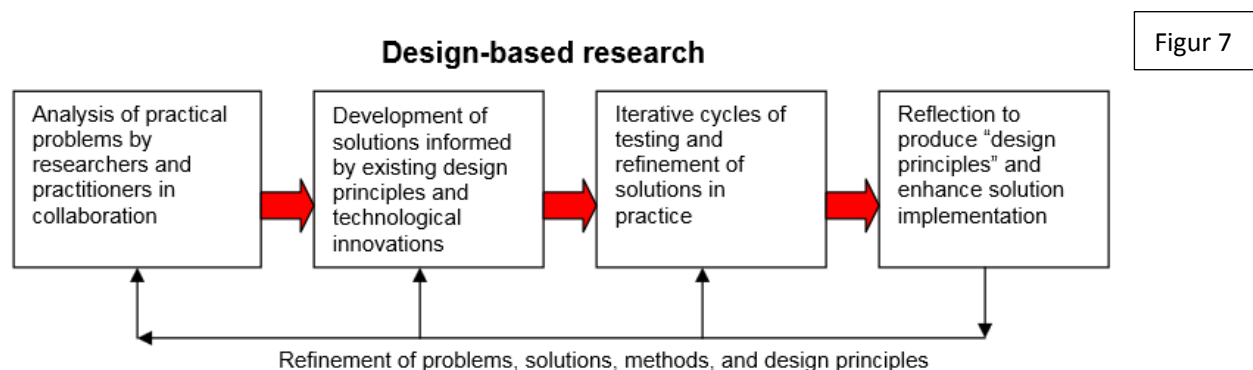
¹⁵ Christensen & Søndergaard 2009

METODEVALG

Specialets formål er at undersøge hvordan en prototype til at løse et specifikt problem kan udvikles. Prototypen er et slags produkt der skal udvikles, og til den proces forventer jeg at skulle gennemgå en række iterationer, inden produktet når et acceptabelt kvalitetsniveau. Jeg forventer også at arbejdet med at nå dertil kræver løbende test og evaluering. Og endelig forventer jeg at skulle involvere forskellige interessanter i arbejdet. Jeg har derfor brug for en fleksibel metode, som både understøtter flere iterationer, og som tillader en vis frihed i at kunne arbejde med løbende test og evaluering. Og som indeholder muligheden for samarbejde. Jeg har derfor valgt at anvende design-based research (DBR) som videnskabelig metode.

DESIGN-BASED RESEARCH

DBR som videnskabelig metode tager sin begyndelse tidligt i 1990'erne. Og i 2006 udgav Tel Amiel og Thomas C. Reeves, (fra henholdsvis LANTEC, School of Education, State University of Campinas (UNICAMP) i Brasilien og Dept. of Educational Psychology and Instructional Technology, College of Education, The University of Georgia, USA) "Design-Based Research and Educational Technology: Rethinking Technology and the Research Agenda". Her argumenterer de for at man kan anvende metoden inden for undersøgelser af undervisningsværktøjer og teknologi i klasseværelset. Jeg har valgt at anvende design-based research som defineret af Amiel og Reeves¹⁶, hvor der er fire faser. Faserne er beskrevet i modellen illustreret via figur 7¹⁷.



Metodens fire processer benævnes som analyse af problem, udvikling af løsningsforslag, test og evaluering, samt refleksion og dokumentation. Jeg vil i de næste afsnit beskrive og argumentere for hvordan jeg vil operationalisere metoden i specialet.

1: PROBLEM & ANALYSE

Denne fase skal jeg bruge til at komme i dybden med problemet, der er angivet først i opgaven. Det gør jeg ved at involvere relevant teori, som anført tidligere i opgaven. Det er teori som jeg kan støtte mig til i arbejdet med området. I denne fase vil jeg også involvere andre interessenter i projektet. Det er konkret PANDORAs Training Manager i England. Derudover vil jeg også indsamle kvalitative data, konkret gennem interview af butikspersonale. Disse data behandles videre i kapitlerne om dataindsamling og analyse.

2: LØSNINGSFORSLAG

I den næste fase vil jeg med udgangspunkt i problemet, samt den teoretiske ramme der er anslået tidligere i specialet, udarbejde konkrete løsningsforslag. Jeg vil begrunde og diskutere løsningsforslag, og diskutere og argumentere for de valg jeg foretager undervejs. Løsningsforslag benævnes videre i specielt som prototyper.

¹⁶ Amiel & Reeves 2006

¹⁷ Amiel & Reeves 2006, s34

3: TEST & EVALUERING

Når en prototype er udviklet til et stadie hvor den kan afprøves, iværksættes en test af den. Forskellige stadier af prototypens udvikling afkræver forskellige tests og evalueringer. Hvis prototypen er i et operationelt stadie kan der iværksættes en mere omfattende test og evaluering, end hvis der er tale om en konceptuel model. På baggrund af evalueringer kan jeg vælge at gå tilbage og modificere prototypen til en ny udgave. Denne iterative metode giver en vis fleksibilitet i videreudviklingen af prototypen.

4: DOKUMENTATION & REFLEKSION

Den afsluttende fase er afrapportering og refleksion. Jeg anser det skrevne speciale som værende det fysiske resultat af denne fase, ikke mindst de kapitler hvor analyse af data præsenteres og resultater af analyse fremhæves.

3. PANDORA

Dette kapitels formål er at indføre læseren i PANDORAs organisation og nuværende e-læringsmiljø. Men inden jeg gør det, vil jeg inddrage en artikel, som jeg mener, er relevant for dette speciale. Artiklen var for mig en inspiration til at arbejde med social læring og vidensdeling.

FAKTASHARE

Artiklen er skrevet af Jens Romundstad, direktør i Fakta, og publiceret i tidsskriftet Erhvervspsykologi. Den omhandler Faktas ”FaktaShare”. Fakta er som bekendt en kæde af supermarkeder under Coop koncernen. Og det gør historien om FaktaShare interessant for andre virksomheder indenfor detail, eller retail. Disse virksomheder kendetegnes ofte ved en forholdsvis spredt organisation, dvs. mange forretningsenheder (butikker) fordelt over et geografisk område. Hvilket kan være en udfordring eller direkte forhindring rent økonomisk, hvis man skal undervise de ansatte ansigt-til-ansigt. De kendetegnes også ofte ved at have høj personaleomsætning, hvilket betyder at der ofte skiftes ud i organisationen. Det stiller nogle særlige krav til virksomheden, og de af dens ansatte, som har ansvaret for vidensdeling, undervisning og læring. Fordi der er disse fælles træk ved Fakta og PANDORA, gør det Faktas historie interessant.

FaktaShare er i følge Romundstad ”et internt, socialt net”¹⁸ som ”skaber vidensdeling om de better practices som løbende opstår ude på gulvet”¹⁹. Efter ca. et års brug af FaktaShare kunne Fakta konstatere et nettoresultat vurderet til 100.000+ dialogtimer fordelt blandt virksomhedens 7.000 ansatte. Dialogtimer som medarbejderne havde brugt på at diskutere problemer og udfordringer fra deres egen butik, samt dele løsninger og haft mulighed for at lære om andre butikkers ditto.

Man kan diskutere hvor vidt de 100.000 dialogtimer bør være et mål i sig selv, og hvorvidt de timer blev taget fra tid som kunne være brugt på andre opgaver. Det melder artiklen ikke noget om. Men man kan også pege på det faktum at det tilsyneladende er lykkedes en retail organisation at introducere en social platform til arbejdsbrug. Omend formålet er lidt anderledes fra det formål, specialet hér har for øje, så synes jeg det var relevant at medbringe artiklen.

BAGGRUND

PANDORA blev stiftet i 1982 og er i dag et globalt smykkebrand med over 10.000 points-of-sale eller døre. Det vil sige antal steder hvorfra der sælges PANDORA produkter. Det kan være egne butikker, franchise-butikker, multi-brandede butikker, Shop-in-Shops, i butikcentre og på hovedgader, såvel som i lufthavne, på militærbaser eller ombord på krydstogtskibe. PANDORA opererer og styrer efter en såkaldt vertikalt integreret forretningsmodel, fra eget design og egen produktion, til global marketing og direkte distribution til de fleste markeder. I selskabets officielle mission statement hedder det sig at PANDORA skal tilbyde ”women across the world a universe of high quality, hand-finished, modern and genuine jewelry products at affordable prices, thereby inspiring women to express their individuality.”²⁰ Alle PANDORA’s produkter produceres på PANDORA’s egne produktionsfaciliteter i Gemopolis i Thailand. Og de sælges i over 80 lande fordelt over hele kloden. Fordelt på 13 kontor- og/eller produktionsfaciliteter tæller PANDORA’s ansatte mere end 9.000, hvoraf ca 6.800 arbejder på produktionsanlæggene i Thailand²¹.

PANDORAs produkter gennemgår en livscyklus og levetid som er meget inspireret af modebranchen. Det betyder at PANDORA planlægger og gennemfører produktlanceringer på et fastlagt antal gange årligt.

¹⁸ Erhvervspsykologi Nr 2, Vol 11, 2013 s.66

¹⁹ Erhvervspsykologi Nr 2, Vol 11, 2013 s.66

²⁰ <http://pandoragroup.com/About-Pandora/Business-Strategy>

²¹ www.pandoragroup.com

Disse lanceringer kaldes internt for ”drops” eller kampagner. PANDORA Group støttfunktioner med base på hovedkvarteret i Glostrup kontrollerer og håndterer produktudvikling, design, og merchandising (hvilket bl.a. indebærer styring af hvilke produkter der skal sælges hvor, til hvilken pris og i hvilket antal). Der samarbejdes tæt på tværs af funktionerne om at designe og sammensætte en succesfuld kollektion, der skal ramme præcist ind i de mode-trends som kendetegner tiden omkring lanceringen. Da smykker kulturelt er forbundet med at give gaver mange steder i verden, og det at give gaver ofte er forbundet med særlige begivenheder så som jul eller Valentins Dag, er lanceringen af drops planlagt individuelt i hvert land for at sikre at produkterne er i butikkerne, når det er mest relevant for de kunder som besøger dem. Oprindeligt var der to store årlige drops, i branchen kendt som Spring Summer (forår- og sommerkollektionen) og Autumn Winter (efterårs- og vinterkollektionen). Gradvist er dette antal øget og de enkelte drops er blevet mindre i størrelse, og i sæsonen for 2014 er der planlagt syv selvstændige drops. De kendes internt som drops 1-7, og eksternt som Spring (forår), Mother’s Day (mors dag), High Summer (sommer), Pre Autumn (sensommer), Autumn (efterår), Christmas (jul) og Valentine’s Day (Valentins dag). Antallet af kampagner giver butikkerne mulighed for at være relevante året rundt for nye kunder, og at fortsætte med at være det for tilbagevendende kunder med en konstant strøm af nye, sæson-tilpassede produkter. Og er således en vigtig del af PANDORAs succes.

GROUP TRAINING

Den afdeling som beskæftiger sig med undervisning, eller træning, som undervisning betegnes internt i PANDORA, er Group Training. Group Training består af en overordnet leder (Director, Group Training), en funktionsleder (E-learning Manager), en projektleder, en udviklingsansvarlig (Training Development Manager), to E-learning koordinatore samt en deltidsansat studiemedhjælper. Group Training’s primære opgave er at sikre at alle som sælger PANDORAs produkter har den fornødne viden om produkterne, hvordan de skal præsenteres og hvordan de sælges. Og salget søges gennemført på en måde, så kunden ønsker at komme tilbage til butikken og købe produkter igen en anden gang. Group Training afvikler ikke selv ansigt-til-ansigt undervisning af butikspersonale, men udvikler undervisningsmaterialer, som ofte tilpasses lokale behov inden de anvendes. Der udvikles trykte materialer til brug ved selvstudie eller undervisninger hvor én underviser er facilitator. De fleste lande har minimum en underviser ansat - ofte flere - til at dække det lokale markedes behov for løbende at kunne sikre at butiksmedarbejdere er klædt på til opgaven. Globalt set tæller disse undervisere ca. 55. Selvom underviserne formelt set ikke hører direkte ind under Group Training, men derimod refererer til den lokale distributør eller PANDORA organisation, er begge parter dybt afhængige af hinanden for at skabe de ønskede resultater. Blandt andet på grund af lokal viden om lokale forhold og adgang til viden og ressourcer fra hovedkvarteret i Glostrup.

For at illustrere størrelsen af undervisningsopgaven kan det nævnes at PANDORA selv estimerer at der på enhver given dag er ca. 30.000 mennesker som arbejder med at sælge selskabets produkter. Selv med en voldsom oprustning i antallet af undervisere, vil det være svært at nå ud til alt butikspersonale syv gange årligt. Derudover vil det være ineffektivt hvis man ser på omkostningerne det ville kræve. Derfor spiller e-læring en central rolle i PANDORA som middel til at opnå globale undervisningsmål.

GLOBAL E-LÆRINGSPLATFORM

PANDORA’s e-læringsportal er kendt internt som PANDORA OnDemand, eller bare ”the POD”. Historisk startede e-læring i PANDORA som et lokalt initiativ i det australske marked, hvis hovedkvarter i Sydney på det tidspunkt (2010) var mange gange større end det global hovedkvarter i Glostrup. Da Group Training funktionen sidenhen blev etableret, blev det besluttet at overtage dette lokale, australske initiativ og gøre det til et globalt værktøj med adgang for alle markeder. Da Australien dengang som i dag har en internet-flaskehals mellem sig selv og resten af verden (internet-ressourcer fra resten af verden kan kun vises langsomt i Australien, og australsk-baserede ditto vises langsomt i resten af

verden), blev det besluttet at den platform, som initiativet oprindeligt var baseret på (og hvilken brugerne var meget glade for) skulle udskiftes med en anden, der havde en stærkere global tilstedeværelse. I 2011 blev der skrevet kontrakt med det amerikanske Cornerstone OnDemand. Cornerstone OnDemand (CSOD) er et såkaldt cloud-baseret ”Talent Management” system²², som dækker alle HR områder, som selskabet selv definerer på engelsk som Recruiting, Learning, Performance, Compensation og Succession Planning. PANDORA har valgt at anvende den såkaldte Learning Cloud²³. Det er den del af CSOD som dækker over et Learning Management System, forkortet ”LMS”. Et LMS er kort fortalt et system som forbinder brugere med læringsobjekter, og som kan administrere, facilitere og registrere data om visse læringsaktiviteter. Alt i CSOD foregår via en internet browser så som Internet Explorer eller Google Chrome. Alle brugere tilgår PANDORA’s LMS, the POD, via adressen www.pandora.net/POD hvor de anvender deres personlige brugernavn og password.

REGIONALE FORSKELLE

POD har pr 16. maj 2014 23,900 registrerede brugere fordelt på 47 lande. Nogle lande har større vægt ift antallet af brugere - det klart største land er her USA med næsten halvdelen af den samlede brugerpopulation (11,509). Derudover adskiller de forskellige lande sig ved at være organiseret eller grupperet i forskellige ”forretningsenheder”. Internt kaldes de for markeder. Det største marked er ”Americas”, som omfatter USA, Canada, Mexico, Mellemamerika, de Caribiske Øer samt Brasilien, Venezuela og Colombia. Landene i et marked kan dele fysisk hovedkvarter og stabsfunktioner. Landene i et marked kan have en fælles lanceringsdato for nye produkter/kampagner i butikkerne, og nogle gange kan der også være forskel på datoerne landene i mellem.

Af historiske årsager er der også forskel på markederne ift. hvor længe de har været en del af PANDORA, og dermed på hvor moden organisationen er i PANDORA regi. PANDORA’s forretningsmodel har ofte fokuseret på at lade lokale entreprenante selskaber investere i rettighederne til at distribuere PANDORA produkter, og lade dem opbygge en organisation med butikker og stab, for så sidenhen at købe det tilbage til PANDORA. Nogle markeder har således været en del af PANDORA i adskillige år, andre er under opbygning og ejerskab af et selvstændigt selskab, og med personale som derfor ikke refererer direkte til PANDORA. Samlet set har disse forhold ofte den konsekvens at der kan være forskel på modenheden i forhold til e-læring. I et modent marked har man typisk dedikeret ressourcer til at støtte op om e-læring, mens man i de mindre modne markeder ikke har sådanne ressourcer til rådighed.

PRODUKTION

Produktion af e-læringsmoduler foretages for langt størstedelens vedkommende internt af Group Training. Det tager typisk 4-5 uger fra start til modulet er klart til publicering. Produktionen involverer tre forskellige stykker software:

- Et e-læringsproduktionsprogram, ofte kaldt et authoring tool, som er installeret lokalt på en pc. Dette program minder om et avanceret powerpoint program, hvor de enkelte sider i det modul man arbejder med kan opsættes og tilpasses. PANDORA anvender et authoring tool som hedder eXactLS Packager²⁴.
- Et Learning Content Management System (LCMS). Dette system tilgås via en hjemmeside i en browser. LCMS kan holde styr på alle de individuelle media (såsom billeder, film, lyd, animationer) i et modul, og på versioneringer af moduler, og agerer også som sikker opbevaring og database for alt

²² www.cornerstoneondemand.com

²³ <http://www.cornerstoneondemand.com/global-business/talent-management/learning-management-cloud>

²⁴ <http://www.exact-learning.com/en/exact-learning-suite/exact-packager-scorm-compliant-content-authoring>

det e-læringsindhold der er produceret internt. PANDORA anvender et system som hedder eXactLS LCMS²⁵.

- Et oversættelses- og valideringssystem. Dette system tilgås også via en hjemmeside i en browser. Dette system ejes af den udbyder af oversættelser, som PANDORA anvender. Systemet gør det forholdsvis smidigt for PANDORA at kunne indsende tekster fra moduler til oversættelse, og at oversatte tekster siden kan valideres af en validator.

I både Packager og LCMS anvender PANDORA et skabelon-baseret design og tilgang til produktionen. Det vil sige at PANDORA har fået udviklet skabeloner, som definerer de sidetyper og grafiske opsætninger der kan anvendes i det færdige e-læringsmodul. Mens disse skabeloner er med til at begrænse tidsforbruget under produktionen, er de også begrænsende for hvad der rent teknisk kan lade sig gøre.

Selve produktionsprocessen kan overordnet set inddeles i fem faser.

1. **Storyboard:** Mål fastsættes ud fra modulets formål. Relevant viden indhentes fra involverede afdelinger og et storyboard, som er et mock-up af hvordan modulet tænkes udformet produceres. Storyboard, som typisk er lavet i Powerpoint, godkendes på et redaktionsmøde.
2. **Implementering & test:** Storyboardet omsættes til et e-læringsmodul vha. authoring tool. Modulet godkendes på redaktionsmøde og testes grundigt på godkendte platforme og browsere, typisk tablet og desktop, Internet Explorer 9, Chrome og Safari.
3. **Oversættelse:** Modulets tekst-indhold eksporteres i filformatet XLIFF²⁶ og sendes til oversættelsesfirma, som iværksætter oversættelse til de sprog der er efterspurgt.
4. **Validering:** Efter oversættelse sættes hvert sprogs faste validator i gang med at sikre at kvaliteten af oversættelsen er tilfredsstillende. Og derefter kan de oversatte og validerede XLIFF filer sendes retur til PANDORA.
5. **Upload & endelig test:** Hver sprogversion af modulet færdiggøres med de oversatte og returnerede XLIFF filer og eksporteres fra LCMS i SCORM fil format²⁷ og uploades til LMS, hvor en sidste test gennemføres inden publicering. Herefter er modulet klart til at blive publiceret til butikspersonalet.

LÆRING OG UNDERVISNINGSFORMER I PANDORA

FORMELLE

Som nævnt kan der være regionale forskelle på hvordan PANDORA er repræsenteret og organiseret i et givent land. Det betyder også at de undervisningsressourcer der er til rådighed, vil være forskellige fra land til land. Og således er tilgangen til hvordan opgaven løses i de enkelte lande også forskellig. I nogle lande udbydes der løbende kurser indenfor salg²⁸ (benævnes som salgsmetoden, PANDORA Way of Selling), butiksinretning og -dekoration (Visual Merchandising), og produkt. Andre steder er målgruppen så talrig og geografisk spredt at antallet af undervisere og undervisningslokaler ikke tillader den tilgang. Her fokuserer man alene på at gennemføre undervisning i de nye kollektioner med store forsamlinger, op til 75 deltagere pr session, hvor både produkt og salg er på dagsordenen. Disse sessioner kaldes typisk for ”roadshows”.

Uanset hvilken type session der er tale om, kan underviseren gøre brug af materialer udviklet af Group Training. Der er udviklet powerpoint slideshows med viden om alle de emner der undervises i, og som noget særligt udvikles en Training Workbook til de sæsonbestemte kollektioner. For powerpoints

²⁵ <http://www.exact-learning.com/en/exact-learning-suite/exact-lcms-learning-content-management-system>

²⁶ <http://en.wikipedia.org/wiki/XLIFF>

²⁷ <http://da.wikipedia.org/wiki/SCORM>

²⁸ <http://pandoragroup.com/Careers/Working-at-Pandora/Development-and-training/Sales%20training>

forventes det at de lokale marked selv tilpasser indholdet til målgruppen. Det vil sige oversætte til relevant sprog, fjerne eventuelle produkter som ikke føres i det pågældende land, og så videre. Training Workbook indeholder informationer om produkterne, hvordan de kan sælges, og en række skriftlige øvelser. Formålet er at den både skal kunne indgå i en formel undervisningssituation, eller som selvstudie.

UFORMELLE

Butikspersonalet er altid organiseret omkring og refererer til en butikschef og eventuelt en eller flere assisterende butikschefer. Det er butikschefens ansvar at butikken når sine mål, og et af de værktøjer de kan anvende, er at coache og oplære deres personale. Dette opmuntres de til af den lokale PANDORA organisation, og PANDORA Group Training leverer forskellige materialer til at støtte dem i denne aktivitet. Det er for eksempel i form af ”Weekly Sales Development Plan” plakaten, som strukturerer en måde at følge op på individuelle salgsmål, og hvordan de skal opnås gennem konkrete tiltag og metoder. Butikschefen forventes også at have løbende samtaler med sine ansatte, hvor de coaches i deres salgsteknik.

Det næste managementlag består som regel af en leder, som opererer med adskillige butikker i vedkommendes område. Denne leder benævnes typisk som operations manager, retail operations manager eller regional operations manager, eller blot ROM. Mens butikschefen måles på butikkens, og dermed personalets salg, måles ROM på salget i alle de butikker han eller hun har ansvaret for i sit område. Udover de øvrige ledelsesmæssige opgaver knyttet til denne rolle, benytter nogle markeder dette lag til at afholde mere eller mindre uformelle undervisningssessioner i butikken, hvor der fokuseres på specifikke emner. Butikken ved som regel hvornår ROM ankommer, men hvis mødet foregår mens butikken holder åbent, vil kun de af personalet som er på arbejdet den dag kunne deltage. Og kun de af dem som ikke betjener de kunder der kommer under besøget. Der udvikles ikke noget undervisningsmateriale specifikt til disse aktiviteter.

Det formodes at der foregår en række uformelle undervisningsaktiviteter i butikkerne. Men der foreligger ikke data som jeg kan støtte mig til på dette område.

E-LÆRINGS ROLLE

PANDORA ser selv dets e-læringskatalog som at danne basis for en grunduddannelse i at være salgsmedarbejder i en PANDORA butik. En basis som skal suppleres af de øvrige undervisnings- og læringsaktiviteter for at opnå målet om at skabe (salgs-)succes i butikken. Og derfor opmuntres alle markeder til at sørge for at alle deres ansatte gennemfører den e-læring der er tilgængelig for dem. Men den måde det gøres på, adskiller sig også fra marked til marked. For eksempel anvender Australien en praksis hvor den nyansatte gives en hel dag dedikeret til at gennemgå alle e-læringsmoduler (i alt 27 moduler) fra start til slut, mens andre markeder i stedet sætter modulerne ind som en del af et uddannelsesforløb, som også omfatter praktisk erfaring i butikken inden man får adgang til nye e-læringsmoduler, coachende samtaler med butikschefen, og formelle ansigt-til-ansigt kurser.

Men foruden sammenhængen som e-læring indgår i, er der også forskel i hvor og hvornår e-læring anvendes. I nogle lande er det for eksempel ikke kulturelt acceptabelt at de ansatte bruger deres fritid på e-læring i hjemmet. Der kan også være lande hvor den nødvendige infrastruktur ikke er tilstede, hvor for eksempel internet og computer i hjemmet er mere undtagelsen end reglen. I disse tilfælde tvinges den lokale PANDORA organisation til at finde alternativer. I Sydafrika er man således nødt til at invitere butikspersonalet til et computerlokale hvor der er de fornødne faciliteter til at de kan anvende e-læring. Andre steder er det blevet normen at e-læring anvendes i baglokalet, på den computer som ellers anvendes til rapportering, email og butikkens øvrige mindre kontoropgaver.

4. INDSAMLING AF DATA

I dette kapitel vil redegøre for de data jeg har indsamlet, samt hvorfor og hvordan dette er foretaget. Jeg har valgt at indsamle data til analyse fra følgende kilder:

- Butikspersonale
- E-læringsmodulet High Summer 2014
- Prototypens besvarelser

De første data-kilder kunne jeg arbejde med og analysere på inden jeg byggede prototypen, mens den sidste data-kilde først kunne indsamles og analysere efter prototypen havde været i brug. Jeg har derfor valgt at de to første medtages i dette kapitel, samt i analyse-kapitlet, mens den sidste vil blive beskrevet og diskuteret i et selvstændigt kapitel senere i specialet.

BUTIKSPERSONALE

PANDORA's e-læring kan i princippet tilgås 24 timer i døgnet, 365 dage om året verden rundt, og kræver kun en tablet eller laptop/desktop computer med en fungerende internetforbindelse. Derfor har man som butiksansat rent teknologisk set gode muligheder for at anvende den tilgængelige e-læring. Der kan dog være andre forhold som begrænser mulighederne. Et kvalificeret gæt herpå kan være forhold så som manglende motivation (drivkraftdimensionen ifl. Illeris), ikke nok tid afsat pga. travlhed i butikken, manglende fokus eller opfølgning fra nærmeste leder, eller eventuelle tekniske forhindringer. Dette speciale vil ikke fokusere på disse forhold, men i stedet undersøge de sociale aspekter der måske/måske ikke er i spil.

Fokus er derfor på at komme dybere ind i forståelsen af om PANDORA's e-læring indgår i en social kontekst i butikkerne. Jeg har en forventning om at der er en fælles bevidsthed omkring e-læring, og at det i en vis forstand italesættes i blandt butikspersonalet, da jeg har kendskab til butikker hvor gennemførelse af e-læring er et målbart KPI for butikken og dens leder. Og hvor opnåelsen af dette KPI kan føre til en belønning til butikschefen. Men jeg ved ikke noget om hvordan foregår, eller hvor dybt det går. Er det primært en påmindelse og kontrol der foregår i gruppen, eller drøfter man også indholdet? Det ønsker jeg at vide mere om før jeg begynder udviklingen af min prototype. I det hele taget er jeg nysgerrig på at lære om hvordan PANDORA's e-læring opfattes og anvendes i de butikker, den er lavet til at støtte.

Til det formål vælger jeg at anvende kvalitativ metode til min dataindsamling. Mit mål er primært af opklarende art, og ikke en kvantitativ måling, og derfor er det mest nærliggende at anvende en kvalitativ metode. Jeg overvejede først at gennemføre observationer af personalet i en butik. Men da jeg drøftede dette med en Retail Operations Manager i et nærliggende område, blev det gjort mig klart at dette efter hendes overbevisning ikke ville kunne gennemføres uden at være forstyrrende for kunder og personale. Efter min mening var det største problem ved observation at det ville kunne være svært at planlægge observationen til at passe lige med den dag hvor en eller flere medarbejdere ville anvende e-læring. Jeg kunne således risikere at bruge meget tid i butikken, uden at være sikker på at have observeret nogen praksis omkring e-læring. Af disse årsager fravalgte jeg at observere personalet.

Min næste overvejelse gik på at gennemføre et interview. Et interview med butikspersonale ville kunne give mig en mulighed for at spørge ind til deres erfaringer med og praksis omkring PANDORA's e-læring. Her ville jeg også have bedre mulighed for at planlægge et tidspunkt hvor personalet måske ikke var voldsomt optaget af kunder. Og denne metode ville jeg ikke behøve at få godkendt af deres leder, hvis jeg gennemførte det som telefoninterview. Derudover ville jeg også kunne gennemføre interviewet med

personale fra geografisk fjerne dele af PANDORAs butiksnetwork. En ting som ville være svært ved f.eks. fokusgruppeinterview, eller en-til-en interview. Og eftersom min test af prototypen primært skulle anvendes i et engelsk-talende land, fandt jeg det vigtigt ikke kun at have data fra danske butikker. Jeg valgte derfor denne metode. Helt konkret valgte jeg at gennemføre tre interviews med tre forskellige ansatte fra tre forskellige butikker.

TELEFONINTERVIEW

Da beslutningen var taget, gik jeg i gang med at forberede mig. Jeg anvendte den beskrevne fremgangsmåde fra John W. Creswells Educational Research²⁹. Jeg vil over de næste linier gennemgå hvordan jeg gjorde.

1. **Respondenter:** Jeg valgte at interviewe tre tilfældige ansatte, fra PANDORA-ejede butikker i dansk eller engelsk-talende lande. Jeg valgte at fokusere på PANDORA-ejede butikker for at undgå eventuelle problemer med franchise-organisationen³⁰. Til udvælgelsen af butikkerne gjorde jeg brug af en liste over netop denne samling af butikker, og lod Excels RAND() funktion finde tre tilfældige til mig. Den enkelte respondent blev herefter valgt ud fra hvem som tog telefonen. Iført erfaring som ansat i PANDORA skulle det vise sig der var en spredning i de tre respondenter, som strækkede sig fra 1½ måned til 2 år.
2. **Type af interview:** Se ovenstående.
3. **Optagelse af interview:** For at sikre at jeg havde fuld adgang til interviewet efterfølgende, skulle jeg optage det. Rent teknisk gennemførte jeg interviewet på min stationære kontor-telefon. Denne havde ingen optage-muligheder. Derfor fandt og installerede jeg en diktafon-app³¹ på min mobiltelefon. Når jeg ringede op, satte jeg den stationære telefons højttaler til, og lagde mobilen tæt ved. Jeg testede dernæst lyd kvaliteten i forskellige indstillinger og placeringer, og indøvede til sidst hvordan jeg skulle starte optagelse, kort inden jeg startede opkaldet. Jeg sikrede mig på forhånd at telefonen havde nok plads til mindst 15 minutters optagelse pr. interview. Filerne kunne siden eksporteres i .wav format, hvilket betød en stor fil, men i lydmæssig god og tilfredsstillende kvalitet. Dette øvede jeg også inden jeg gennemførte det første interview, for ikke at komme i klemme med sådanne tekniske problemer.
4. **Noter:** Da jeg ikke følte mig helt sikker på at kunne gennemføre interviewet og samtidig koncentrere mig om at tage fyldestgørende noter, valgte jeg blot at bruge noterne til selve gennemførelsen af interviewet. Det vil sige til at notere ting undervejs i interviewet, som kunne have relevans senere i de kommende spørgsmål, eller ting jeg gerne ville have respondenterne til at uddybe. Ifølge Creswell bør man tage noter som sikkerhed, hvis ens diktafon eller øvrige optageudstyr fejler. Jeg valgte at tage chancen og lade være fordi jeg havde stor tillid til mit tekniske setup, og fordi jeg følte det var vigtigere at jeg fik gennemført interviewet på bedst mulig vis.
5. **Lokalitet:** Interviewet blev gennemført i et kontor, hvor jeg kunne sidde uden at blive forstyrret. Det kunne jeg til gengæld ikke sikre, var tilfældet for respondenterne, som ville stå med butikkens telefon. I nogle butikker er denne placeret i baglokalet, i andre er den placeret i ”betalingsøen” med kasseapparatet, midt i butikken. Jeg kunne derfor risikere at respondenterne ville stå i et støjfyldt lokale. Hvis dette blev forstyrrende for gennemførelsen af interviewet, ville jeg kunne bede om at ringe tilbage senere.
6. **Godkendelse:** For at sikre at jeg havde godkendelse til at bruge de data, havde jeg på forhånd talt med interessenter i den afdeling i PANDORAs hovedkvarter, som står for retail. Derudover havde jeg også talt med to Retail Operations Managers for at høre hvordan de ville forholde sig hvis deres butikker blev ”forstyrret” af dette interview. Jeg havde dermed sikret mig formel opbakning og

²⁹ Creswell s. 228

³⁰ Hvilket f.eks. kunne være protester over at spille deres ansattes tid med telefoninterview.

³¹ Easy Voice Recorder, til Android

accept til at gennemføre og måtte bruge data. For at sikre at jeg havde respondenternes accept, inkluderede jeg en indøvet formulering i min indledende præsentation af mig selv. Jeg forklarede ikke detaljeret hvad undersøgelsen gik ud på, men blot at det drejede sig om undervisning og e-læring. Og jeg spurgte derefter om de ønskede at deltage.

7. **Planlægning og fleksibilitet:** For at sikre at jeg ikke glemte noget undervejs, eller ikke kunne finde de rette ord til at formulere mit spørgsmål, skrev jeg en interviewguide. Interviewguiden skulle ikke være en udtømmende kilde til spørgsmål, men forme en struktureret ramme af emner og indgangsvinkler for interviewet. Jeg delte guiden op i to kolonner med forskningsspørgsmål i den til venstre, som er de overordnede spørgsmål jeg søger at få indsigt i gennem respondentens besvarelser. I kolonnen til højre er forskningsspørgsmålene søgt omformuleret til mere direkte eller konkrete interview-spørgsmål. Min fremgangsmåde under interviewet var da at stille spørgsmålene i kolonnen til højre, og lytte til respondentens svar. Hvis der under interviewet fremkom besvarelser som trak i en anden retning, kunne jeg bruge forskningsspørgsmålet til at afveje om det havde relevans for undersøgelsen. Jeg havde en forventning om at respondenterne formentlig ville være i tidsnød, og derfor forberedte jeg mig på at respektere hvis respondenterne insisterede på at afkorte interviewet.
8. **Sonderende spørgsmål (probes):** For at sikre at man kommer i dybden med besvarelserne, anbefaler Creswell at man gør brug af ”probes”. Disse sonderende spørgsmål kan inddeles i to kategorier: Præciserende og uddybende spørgsmål³². Jeg forberedte mig ikke på at anvende denne type sonderinger i interviewet.
9. **Afslutning på interviewet:** Da det ikke lå fast om undersøgelsen måtte offentliggøres på det tidspunkt hvor interviewet gennemførtes, ville jeg ikke love dem at de kunne få indsigt i dens resultater. Jeg undlod derfor at tale om dette, men takkede dem for deres deltagelse og tid.

Jeg valgte at bygge min interview-guide op med et par indledende spørgsmål. Det gjorde jeg dels for at tale mig selv og respondenterne ”varme”, og dels for at få lidt grundlæggende informationer om respondenterne, som kunne være relevant. For eksempel kunne en årsag til at respondenterne ikke kendte til e-læring i PANDORA være fordi vedkommende var meget ny, og endnu ikke var blevet introduceret til systemet. Da jeg ikke havde nogen videre erfaring i at gennemføre interviews, valgte jeg at øve brugen af interview-guiden, første alene og siden på et par kollegaer, inden jeg gennemførte mit første interview.

Interviewet blev gennemført om formiddagen, hvor butikkerne typisk har færrest kunder og dermed mindst travlt. I forhold til egen præsentation gjorde jeg mig nogle overvejelser om hvorvidt jeg skulle præsentere mig som kommende fra hovedkvarteret eller ej, da det kunne påvirke respondenternes selvopfattede frihed til at tale. Måske ville de føle sig intimiderede af at tale med en fra det globale hovedkvarter, hvilket kunne påvirke deres svar. På den anden side ville jeg ikke risikere at skabe unødigt ”støj”. Det er sket før at butikker er blevet ringet op af nysgerrige journalister, og da PANDORA er en børsnoteret virksomhed bliver den slags ikke overset eller ignoreret. Jeg endte derfor med at gennemføre alle interviews hvor jeg præsenterede mig selv en del af Group Training fra hovedkvarteret i København.

De indsamlede data behandles yderligere i analyse-kapitlet.

E-LÆRINGSMODULET HIGH SUMMER 2014

Til at undersøge hvordan jeg i arbejdet med at bygge en prototype skulle forholde sig til det eksisterende e-læringsmiljø i PANDORA, fandt jeg det vigtigt at se nærmere på indholdet. Tidligere i specialet havde jeg valgt at fokusere på kategorien af kampagne-moduler og grundet årstidens aktuelle

³² Egen oversættelse af probes, clarifying, elaborating.

udgivelse helt konkret på High Summer 2014 modulet. Jeg valgte derfor at medtage modulet som det så ud inden det senere arbejde med prototypen gik ind og ændrede på det. Jeg vil i analyse-kapitlet analysere indholdet og klassificere det i forhold til Blooms taksonomi. Analysen vil jeg lægge til grund for nogle af de valg der senere skal foretages i forbindelse med arbejdet med prototypen.

PROTOTYPENS BESVARELSER

Når prototypen er nået til et operationelt stadie og den kan testes af butikspersonalet, vil jeg indsamle de data, prototypen (og det underliggende system) giver mulighed for. Det vil primært være brugernes besvarelser og den eventuelle interaktion i mellem dem, der er opstået og kan aflæses. Når disse data ligger klar vil jeg bearbejde dem i excel. Mere herom senere.

5. ANALYSE AF INDSAMLET DATA

PANDORAS INDHOLD

The POD indholder e-læringsmoduler indenfor fagene/emnerne salgstræning, produkttræning, introduktion, Visual Merchandising og kampagnetræning. Dette speciale fokuserer alene på moduler under faget kampagnetræning.

Modulerne under faget kampagnetræning fokuserer på de kampagner - eller drops - der lanceres i forbindelse med forskellige begivenheder som tidligere nævnt. Formålet er at støtte salgsassistenterne så de er i stand til at sælge produkterne til de kunder, kampagnen trækker ind i butikken. Modulerne indeholder derfor information om: 1) Begivenheden/tiden og de kunder den kendetegner, 2) kollektionens sammensætning og inspirationen der ligger til grund for den, samt 3) produkterne og hvordan de bedst sælges.

Jeg vil i de følgende afsnit analysere det modul, som jeg planlægger at anvende til arbejdet med min prototype.

HIGH SUMMER 2014 MODULET

Som nævnt tidligere, er alle PANDORAs e-læringsmoduler bygget i et skabelon-baseret design. Det tillader tekst, medier (billeder, lyd og film) og en begrænset række interaktioner eller øvelser, i forskellige sidekompositioner.

Det anbefales at følge med i bilag 19, som ligger sidst i specialet, fra side 55. Modulet indleder med en indledende velkomst-side, hvor modulets indhold og formål ridses op. Der præsenteres også et par praktiske informationer omkring modulets varighed/længde og omkring såkaldte Pop-ups og Quizzer. Pop-ups er billeder der kan klikkes på for at fremkalde en tekstboks. Quizzer er den type interaktioner hvor brugeren skal løse en øvelse så som at besvare et spørgsmål. I det indledende kapitel vises også ”Paradise Theme” filmen. Filmen er en del af den samlede, globale marketingsindsats som skal støtte op om kampagnen, og i de butikker som har en skærm, vil den køre herpå som en del af butikkens dekoration.

Modulet er derefter opbygget efter de temaer som der er i High Summer 2014 kollektionen. Tropical og Oasis introducerer begge to de sæson-specifikke farver orange og blågrøn. Symbols-produkterne er derimod en produktlinie som forventes at være mindre sæson-afhængig. Modulet har også et afsnit om lokale produkter, som kun sælges i udvalgte lande. Hvert tema introduceres med en tekst som forklarer om baggrunden og nogle generelle kendetegn ved temaet. De enkelte produkters egenskaber opfordres den lærende til at undersøge nærmere ved at klikke på billederne af produkterne, hvorved de såkaldte Pop-ups kommer til syne. De produkttegenskaber som den lærende kan læse om ved at klikke på de enkelte produkter, kan typisk relateres direkte til kommunikationen med kunden under salget. Det vil typisk være hvilket materiale der er anvendt til produktionen, og hvordan produktet kan anvendes og styles (med andre produkter). En del af disse informationer kendes som unique selling points. Unique selling points, eller unikke salgsargumenter, er en kort linie som udvikles i København af produktudvikling, og som skal fungere som støtte til at sælge produktet. De kommunikeres også via e-læringsmodulerne hvor det dog ikke benævnes som et unique selling point. Afsnittet om Symbols produkterne anvender ”Tabbed Pages”, eller faneblade, hvor det er intentionen at brugeren selv går videre i de enkelte faneblade og undersøger kollektionen til bunds.

I afsnittet How To Sell lægges der op til at genopfriske PANDORA’s salgsmetode, kendt som PANDORA Way Of Selling. Metoden består af tre trin: Embrace, Unlock og Lock. Første trin repræsenterer mødet med kunden, at få kunden til at føle sig velkommen i butikken, at møde kunden professionelt men

varmt, og uden at være for anmasende. Andet skridt handler om at undersøge hvilke behov kunden kommer til butikken med, og præsentere et passende antal produkter som kan matche de behov. Og det sidste trin handler om at få afsluttet salget, altså at få kunden til at købe det eller de produkter han eller hun blev præsenteret for. Alle tre skridt kan udbygges med en række detaljerede overvejelser og teknikker, som hjælper sælgeren med at give kunden den bedst-mulige oplevelse, og butikken det størst-mulige salg. PANDORA Way of Selling eksisterer i øvrigt også som selvstændige e-læringsmoduler på the POD, og der findes i alt 10 moduler, et intro module, og 9 moduler som beskriver de tre trin, på tre forskellige kompetence-niveauer.

Over det sidste halve år har man brugt kampagne-modulerne til at repetere dele af PANDORA Way of Selling. I High Summer 2014 modulet er det således de tre c'er i det tredje og sidste trin, Lock. Det første af de tre c'er står for Care - sælgeren skal huske at fortælle kunden om hvordan han eller hun skal vedligeholde produkterne for at minimere reklamationer. Det andet C står for Club - sælgeren skal huske at invitere kunden til at melde sig ind i PANDORAs kundeklub "PANDORA Club". Og det tredje C står for Close - at huske at pakke produktet pænt ind, pænt og smilende aflevere det indpakke produkt elegant til kunden, takke dem for salget og byde dem venligt og smilende farvel, når kunden forlader butikken. Kapitlet afsluttes med en repetition af tre vigtige punkter fra retningslinier omkring kundeservice, kendt som CASS (Customer After Sales Service).

Kapitlet om styling handler om at kunne identificere hvilken stil kunden ønsker at kommunikere, for derved mere præcist at kunne præsentere de rigtige produkter, og forhåbentlig sælge mere end kunden måske havde forventet, og hjælpe til at kunden kommer tilbage.

Den relativt nye produkt-linie "PANDORA ESSENCE COLLECTION" er blevet lanceret i en tidligere kampagne. Da High Summer 2014 kampagnen indeholder en hel del nye produkter indenfor denne kategori, har den fået et selvstændigt kapitel i modulet. Kategorien er en videreudvikling af PANDORA's kerneforretning, som er armbåndet og de tilhørende "charms", men er ikke kompatibelt med de eksisterende produkter, da armbåndet er tyndere og de tilhørende charms mindre end de øvrige, eksisterende PANDORA armbånd og charms.

Afslutningsvis præsenteres et par hovedlinier fra modulet, og der opfordres til at man lader sig inspirere af PANDORA Magazine, et kunderettat online magasin om produkter og styling.

ANALYSE

Formålet med modulet angives på første side til at være at sikre sælgeren:

- kender de nye High Summer-produkter
- er i stand til at bruge produktoplysningerne og unikke salgsargumenter
- ved, hvordan produkterne matches til kundens behov, og hvordan der anvendes tillægssalg, såkaldt "link-selling".

Produkterne præsenteres først i en tema-video, hvor farver og symboler søges at forbundet med de enkelte produkter. Produkterne vises både sammensatte i serier, og enkeltvis. Men der er ikke supplerende forklaring eller beskrivelse af produkter og filmen ledsages blot af et passende stykke musik. Senere i modulet præsenteres produkterne via billeder med supplerende tekst. Teksten beskriver produkternes egenskaber, og søger at koble romantiske historier som kan anvendes i salget.

Selv hvis man ikke medtager bogstaverne omfatter kollektionen 36 individuelle produkter, hvilket må siges at være mange og skulle tillære sig egenskaber og salgsstøttende historier om, selv på de 40

minutter modulet af angivet til at skulle vare. Det skal i denne forbindelse bemærkes at eftersom produkterne ved modulets lanceringsdato endnu ikke var ankommet i butikken, må det formodes at langt de fleste ikke har mulighed for at have produkterne ved hånden, mens de tager modulet.

I forhold til Blooms taksonomi, så er modulets mål at arbejde helt oppe på niveauet at anvende. Modulets indhold arbejder godt med de første to niveauer, at huske og forstå. Produkterne præsenteres på grundig vis og understøttes af passende medier, selvom det kunne overvejes at have mere produktspecifikke film, og ikke kun reklame- eller marketingsfilm. Det virker dog som en stor mundfuld at kunne genkende og huske navne og unikke salgsargumenter på alle produkterne, i betragtning af hvor mange der er. Brugerne skal blive ”i stand til at bruge produktoplysningerne og unikke salgsargumenter” hedder det. Men det beskriver ikke præcist til hvad. Det er med stor sandsynlighed ”til at sælge” der hentydes til, men det må blive et kvalificeret gæt på baggrund af de oplysninger om PANDORA der er fremkommet tidligere i specialet. Hvis vi antager det er tilfældet, så er det svært at se hvordan brugeren får mulighed for at øve eller afprøve det. De unikke salgsargumenter præsenteres, og der er også et selvstændigt kapitel hvor hoveddelene af salgsmetoden ridses op, og en såkaldt case study præsenteres. Men produkt og salgsargument øves ikke i en salgssituation. Det lader mig til at tvivle kraftigt på om e-læringsmodulet, selvom det har som mål, formår at kunne løfte brugerne til at kunne anvende den viden det formidler. Denne, pointe om man vil, synes jeg er relevant at arbejde videre med, i prototypen.

ANALYSE AF TELEFONINTERVIEW

RESULTAT

Alle tre respondenterne kendte til og brugte the POD. Og alle tre respondenter gav udtryk for at the POD var et værktøj som de så værdi i at anvende. Også den af de tre som kun havde været ansat i 1½ måned.

Respondent nr 1 fortalte at man i hendes butik både brugte POD derhjemme og i butikens ”showroom”, som er et separat lokale, hvor kunderne ikke har adgang normalt, men kun ved særlige begivenheder. Det kan for eksempel være i forbindelse med begivenheder hvor kunderne inviteres på noget at drikke mens de præsenteres for en ny kollektion, eller lignende. Hun fortalte at man typisk gennemgår modulet alene. Efterfølgende kan man godt tale om og drøfte indholdet med sine kollegaer, og det kan for eksempel være ”en ny sten, eller noget andet nyt” fra kollektionen, som man ikke før har set eller kendt til.

Respondent nr 2 var den mindst erfarne, og hun var i starten mistænksom overfor mig, da hun i første omgang ikke fangede hvor jeg ringede fra. Hun refererede derfor til hendes leder da hun var blevet instrueret af vedkommende til at være på vagt overfor særligt journalister. Jeg fandt senere ud af at dette skyldtes en historik med særligt én dansk journalist som har for vane at ringe butikkerne op og stille dem spørgsmål til hans artikler. Men den misforståelse kom vi over. Hun fortalte at hun brugte the POD, men også at hun primært lærer om produkter og hvordan man sælger dem af hendes kollegaer, fordi hun var meget ny. Adspurgte hvordan hun arbejdede med POD, svarede hun at ”det gør man alene, derhjemme”.

Respondent nr 3 kendte også til og brugte the POD. Hun var den af de tre med mest erfaring som sælger i en PANDORA butik. I interviewet kom jeg til at formulere spørgsmålet ”*hvor erfaren hun var*”, og ikke hvor lang tid hun havde arbejdet der. Og til det svarede hun at hun var meget erfaren og havde været der i to år. Det kan skyldes at butikken er relativt ny, og at hun er en af dem som har været der længst. Men det kan også skyldes at hun oprigtigt følte sig erfaren efter at have arbejdet med PANDORA produkter i to år.

Derudover fortalte respondent nr 3 at man i hendes butik arbejdede med rollespil, faciliteret af butikschefen. Indholdet eller temaerne i rollespillet var dog ikke direkte relateret til e-læring. Men rollespillet blev brugt til at øve salgssituationer, også med nye produkter. Hun fortalte også at ”en person fra PANDORA” kommer på besøg i butikken og taler med dem om de nye produkter, og unique selling points og hvilke materialer de er lavet af. Hun fortalte også at de efter besøget gik sammen i butikken og talte om den nye viden, inden de skulle i gang med at sælge de nye produkter. Det kunne med Wengers optik være det fælles engagement der her er i spil.

Alle tre respondenter gav indikationer på at social læring fandt sted i deres butik. Det kunne som respondent nr 1 gav udtryk for være en praksis omkring det at drøfte indholdet af seneste e-læringsmodul. Selvom flere af respondenterne oplyste at man gennemgår modulet alene, tyder det på at der alligevel kunne være en social praksis i butikken omkring indholdet af det efterfølgende.

Der blev også oplyst om praksis hvor de erfarne oplærer de nyansatte og uerfarne. Denne form for mesterlære er ikke helt uventet, det vil de fleste som har prøvet at arbejde i butik sikkert nikke genkendende til. Med Wengers optik kan man argumentere at det de drives af til at hjælpe de nye igang, kan være deres fælles virksomhed. Hvis de nye ikke får succes, får fællesskabet det sandsynligvis heller ikke. Og det bliver en del af deres drivkraft, med Illeris’ ord. Det kan selvfølgelig også være at praksis er styret af butikschefen, det siger data ikke noget videre om.

Den sidste respondent gav også interessante eksempler på social læring der fandt sted. Udover rollespil, som jeg skal vende tilbage til i de afsluttende kapitler, fortalte om hun besøg af en person fra PANDORA. Denne person, omend jeg ikke spurgte ind til det, har jeg en formodning om er en Retail Operations Manager. Og det tyder på at den Retail Operations Manager, som har respondent nr 3’s butik under sig, også bruger sine besøg til at informere, oplyse eller undervise butikspersonalet om de nye produkter og hvordan de sælges.

6. UDVIKLING AF PROTOTYPER

I de følgende afsnit vil jeg redegøre for hvordan jeg har grebet arbejdet med at udvikle prototype an.

VALG AF SYSTEM/PLATFORM OG TEKNOLOGI

Projektet i PANDORA, som specialet er en del, krævede at prototypen blev ”materialiseret” - det vil sige ikke blot var en teoretisk begrundet model, men et design der var operationaliseret i et anvendeligt system/software. Det var ligeledes et krav at prototypen kunne testes i et af PANDORAs markeder. Og endelig var det et krav at prototypen kunne demonstreres på PANDORAs årlige interne salgskonference i maj 2014.

Til at beslutte hvilken platform specialet skulle anvende til prototypen, var jeg således fra start underlagt et krav om operationalisering. Jeg valgte derfor ret tidligt at udelukke en række platforme på baggrund af dette krav.

FACEBOOK & GOOGLE+

Facebook har eksisteret siden 2004 og er i dag et af de mest udbredte social medieplatforme. Jævnfør Wikipedia var der i Februar 2014 over 1 milliard registrerede Facebook brugere³³ (Google+ ca halv så mange). Facebook som platform for studierelaterede diskussioner har jeg selv lidt erfaringer med fra mit eget studie. Fra en operationelt perspektiv kan Facebook virke som et stærkt valg. Platformen er godt understøttet på næsten alle devices, med apps og høj tilgængelighed på deres hjemmeside. Derudover gør Facebook det nemt at dele medier såsom film, billeder, tekster og links til andre online ressourcer. Og med undtagelse af Kina, Iran, Pakistan, Syrien, Uzbekistan og Vietnam er Facebook til stede i det meste af verden. Men er brugen af Facebook udbredt nok i alle PANDORAs markeder til at kunne anvendes? PANDORA er tilstede i Kina, og dermed kan den manglende tilstedeværelse dér allerede være et problem. Derudover er der også et usikkerhedsmoment i Facebooks profil. Anvendes Facebook primært til private aktiviteter? Og ville man i så fald som Facebook bruger bryde sig om at ens arbejde krævede at man brugte Facebook til at løse arbejdsrelaterede opgaver? Eller ville man helst frabede sig den forbindelse mellem privatliv og arbejdsliv? Mange af de samme tanker går igen for Google+ vedkommende.

LINKEDIN

LinkedIn kom til verden 1 år før Facebook, og har i dag ca. 225 millioner registrerede brugere. LinkedIn opstod som et online CV og er i dag primært rettet mod det professionelle arbejdsliv. CV'et er stadig centrum for LinkedIn og erhvervslivets rekruttering og individers karriere-pleje er det som driver brugen af hjemmesiden. Det er også muligt at kommunikere med andre i grupper. Da LinkedIn har en profil som det ”seriøse”, det sociale netværk man bruger til sit arbejdsliv, ville det måske være en god valgmulighed som platform. Her ville man komme udover de mulige udfordringer som vi frygter kan være gældende hos Facebook. Men gennemslagskraften hos LinkedIn er til gengæld væsentlig svagere end hos Facebook. Mod Facebooks ca. 1 milliard aktive brugere, kan man hos LinkedIn kun se ca. 160 millioner. Man kan i samme ombæring stille kraftigt spørgsmål tegn ved, om LinkedIn virkelig formår at tiltrække brugere fra den personalegruppe PANDORA primært henvender sig til, som forventes at have ingen eller kort uddannelse, og ingen eller lidt erfaring udover erfaring fra salg i butik?

TWITTER

Twitter kunne være et alternativ til de ovenstående. På antal brugere ligger Twitter lidt over LinkedIn. Særligt med de såkaldte Twitter-revolutioner siden 2009 har denne platform fået en del fokus i medierne. Anvendelse af Twitter kan være personlig, hvilket i denne sammenhæng ikke vil side lukket

³³ http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_virtual_communities_with_more_than_100_million_active_users

for omverdenen men omhandlende ens ikke-arbejdsrelaterede liv. Og anvendelsen kan også have strengt afgrænsede interesser såsom sport, professionelle fagområder, mv. Dog adskiller Twitter sig fra de andre på særligt to ting. Dels ved at man skal bruge såkaldte hashtags (#) til at kategorisere sine opslag. Skriver man f.eks. et opslag med ”#Ukraine” vil dette opslag kunne læses som del af en (lang) tråd med andre opslag hvor samme hashtag er anvendt. Og så adskiller Twitter sig fra de andre ved at et opslag kun må indeholde 140 karakterer, alt inklusiv. Prototypen ville derfor uden tvivl skulle underlægge sig denne begrænsning helt fra start.

CORNERSTONE ONDEMAND

Cornerstone OnDemand indeholder en såkaldt ”social application” kaldt Connect³⁴, som er en del af deres Learning Cloud. En version af Learning Cloud hvor Connect ikke er gjort tilgængelig anvendes allerede af PANDORA til at distribuere e-læring. Sammenligner man platformen med de andre ovenstående alternativer, synes Connect i forhold til grafisk indtryk, mængde af funktioner og brugervenlighed at være noget tilbagestående. Der findes pr. 27. juli 2014 ej heller nogen app der giver adgang til Connect, der altså kun kan tilgås via en browser. Den største fordel er helt klart at brugerne allerede har en konto og - i modsætning til de ovenstående alternativer - således ikke behøver at oprette en ny konto med det ene formål at kunne deltage i det undervisningsforløb som prototypen skal anvendes i.

Der findes også andre sociale platforme så som Diaspora, Yammer m.fl. Men overordnet har jeg fundet det afgørende at lette adgangen til at deltage. Og jeg har derfor ikke fundet det relevant at se på flere platforme.

Valget af platform til min prototype faldt derfor på den platform, som PANDORA allerede benytter i deres e-læringsmiljø. Ved at benytte den allerede eksisterende platform, bliver det muligt at integrere prototypen med det øvrige, allerede eksisterende e-læringsmiljø. Det vil i særlig men ikke udelukkende grad sige eksisterende e-læringsmoduler, som PANDORA har brugt ressourcer på at producere. Jeg vurderer på baggrund af indsigt i de omkostninger der er ved produktion af PANDORAs e-læringsmoduler at dette vægtes tungt i virksomheden. At jeg træffer dette valg gør samtidigt at det bliver enklere at få fat i den eksisterende population af brugere, da disse allerede har personlige konti med adgang til det eksisterende miljø. Dette forhold vægter tungt i en så distribueret organisation som PANDORA, hvor det at kommunikere ud til alle brugere, er udfordret af forhold såsom tidszoner, geografi, sprog og kulturer.

Til gengæld betyder valget så at jeg må acceptere de forhold omkring platformen, som PANDORA historisk set ikke har været tilfredse med. Det er forhold som at den tidligere har affødt kritik fra brugerne, direkte møntet på brugergrænsefladen. Forhold, der har gjort at PANDORA tidligere har investeret i at forbedre brugergrænsefladen, for at komme kritikken i møde og for at forbedre brugernes oplevelse af platformen, og derved gøre det nemmere at anvende den.

Cornerstone OnDemand er baseret på proprietær software og jeg kan derfor kun anvende den som den er leveret, med de muligheder og mangler der medfølger. Skulle jeg derfor støde på forhold som jeg ønsker at ændre på, er det ikke sikkert det vil kunne lade sig gøre. Det skal man se i modsætning til en platform der er baseret på åbne standarder, for eksempel såkaldt open source software, som i større grad ville have kunne givet mig sådanne muligheder.

Afslutningsvis omkring valget af platforme, er det også relevant at notere sig at der internt i Group Training har været et tidligere forsøg på at lancere Connect i en ældre udgave. Forsøget var begrænset

³⁴ <http://www.cornerstoneondemand.com/connect>

til blot at inkludere ca 45 personer globalt, og målt på aktivitet var det ikke nogen succes med tæt ved ingen opslag over en periode på et år. Jeg skal ikke gå yderligere ind i årsagerne hertil, og men vil blot konstatere jeg har ikke valgt at medtage data herfra da de fleste af de involverede ikke længere er i PANDORA.

PROTOTYPE P0 - KONCEPTUEL MODEL

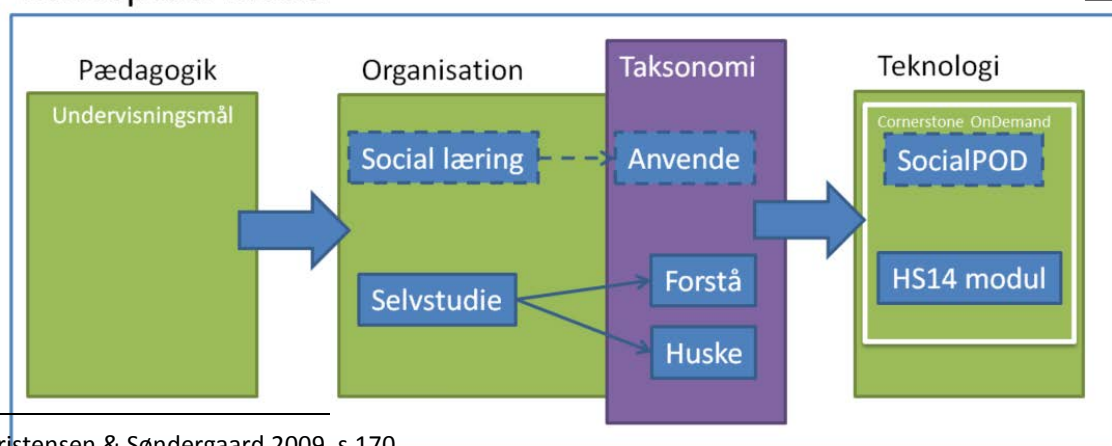
Den første udgave af prototypen var en konceptuel model. Jeg skulle bruge denne model til at involvere een af interessanterne på et tidligt stadie, nemlig den lokalt ansvarlige for uddannelse i det marked som pilot-testen skulle finde sted. Denne persons titel er Training Manager UK. Alene på grund af de tidligere nævnte organisatoriske forhold i PANDORA, som ikke altid fordrer en direkte kommandovej fra hovedkvarter til lokal PANDORA organisation, var det vigtigt at få denne persons accept af og deltagelse i projektet sikret. Og det gav mig samtidig mulighed for at involvere personen i designet af prototypen. Dette element mente jeg også var relevant på baggrund af det sociale element i Design-based Research som metode.

Med udgangspunkt i den ene halvdel af Christensen og Søndergaards sekstant³⁵ og Dabbaghs model³⁶, startede jeg med undervisningsmålene for High Summer 2014 kampagnen. De er angivet i afsnittet omkring High Summer 2014 modulet. Ud fra min analyse af samme modul var der indikationer på at ikke alle mål kunne opfyldes med modulet alene. Jeg valgte derfor at prototypen skulle støtte yderligere op om disse undervisningsmål. Og det skulle gøres ved at organisere undervisningen med to elementer; det oprindelige e-læringsmodul og i tillæg hertil, en række sociale opgaver. Jeg valgte at betegne e-læringsmodulet som selvstudie på trods af at noget af min empiri tyder på der *kan* være en social praksis omkring det at gennemføre det. Derudover måtte jeg også tage hensyn til de fysiske forhold omkring det at gennemføre et e-læringsmodul, som jeg har været inde på tidligere. Butikkerne kan være små, nogle under 25 m2, og jeg kunne derfor ikke være sikker på at butikken, som ramme om det at gennemføre et modul, ville kunne tilbyde hver deltager samme muligheder. Nogle medarbejdere i de større butikker ville sikkert kunne tage modulet sammen med en kollega, og drøfte indhold og opgaver sammen undervejs. Mens det for andre vil være en ensom oplevelse, måske slet ikke i på arbejdet men hjemmefra, eller på farten. Jeg valgte derfor at antage at e-læringsmodulet som udgangspunkt er organiseret som et selvstudie.

Modellen illustrerer prototypen som koncept, med de tre centrale forhold pædagogik, organisation og teknologi. Jeg har valgt at inkludere beskrivelser af den taksonomi der er i fokus på de to måder at organisere undervisningen på. I e-læringsmodulet er det svært at se hvordan eleven kan øve at anvende det indholdet drejer sig. Men det skulle gerne kunne blive muligt gennem prototypens virke.

Konceptuel model

Figur 8



³⁵ Christensen & Søndergaard 2009, s.170

³⁶ Dabbagh 2005

Det skal bemærkes at termen ”SocialPOD” refererer til Connect. SocialPOD er den interne betegnelse for den del af the POD som skulle kunne facilitere sociale læring. Modellen blev præsenteret for mundtligt Training Manager UK over telefonkonference inden e-læringsmodulet var helt færdigt. Generelt erklærede hun sig villig til at ville afprøve konceptet i UK, ikke blot til et lille udsnit men til alle de over 2400 butiksmedarbejdere i hele UK. UK betegner i denne forbindelse England, Wales, Skotland og Nordirland. Hun erklærede sig også meget interesseret i yderligere involvering af udviklingen. Særligt insisterede hun på at få indflydelse over formuleringen af opgaver i prototypen.

PROTOTYPE P1

Jeg gik herefter i gang med at undersøge to ting: Hvilke sociale opgaver ville egne sig, og hvilke ville jeg kunne stille til eleverne via SocialPOD? Og hvordan ville det kunne implementeres med High Summer 2014 modulet?

Den første del hang tæt sammen med de mål der var sat for undervisningen. Da e-læringsmodulet ikke virkede til at kunne lade eleverne arbejde med at kunne anvende produktinformationerne til salg, syntes jeg det var et relevant sted at tage fat.

For kende mine tekniske muligheder med Cornerstone OnDemand platformen, gik jeg i gang med at undersøge hvad der kunne lade sig gøre. Connect består af grupper (communities) som kan indeholde et antal emner (topics). Og der kan være underemner (subtopics) til et emne. For at få adgang til en gruppe, skal man tilslutte (join) sin konto til den gruppe. Hvert emne kan indeholde opslag. Og et opslag kan man svare (reply) på, og/eller synes godt om (like). Et opslag kan indeholde et link, eller en file. Til hver gruppe kan man oprette et antal administratorer, som kan slette opslag.

Ville jeg gøre brug af brugerskabte medier så som billeder, var det relevant at vide at der ikke eksisterede en app til mobile enheder, og at det derfor ville være en - sammenlignet med andre sociale platforme - omstændig proces for brugerne at ligge billeder og film op. Og det ville også være omstændigt for andre brugere at se det delte indhold, da indholdet ikke ”embeddes” (indlejres direkte på siden), men skal hentes ned som flade filer. Jeg valgte derfor ret hurtigt at fravælge brug af brugerskabte medier så som film og billeder.

På baggrund af de overvejelser lagde jeg mig i stedet fast på at designet skulle gøre brug af skriftlige opgaver. For at sikre fortsat samarbejde og følelse af medinddragelse og medejerskab af projektet hos Training Manager UK, valgte jeg at opgaverne skulle udformes i samarbejde med denne person. Efter en mundtlig briefing over telefonen hvor jeg redegjorde for de tanker der lå bag designet, og særligt med fokus på de af målene som designet gerne skulle prøve at arbejde videre med, lod jeg Training Manager UK formulere et udkast til opgaverne. Opgaverne er her gengivet på original-sproget:

1. What do you think will be the best seller? (Click here to submit your answer).
2. Who on your local high street have tropical orange in their store at the moment, and how can you use this in your sale? (Click here to submit your answer).
3. What from the previous collection would you automatically link to the Moroccan teal? (Click here to submit your answer).

Opgave nr. 1 beder brugeren tage stilling til, hvilket produkt fra kollektionen som han eller hun mener har potentialet til at blive en bestseller. Spørgsmålet er ikke stillet sådan for at afkræve et svar der kan måles op mod et præcist facit. PANDORA arbejder med bestsellere, også kendt som hero-produkter, som er produkter der enten har klaret sig eller forventes at klare sig særligt godt. Men spørgsmålet giver brugeren mulighed for at bruge noget af sin erfaring med PANDORA produkter, til at komme med et

kvalificeret gæt på hvad der baseret på tidligere kampagner kan tænkes at bringe succes. Samtidig giver det også brugeren mulighed for at tage stilling til de produkter der er i kollektionen ud fra et salgsmæssigt synspunkt. Hvilke forventes at sælge godt i vores butik (hvilket kan være særegent i forhold til andre)? Læser brugeren herefter svar fra andre, kan det måske enten bekræfte at der er store forventninger til lige netop dette produkt. Eller måske kan et andet svar gøre brugeren opmærksom på et andet produkt, som indeholder et positivt salgspotentiale.

Med opgave nr. 2 får brugeren mulighed for at arbejde med en af de trends denne kollektion er en del af. Nemlig farven orange, som måske ellers ikke er kendt som en vedvarende modedefarve. Og for at imødekomme nervøsitet eller ligefrem negativitet omkring produkter med denne farve i kollektionen, stilles brugeren denne opgave hvor han/hun skal prøve og se ud af butikken så at sige. Og (forhåbentlig) konstatere at mange andre butikker også har produkter med orange, og at kendskabet om disse produkter kan være et godt værktøj til at sælge, da det giver sælgeren mulighed for at koble kunden og hendes stil på tidens trends, med matchende PANDORA produkter. Med andre ord, brugeren skal anvende noget af den viden fra selvstudiet tidligere i e-læringsmodulet, sammen med anden viden om butikker og deres produkter i nærheden, til at løse opgaven.

Den sidste opgave, nr 3, leder også ud af modulet og kollektionen. Den skal lede brugeren over i den foregående kollektion (Mother's Day 2014) og give brugeren mulighed for at anvende sin viden om begge kollektioner til at komme med bud på hvilke produkter man kan matche sammen. Dette (at koble nye, nuværende og/eller udgåede produkter sammen) kaldes for link selling, og er en salgsmetode der tillægges stor værdi og vigtighed.

Opgaverne, og deres kobling til modulets mål kan ses i bilag 4.

For alle opgavernes vedkommende var det også et mål i sig selv at de gerne skulle starte en dialog brugerne i mellem. Måske ville een bruger stille et spørgsmål, som en anden ville besvare. Måske ville en anden rose sin kollega for et godt svar, og måske ville de bruge synes godt om funktionen til at indikere at de godt kunne lide hinandens svar, eller at de havde læst det.

På dette tidspunkt lå der også et færdigt e-læringsmodul klar. Og da opgaverne lå klar, kunne jeg gå i gang med at operationalisere prototypen. Dette måtte jeg angribe ad to spor. Dels skulle SocialPOD gøres klar, og dels skulle jeg integrere opgaver i e-læringsmodulet.

Da dette projekt fik lov at bruge UK markedet til at teste prototypen, tog jeg fat i det UK-engelske e-læringsmodul for High Summer 2014. Ved hjælp af eXact LCMS indsatte jeg indsatte et ekstra kapitel med en side. På siden præsenterede jeg med en kort tekst den nye opgaveform. Dernæst opgaverne listet fra 1-3. Hver opgave sat op med et direkte link til det sted i SocialPOD, hvor brugerne skulle arbejde med den pågældende. Et skærm billede fra arbejdet i LCMS kan ses som bilag 5.

Fordi jeg vidste at jeg ville skulle præsentere et foreløbigt designforslag ved den interne konference i maj 2014 valgte jeg at oprette en række test-konti og opstille en test-gruppe i SocialPOD. Dette gav mig mulighed for at indtaste en række fiktive besvarelser og dialoger, som kunne illustrere formålet med social læring i PANDORA, samt hvordan det tænktes udført. Se bilag 6.

Jeg sørgede for at disse konti meldte sig ind i gruppen og derefter oprettede jeg et emne, med dertilhørende sti af underemner. Stien til at komme ned til emnet til det første spørgsmål var således (hvert emne/underemne adskilt af ">>") CPH Social POD >> Global Conference 2014 - SocialPOD demo >> Campaigns >> Drop 3 - High Summer 2014 >>Q1: Bestseller? Se bilag 7-10.

De tre spørgsmål fik hver deres underemne. Som det ses var de formuleret som Qx:[sigende overskrift] hvor x er nummeret på opgaven, og overskriften et (meget) kort referat af spørgsmålet. Inde i emnet for opgaven kunne de enkelte besvarelser ses med en overskrift, navnet og et billede af forfatteren, samt antal visninger, kommentarer og synes godt om. Se bilag 11.

Hvis man klikkede på overskriften af en besvarelse, kom man ind til et billede hvor besvarelsen i sin helhed kunne læses. Her kunne man også læse eventuelle kommentarer, samt selv kommentere videre, hvis det var nødvendigt. Se bilag 12.

Da prototypen var operationel i den forstand at den kunne afprøves, blev den præsenteret for et publikum på ca. 100 personer på den interne konference. Feedbacken, omend den var overvejende positiv, blev ikke indsamlet eller behandlet på systematisk vis. Dels var der en række praktiske årsager, som gjorde at det ikke kunne lade sig gøre på det daværende tidspunkt. Og da langt størstedelen af deltagerne lå uden for målgruppen for systemet, vurderede jeg samtidig at det ikke var relevant nok til at medtage.

Dernæst blev prototypen sendt til test i UK. Her fik Training Manager UK og hendes team på tre yderligere personer mulighed for at teste den via det før omtalte setup med de oprettede test-konti. Efter en uge gennemførte vi et telefonkald med alle parter, hvor jeg lod dem tale ud om deres oplevelser og syn på prototypen. Her fremkom de primært med kritik af prototypens interaktionsmuligheder. De syntes det var for uoverskueligt at hvert svar havde sin egen diskussion eller opslag. Samtidig pointerede de at det ville kræve mere af deltagerne hvis de aktivt skulle gå ind og se de enkelte svares opslag, sammenlignet med hvis alle svar var at finde som besvarelser i én tråd i det samme opslag. Endelig ønskede Training Manager UK at hun og hendes team fik moderator adgang til det sted på SocialPOD, hvor besvarelserne og kommunikationen skulle foregå. Årsagen var at de ville kunne fjerne uønskede kommentarer, for eksempel kommentarer som var negative eller nedladende.

De havde også en række andre forbedringsforslag, som jeg ikke kunne komme videre med, da jeg ikke havde mulighed for at ændre i softwaren. Bilag 13 viser prototypens udformning i e-læringsmodulet på dette stadie.

PROTOTYPE P2

Da UK på dette tidspunkt overordnet set havde accepteret prototypen, hvis førnævnte ændringer blev implementeret, valgte jeg at gøre den klar til test i hele UK markedet. Først skulle jeg på baggrund af evalueringen af prototype P1 fra UK ændre opsætningen af spørgsmål og svar, fra selvstændige individuelle opslag som først foreslået i P1, til nu at bruge ét samlet opslag pr. spørgsmål. Og i dette opslag var meningen så at brugerne postede deres besvarelser. Først oprettede jeg en ny gruppe ”UK Social POD” for at undgå at blande de test data fra P1 ind i den videre brug af prototypen. Dette ses i bilag 14. Herunder blev der oprettet et emne ”Seasonal Training”. Se bilag 15.

Og herunder et emne ”Drop 3 - High Summer 2014”. I lod jeg Training Manager UK oprette hvert spørgsmål som et opslag. Hermed ville det også fremstå som at opgaverne var stillet af den person fra PANDORA, som butikspersonalet forbandt med undervisning. Se bilag 16.

Da jeg havde afsluttet arbejdet med at forberede SocialPOD med ny gruppe, nye emner og spørgsmål, var det tid til at tilpasse siden i e-læringsmodulet. Eftersom jeg havde oprettet spørgsmålene på ny et nyt sted, havde den URL eller det link, som jeg før anvendte inde i e-læringsmodulet, til at linke direkte til det sted hvor besvarelsen var ønsket, ændret sig. Jeg måtte derfor foretage en lille, men yderst vigtig

ændring i disse tre links for at sikre at de førte brugerne det rigtige sted hen. Denne ændring blev foretaget via eXact LCMS, samme fremgangsmåde som tidligere.

Herefter blev e-læringsmodulet lanceret som en såkaldt ”stille” (det vil sige uden at give brugerne aktivt besked om at det nye modul) lancering til ca 2400 brugere i UK. På trods af den ”stille” lancering var der efter blot 5 minutter allerede en bruger som kunne konstateres at have åbnet modulet. Og allerede den følgende dag var der en god grund til at foretage en ny ændring. En bruger havde nemlig meldt tilbage til PANDORAs UK organisation at han eller hun ikke kunne komme ind i gruppen. Jeg fandt kort tid efter ud af at vi havde begået den fejl at glemme at brugerne - inden de kunne få adgang til gruppen - skulle melde sig ind i gruppen via deres konto. Man kunne altså ikke melde dem ind fra centralt hold, men blot invitere dem. Det måtte derfor i næste prototype inkluderes en måde så brugeren først instrueredes i at melde sig ind, og siden kunne instrueres i at besvare spørgsmålene.

PROTOTYPE P3

På baggrund af ovenstående iværksatte jeg en ny ændring. Jeg undersøgte og fandt først det direkte link til den side der håndterede indmeldingsproceduren. Dernæst indsatte jeg tekst og link i SocialPOD-siden i e-læringsmodulet, og opdaterede derefter det allerede publicerede modul på the POD. Dette var den sidste iteration af prototypen, som jeg har medtaget i specialet. Projektet lever stadig pr. 28. juli 2014 i PANDORA, og det planlægges at udvide det i løbet af 2014-15.

Efter at have lanceret P3 udgaven, blev modulet også kommunikeret ud i UK. Efter at have været tilgængelig i 2 måneder, havde ca. 1900 personer gennemført det. Og der var indsendt 336 besvarelser fordelt på de tre spørgsmål. Jeg vil i den næste kapitel analyse videre på de data jeg har kunnet indsamle fra besvarelserne, og det system de er indløbet på. Prototype P3 kan ses på bilag 17-18.

7. INDSAMLING OG ANALYSE AF DATA FRA PILOT-FORLØB

INDSAMLING AF DATA

Allerede et par dage inden butikspersonalet blev meddelt at det nye e-læringsmodul var klart på the POD, var de første besvarelser blevet lagt op på SocialPOD. Efter at have været tilgængeligt i næsten 2 måneder valgte jeg at begynde og indsamle data fra den aktivitet der havde været. Dels så jeg på det der var at konstatere via simpel observation inde i SocialPOD. Hvad var der sket? Hvordan var opgaverne blevet besvaret, og hvordan havde systemet reageret på de adskillige besvarelser? Dernæst valgte jeg at indsamle alle besvarelser fra alle tre opgaver i et excelark, hvor jeg ville have mulighed for at analysere dem nærmere.

Jeg kunne også indsamle data på antal brugere som havde gennemført e-læringsmodulet, og dermed havde haft mulighed for at deltage på SocialPOD. Dette gjorde jeg via the POD.

ANALYSE AF DATA

OBSERVATION

Det allerførste som sprang i øjnene var at systemet havde gjort noget for mig uventet. Det vidste sig at være indrettet sådan at den side man kom ind på for at besvare opgaven, kun viser de første (9) besvarelse. Se bilag 17. Nye besvarelser, eller senere kommentarer kan man kun se ved at ”bladere” eller navigere til de øvrige, efterliggende sider. Det fik mig til at undre om dette mon havde påvirket de svar brugerne havde givet. Havde man læst de første 9 svar fordi de stod lige foran næsen og det var bekvemt, og derefter blot angivet et lignende svar? Havde de første 9 svar derfor sat en trend? Dette satte jeg mig for at se nærmere på i min analyse af data ved hjælp af excel.

Dernæst kunne jeg konstatere at der var afgivet meget få synes godt om, eller likes. Se bilag 18. Måske var denne funktion, som med undtagelse af det oprindelige opslag, hvor der tydeligt står ”Like”, alt for lidt fremtrædende til at brugerne ville opdage den, endsige bruge den? Eller måske var det et tegn på manglende dialog? Jeg valgte at lave en optælling i excel, som jeg skal vende tilbage senere i dette kapitel.

Jeg kunne også konstatere at systemet ikke korrekt talte antal synes godt om på emne-siden, hvor man ser en liste med de tre opslag, og antal besvarelser, antal views eller visninger og altså synes godt om. Dette endte jeg sidenhen med at rapportere som en fejl til producenten. Antal besvarelser talte jeg og de passede, men jeg havde ikke nogen metode til at kontrollere om antal visninger passede. Men ifølge producenten skulle de være valide.

YDERLIGERE ANALYSE

Jeg kunne konstatere følgende tal:

	Besvarelser	Visninger	Synes godt om	Kommentarer
Q1	141	405	8	2
Q2	104	261	6	1
Q3	91	236	3	0

Feltet ”kommentarer” dækker over det antal gange en besvarelse ikke har gået på opgaven eller spørgsmålet der var stillet, men i stedet var en kommentar til en andens besvarelse.

Ud af 2944 brugere som har haft adgang til e-læringsmodulet, havde 1920 gennemført det, svarende til 65%. Men af de 1920 brugere havde kun 7,3% besvaret opgave Q1, og 5,4% besvaret Q2, og endelig 4,7% besvaret de sidste spørgsmål.

Opgave Q2 havde to dele, hvordan og hvorfor. Hvis man analyserer alle besvarelserne, opdager man at 99 af dem indeholder et svar på første del af opgaven. Og kun 30 har et svar med på den anden del af opgaven.

I min analyse blev jeg opmærksom på det at de første 9 besvarelser altid blev vist på første side. Dette gjorde at jeg valgte at kode besvarelserne på de første to spørgsmål ud fra de svar som der var fremkommet på den første side, og se hvor mange af de svar, udtryk og formuleringer der gik igen. Først identificerede jeg svarene på side 1, og de udtryk som var centrale i svaret. Altså ikke ord som ”we”, ”are”, ”is” og så videre, men stednavne, butiksnave, produktnave og betegnelser. Disse ord indsamlede jeg og opstillede i en kolonne. Så fik jeg excel til at tælle hvor mange gange udtrykket var i brug på henholdsvis side 1, og de øvrige sider.

Opgave Q1

Udtryk	Side 1	Gennemsnit	Andre sider	Gennemsnit	I alt	Gennemsnit	Andre vs side 1
teal	6	0,666667	59	0,44697	65	0,460992908	-0,2197
pave	4	0,444444	42	0,318182	46	0,326241135	-0,12626
ball	3	0,333333	20	0,151515	23	0,163120567	-0,18182
bracelet	1	0,111111	17	0,128788	18	0,127659574	0,017677
hand	2	0,222222	23	0,174242	25	0,177304965	-0,04798
cubic	1	0,111111	1	0,007576	2	0,014184397	-0,10354
zirconia	1	0,111111	1	0,007576	2	0,014184397	-0,10354
cz	0	0	3	0,022727	3	0,021276596	0,022727
band	1	0,111111	0	0	1	0,007092199	-0,11111
ring	1	0,111111	4	0,030303	5	0,035460993	-0,08081
orange	1	0,111111	10	0,075758	11	0,078014184	-0,03535
daisy	1	0,111111	1	0,007576	2	0,014184397	-0,10354
murano	2	0,222222	9	0,068182	11	0,078014184	-0,15404
sea	1	0,111111	7	0,05303	8	0,056737589	-0,05808
horse	1	0,111111	12	0,090909	13	0,092198582	-0,0202
seahorse	6	0,666667	48	0,363636	54	0,382978723	-0,30303

hamsa	1	0,111111	18	0,136364	19	0,134751773	0,025253
hamza	1	0,111111	2	0,015152	3	0,021276596	-0,09596
hamasa	0	0	1	0,007576	1	0,007092199	0,007576

Opgave Q2

Udtryk	Side 1	Gennemsnit	Andre sider	Gennemsnit	I alt	Gennemsnit	Andre vs side 1
Topshop	2	0,222222	29	0,305263	31	0,298076923	0,083041
top shop	0	0	7	0,073684	7	0,067307692	0,073684
Accessorize	1	0,111111	4	0,042105	5	0,048076923	-0,06901
River Island	0	0	26	0,273684	26	0,25	0,273684
riverisland	0	0	3	0,031579	3	0,028846154	0,031579
river lisland	1	0,111111	0	0	1	0,009615385	-0,11111
No shops	1	0,111111	0	0	1	0,009615385	-0,11111
Lots of stores	1	0,111111	0	0	1	0,009615385	-0,11111
Primark	1	0,111111	7	0,073684	8	0,076923077	-0,03743
fashion	1	0,111111	9	0,094737	10	0,096153846	-0,01637
highstreet	1	0,111111	2	0,021053	3	0,028846154	-0,09006
high street	1	0,111111	6	0,063158	7	0,067307692	-0,04795

Det mest interessante ved tabellen er den kolonne yderst til højre. Her kan man se forholdet mellem gennem gennemsnittet af antal gange udtrykket optræder på henholdsvis side 1 og i alle besvarelsene (gennemsnit andre sider [minus] gennemsnit side 1). Er tallet præcist 0, er antallet af gange udtrykket er anvendt på side 1 helt på gennemsnit med de øvrige sider. Er tallet under 0, er det overrepræsenteret på side 1 i forhold til de øvrige sider. Og er tallet over 0, er udtrykket anvendt oftere på de øvrige sider, end på side 1. Det skal bemærkes at enkelte af udtrykkene på listen har værdien 0 i kolonne side 1. Dette udtryk er altså ikke anvendt på side 1. Men jeg har medtaget dem i tabellen fordi de enten er en betegnelse som dækker over et andet udtryk, eller på grund af stave-/skrivefejl, og derfor skal kodes med.

Mens data i tabellen fra opgave Q1 ikke rigtigt viser noget definitivt - alle tallene har meget små udsving - så springer særligt udtrykkene om ”river island” i øjnene fra opgave Q2. Dette udtryk er anvendt én gang med stavefejl på side 1, og går igen i alt 29 gange i de øvrige besvarelser. I øvrigt viste min optælling i opgave Q2 at 99 besvarelser indeholdt svar på den første del af opgaven, og 30 på den sidste del. Det er relevant at nævne at ud af besvarelsene på side 1, var de 9 med svar på første del af opgaven, og 3 havde svar på den sidste del. Jeg vil vurdere og diskutere videre på resultaterne af disse data i det følgende kapitel.

8. VURDERING, DISKUSSION AF RESULTATER

INTERVIEW

Min analyse af data fra de telefoninterviews der blev foretaget, indikerede at selvom der kan være en praksis hvor man er alene om at lære fra e-læringsmodulerne, kan der stadig være grundlag for sociale læringsaktiviteter i blandt butikspersonalet. Nogle er faciliterede af butikschefen, mens andre ikke nødvendigvis er det. Det peger i retning af hvad der i Wengers model kan betegnes som fælles praksis omkring læring.

Jeg opdagede også at der findes butikker anvender rollespil som metode til at øve salgssituationer. Rollespil kunne i sig selv være utroligt interessant at arbejde videre med. Vi ved at salgssituationen i en butik pr definition (stadig) er en interaktion mellem minimum to mennesker. Man kunne derfor godt stille spørgsmålstejn ved de e-læringsmoduler PANDORA har inden for denne kategori. Hvis en salgssituation er lig med en social interaktion, og læring via PANDORAs e-læringsmoduler ikke indeholder muligheder for at øve denne interaktion. Er det da muligt at komme op på det niveau i Blooms taksonomi som angiver at man skal kunne anvende det lærte? Det kunne danne et spændende grundlag for et nyt projekt.

Min metode havde en del mangler. Jeg fik ikke forberedt sonderinger grundigt nok, hvilket tydeligt kan konstateres når man hører interviewoptagelserne igennem. Det havde for eksempel været oplagt at spørge nærmere ind til hvordan oplæringen foregik. Eller få uddybet oplysningerne om udbyttet og det videre arbejde der kom ud af besøget af Retail Operations Manager. Jeg kan også høre at jeg enkelte gange bliver ledende i mine spørgsmål. Begge ting forklarer jeg mig at jeg ikke havde øvet min interview-teknik og praksis grundigt nok inden jeg gennemførte de tre interviews.

Man kunne også overveje om ikke et fokusgruppe-interview havde været en bedre mulighed. Alle tre telefoninterviews var relativt korte (ca. 3 minutter) af varighed, og derfor kunne man godt argumentere at et fokusgruppe-interview havde været en bedre mulighed for få flere oplysninger frem. Måske kunne interview-undersøgelsen også have haft et andet fokus, der havde været mere anvendeligt i arbejdet med prototypen. Godt nok søger den at undersøge hvordan brugerne arbejder med e-læringsmodulerne. Men havde det ikke også været relevant at undersøge om brugerne allerede brugte en form social læring online, f.eks. via Facebook eller andre sociale medier, som ikke nødvendigvis hører ind under PANDORA? Det havde været både interessant ud fra et perspektiv om at vide deres habitus inden for social læring online, når prototypen skulle bygges. Måske eksisterer der allerede en praksis i grupper på Facebook eller andetsteds. Det gør dette studie os ikke klogere på.

VALG AF PLATFORM

Ser man på Dabbaghs model i ”Theory-based design framework for e-learning”, er valget af platform repræsenteret som en af de tre hjørner i trekanten, nemlig ”learning technologies”. I hendes model argumenteres der for at valg af teknologiske læringsmidler bør blive styret af pædagogiske organisatoriske og didaktiske valg man har taget. Det kan man også argumentere for er tilfældet i arbejdet med prototypen. Men man kunne også argumentere at valgfriheden var lidt under pres. Specialet har som bekendt kørt som en del af et internt projekt i PANDORA, og der har været en klar forventning om at prototypen skulle kunne operationaliseres. Det gjorde det afgørende at prototype ikke forblev en teoretisk model, men at det kunne omsættes til praksis. Og det ville givetvis også have været kontroversielt hvis prototypen var bygget på en platform, der lå uden for the POD, når nu the POD er PANDORA primære undervisningsportal.

DATA FRA PROTOTYPENS BESVARELSER

Analysen af data fra prototypen viste at der var brugere som kunne anvende den til at producere viden. De besvarelser som kommenterede på andres besvarelser viste også at nogle brugere netop havde læst dem. Og det havde igangsat en dialog. Men dialogen havde for alles vedkommende en meget kort levetid. Der var ikke nogle dialoger som strak som over mere end to besvarelser. Brugen af synes godt om tilkendegivelser kunne også indikere at andre brugere havde læst en andens besvarelse. Det kan dog ikke afvises at man har brugt synes godt om knappen uden rent fatkisk at have læst den besvarelse det drejer sig om. Til de to første opgaver Q1 og Q2 skulle der i gennemsnit mere end 14 besvarelser til pr. synes godt om eller kommentar. Til den sidste opgave Q3 var det helt oppe på 30 sider pr. synes godt om eller kommentar.

Disse tal viser entydigt at der af en eller flere årsager har været langt flere som har afleveret en besvarelse af opgaven, end der har deltaget i en dialog på SocialPOD. Det kan skyldes flere forhold. Dels er der det forhold at systemet ikke giver mulighed for at give brugerne en notifikation når nogen har kommenteret deres besvarelse. Det var hverken muligt at sende en email hver gang en ny besvarelse (og dermed mulig kommentar) indløb, og ej heller var det muligt at ”tagge” brugere i besvarelser, som man kender det fra Facebook med flere. Det har derfor krævet at brugerne selv har logget sig ind for aktivt at se om der er nogen som har kommenteret på deres besvarelse.

Det er også muligt at synes godt om funktionen ikke har været tydelig nok for brugerne. Selvom funktionen minder om Twitters favorit-funktion der også kendetegnes ved en stjerne, kan man på baggrund af udbredelsen af Facebook vs. Twitter spekulere i om knappen i stedet blot burde have været forklarende tekst.

Tallene i undersøgelsen afslører også lave svarprocenter til alle tre opgaver, og en svarprocent som falder fra opgave Q1 over Q2 til det lavest i Q3. Det havde været relevant at undersøge yderligere omkring disse tal. Skyldes den lave svarprocent at brugeren ikke kunne finde ud af at lægge en besvarelse ind i SocialPOD? Måske et teknisk problem hos en del af brugere? Eller var spørgsmålene for svære? Det sidste virker ikke til at være tilfældet baseret på de besvarelser som kom ind.

Det også interessant at se på antallet af besvarelser sammenlignet med antal visninger. Da tallet ikke er unikke visninger, men et samlet udtryk for hvor mange gange siden er hentet, vil der også være gengangere. Men alligevel er der en stor gruppe af brugere som kommer ind på SocialPOD, ser siden, og måske læser opgaven, uden at besvare den. Det kunne være interessant at undersøge dette fænomen nærmere. Her vil jeg henlede læseren på begrebet lurking. I ”Planlægning af netbaseret undervisning - udkast til en helhedsorienteret didaktisk model” af Christensen og Søndergaard, som jeg har tidligere har refereret til, refererer de til Karsten Gynthers model over kommunikative praksisformer³⁷. Modellen viser to akser der krydser hinanden, og danner et kors-lignende kryds. I hvert hjørne af krydset er der forskellige kommunikative praksisformer, en af disse benævnes lurking. Lurking definerer Christensen og Sørensen som *”den studerendes behov for i kortere eller længere perioder ‘at observere passivt’ i rollen som tilskuer, uden at bidrage aktivt i konferencerne.”*³⁸ Kunne det være dette fænomen der er tale om? At nogle brugere har behov for ikke at deltage aktivt (endnu), men blot observere aktiviteterne lidt på afstand. Det siger data ikke noget afgørende om, men det kunne bestemt være interessant at se nærmere på.

Endelig viste analysen at prototypen kun viser de første 9 indkomne besvarelser på den første side. Og at det ville kræve at man bladrede igennem de øvrige sider for at se de andre svar. Andre sociale medier

³⁷ En moderne voksendidaktik, s162

³⁸ En moderne voksendidaktik, s164

håndterer dette anderledes, f.eks. ved at vise den eller de mest populære (udfra antal synes godt om) besvarelser eller kommentarer øverst. Andre igen viser de senest indkomne først. Da man ville kunne påstå at det kunne påvirke de øvrige besvarelser at det var de samme 9 alle øvrige brugere så når de kom ind, fik mig til at se nærmere på og analysere besvarelserne. Selvom der er indikationer af en overrepræsentation enkelte steder, er det svært at sige noget afgørende om det, eftersom der ikke ligger noget solidt sammenligningsgrundlag. Det ville have været interessant at sammenligne med besvarelser på opgaver hvor man ikke kunne se de samme 9 besvarelser gå igen. Data viser også at selvom besvarelser fra de første sider går igen i de øvrige, gemmer de andre sideres besvarelser også på en hel del variation i udtryk og svar som ikke findes på de første sider. Det er derfor ikke muligt at udlede at der er tale om egentlig tendens i besvarelserne.

Afslutningsvist kan det også nævnes at i følge Training Manager UK var det kun nødvendigt én gang at bruge moderator-rettighederne til at fjerne et indlæg. Og det var ikke fordi det var et nedladende eller negativt indlæg, men fordi indlægget var placeret under den forkerte opgave. Og da systemet ikke gav mulighed for at flytte indlæg, valgte hun at slette det.

9. KONKLUSION

Jeg har i dette speciale produceret et løsningsforslag til hvordan man kan bygge en prototype i PANDORAs eksisterende e-læringsmiljø, som kan give deres butikspersonale mulighed for at producere egen viden gennem social læring. Testen af prototypen viste at der blev produceret viden, og at der var dialog imellem brugerne, selvom det langt fra var alle som deltog. Og netop det, de lave deltagelses- og svarprocenter, kunne specialet ikke give noget konkret svar på.

Gennem telefoninterviews med butikspersonale kom det frem at der foregår en del uformelle, sociale læringsaktiviteter i butikkerne. Men om det lykkedes dette speciale at koble disse aktiviteter sammen med de aktiviteter som prototypen faciliterede, vides ikke. Man på baggrund af de empiriske data kan man overveje om aktiviteterne i prototypen allerede foregår uden for systemet i nogle butikker. Det giver undersøgelsen ikke svar på.

Analysen af PANDORAs e-læringsmodul High Summer 2014 brugte Blooms taksonomi til at klassificere indholdet. Modellen viste sig at være egnet som teoretisk grundlag til dette formål. Og med den stillede specialets analyse spørgsmålstegn ved om de satte undervisningsmål nås alene gennem at butikspersonalet gennemfører modulet. Særligt problematisk må det være at få lært sig det at kunne sælge, alene gennem tekst og billede præsentation af hvordan man skal bære sig ad. Kan man lære at få succes i interaktionen mellem kunde og sælger, uden at kunne øve det? Specialet finder ikke noget svar på dette spændende spørgsmål.

Specialet anvendte Etienne Wengers sociale teori om læring, hvor begrebet praksisfællesskaber er centralt. Specialet lagde ud med at begrunde sit fokus på social læring gennem blandt andet Wengers model. Specialet kan på baggrund af de indsamlede data konkludere at nogle af de forhold Wenger beskriver, kan være til stede i PANDORAs butikker.

Endelig har specialet afprøvet Cornerstone OnDemands sociale værktøj kaldt Connect, også kendt i PANDORA som henholdsvis the POD og SocialPOD. Her er det kommet frem at der er flere problemer omkring brugervenlighed, og at platformen ikke kan optælle simple data så som antal synes godt om korrekt. Det kan dog konkluderes at Connect kan fungere som platform for online sociale læringssituationer. Specialet vil dog konkret anbefale producenten at indføre simple tiltag så som nemmere upload og visning af medier, mulighed for at tagge andre brugere i sine opslag, og bedre visning af (nye) besvarelser, da specialet finder at især de to sidste tiltag vil kunne øge mulighederne for en aktiv dialog i blandt brugerne.

10. PERSPEKTIVERING

PANDORA Group Training kan bruge den viden der er skabt i dette speciale, til at begrunde yderligere fokus og investering i social læring på the POD. Resultaterne af den prototype der er produceret og testet viser at den faciliterer brugernes produktion af viden. Men den viser også at prototypen har nogle problemer med at facilitere dialog mellem brugerne. Hvis formålet fortsat er at brugerne indgår i dialoger og kommunikerer aktivt med hinanden om den læring der er fokus på, viser resultaterne at der skal arbejdes videre med prototypen. Og det anbefales derfor at dette undersøges nærmere, inden prototype og SocialPOD introduceres i nye markeder.

Specialet har også analyseret på de mål, der specifikt er sat for PANDORAs kampagne e-læringsmoduler. Resultaterne viser at målene kan være svære at indfri med de muligheder for læring, e-læringsmodulerne tilbyder. Særligt når det kommer til salgsinteraktionen, og det at anvende den viden det kræver. PANDORA Group Training anbefales derfor at se nærmere på muligheder for at facilitere rollespil, hvor interaktion mellem kunde og sælger kan øves af butikspersonalet. Specialet har ikke produceret noget viden som konkret kan pege på hvordan, og kan derfor ikke komme med noget konkret bud på om det skal foregå online via et system, eller ansigt-til-ansigt i butikken, eller noget helt tredje. Men resultaterne af specialets undersøgelser peger på at det muligvis kunne indeholde et givtigt læringspotentiale.

Per Ferdinandsen, juli 2014

11. LITTERATURLISTE

- Amiel, T., & Reeves, T. C. (2008).** *Design-Based Research and Educational Technology: Rethinking Technology and the Research Agenda*. Educational Technology & Society, 11 (4), 29–40.
- Anderson, Lorin W. & Krathwohl, David R. & Benjamin Samuel Bloom (2001):** *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman
- Birch Andreassen, Lars & Meyer, Bente m.fl. (2008):** *Digitale medier og didaktisk design*. Danmarks Pædagogiske universitetsforlag
- Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2010):** *Kvalitative metoder - en grundbog*. Hans Reizels forlag
- Christensen, Lars & Søndergaard, Steen m.fl (2009):** *En moderne Voksendidaktik*. Alinea
- Christensen, Ove & Gynther, Carsten & Brun Petersen, Trine (2012):** *Design-based Research - introduktion til en ny forskningsmetode i udvikling af nye E-læringskoncepter og didaktisk design medieret af digitale teknologier*. Læring & Medier (LOM) - nr .9 2012. ISSN: 1903-248X
- Creswell, John W. (2008):** *Educational Research*. 3. udgave. Pearson Education International
- Dabbagh, N. (2005).** *Pedagogical models for E-Learning: A theory-based design framework*. International Journal of Technology in Teaching and Learning, 1(1), 25-44.
- Illeris, Knud (2006):** *Læring*. Roskilde Universitetsforlag
- Illeris, Knud & samarbejdspartnere (2004):** *Læring i arbejdslivet*. Roskilde Universitetsforlag.
- McComas, William F. & Abraham, Linda (2004):** *Asking More Effective Questions*. Rossier School of Education.
- Piaget, Jean (1964):** *Develoment & Learning*. In R.E. Ripple & V. N. Rockcastle (Eds), *Piaget Rediscovered* (p 7-20) <http://www.psy.cmu.edu/~sieglar/35piaget64.pdf>
- Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2012):** *Den gode opgave*. Samfundslitteratur
- Romundstad, Jens (2013):** *FaktaShare: Sociale platforme som katalysator for medarbejder-drevet innovation*. Erhvervpsykologi Nr 2, Vol 11, 2013, (s52-71).
- Skinner, B.F. (1957):** *Verbal Behavior*. Cambridge Center for Behavioral Studies.
<http://store.behavior.org/resources/595.pdf>
- Wahlgren, Bjarne (2010):** *Voksnes læreprocesser*. Akademisk Forlag, København.
- Wenger, Etienne (1998):** *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge Mass.: Cambridge Uni. Press.

ONLINE RESSOURCER.

- Cornerstone OnDemand: www.cornerstoneondemand.com, 15. juli 2014.
- PANDORA A/S: www.pandoragroup.com, 15. juli 2014.
- eXact Learning Solutions: <http://www.exact-learning.com>, 15. Juli 2014.

FIGURER & ILLUSTRATIONER

- Figur 1: Fra ”Læring” af Illeris, 2006.
- Figur 2: Egen illustration efter Wenger, 1998.
- Figur 3-4: Egen illustration frit efter Bloom, Anderson og Krathwohl, 2001
- Figur 5: Egen illustration frit efter Dabbagh, 2005.
- Figur 6: Egen illustration frit efter Christensen og Sørensen, 2009.
- Figur 7: Amiel & Reeves, 2008. s.34.
- Figur 8: Egen konceptuel model, prototype P0

12. BILAG

Liste

Bilag 1: Klip fra www.pandora.net/POD, viser udbud af ansigt-til-ansigt undervisning i UK på POD registreringsside.

Bilag 2: Klip fra www.pandora.net/POD, viser udbud af ansigt-til-ansigt undervisning i AMERICAS på POD registreringsside.

Bilag 3: Interview guide.

Bilag 4: Forbindelsen mellem mål og spørgsmål til prototype.

Bilag 5: Arbejde prototype i LCMS.

Bilag 6-12: Prototype P1

Bilag 13-16: Prototype P2

Bilag 17-18: Prototype P3

Bilag 19: Komplet gennemgang af High Summer 2014 e-læringsmodul, inkl. prototype P3

Bilag 20: Excel med data fra aktivitet i prototype P3:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pxHtKMmZCpt9zlunIDey_2BNov1_IEPGY9MVRz_oAjY/edit?usp=sharing

Bilag 21: Interview optagelse #1:

<https://drive.google.com/file/d/0B87w8kvLKRzUMk1QQzNwbkNfc1k/edit?usp=sharing>

Bilag 22: Interview optagelse #2:

<https://drive.google.com/file/d/0B87w8kvLKRzUeFpxb1ctNHRzUGM/edit?usp=sharing>

Bilag 23: Interview optagelse #3:

<https://drive.google.com/file/d/0B87w8kvLKRzUWDBpVzBlczMybHM/edit?usp=sharing>

Bilag 1

Welcome to the UK Training bookings page. We now hold 5 main courses:

Welcome to Pandora Way of Selling, Advanced Product, Visual Merchandising, Recruitment & Retention and Sales Coaching & KPIs

In addition to this, each season we hold special product collection launches. All courses are bookable via this page. Attached is a userguide to support you through your first few bookings. Please note: You MUST receive a registration email to confirm booking.

Sales & Product Training

Autumn/Winter 2014 Roadshow
Advanced Pandora Product
Welcome to Pandora Way of Selling
Visual Merchandising

Management Training

Autumn/Winter 2014 Retail Manager's Conference
Autumn/Winter 2014 SIS Wholesale Manager's Conference
Recruitment & Retention

Bilag 2



PANDORA would like to invite you to our Autumn & Winter Roadshow and Launch Party's for 2014. Please click on your region to the right to register.

We look forward to seeing you!

Your Upcoming Sessions

No Sessions Scheduled

Autumn Winter 2014 Roadshow >>>

The PANDORA Autumn/Winter 2014 Roadshows will provide an in-depth view of the new AW14 Collections: Follow the Signs, Discover Autumn's Radiance & Light Up the Night. Our new collections will be experienced through a fun and interactive presentation focused on product information & how to sell the collections. The session will also include management training on how to win during holiday.

Topics Include:

- How to calculate the amount of people to hire during the holiday season
- Roles within your store
- Being the Customer Sales Lead (CSL)
- Zoning
- Autumn/Winter 2014 Collection

Please note that the Roadshow trainings are meant for owners, district managers and store management teams. Other members of upper management are also highly encouraged to attend.

Autumn Winter 2014 Roadshow

Autumn Winter 2014 Roadshow Northeast
Autumn Winter 2014 Roadshow Midsouth
Autumn Winter 2014 Roadshow Northeast & Midwest
Autumn Winter 2014 Roadshow Canada
Autumn Winter 2014 Roadshow West
Autumn Winter 2014 Roadshow Southeast

Autumn Winter 2014 Launch Party >>>

PANDORA cordially invites you to attend an exclusive evening to preview our newest collections. PANDORA is excited to unveil the Follow the Signs, Discover Autumn Radiance & Light Up the Night collections.

Autumn Winter 2014 Launch Party

Autumn Winter 2014 Launch Party Canada
Autumn Winter 2014 Launch Party Midsouth

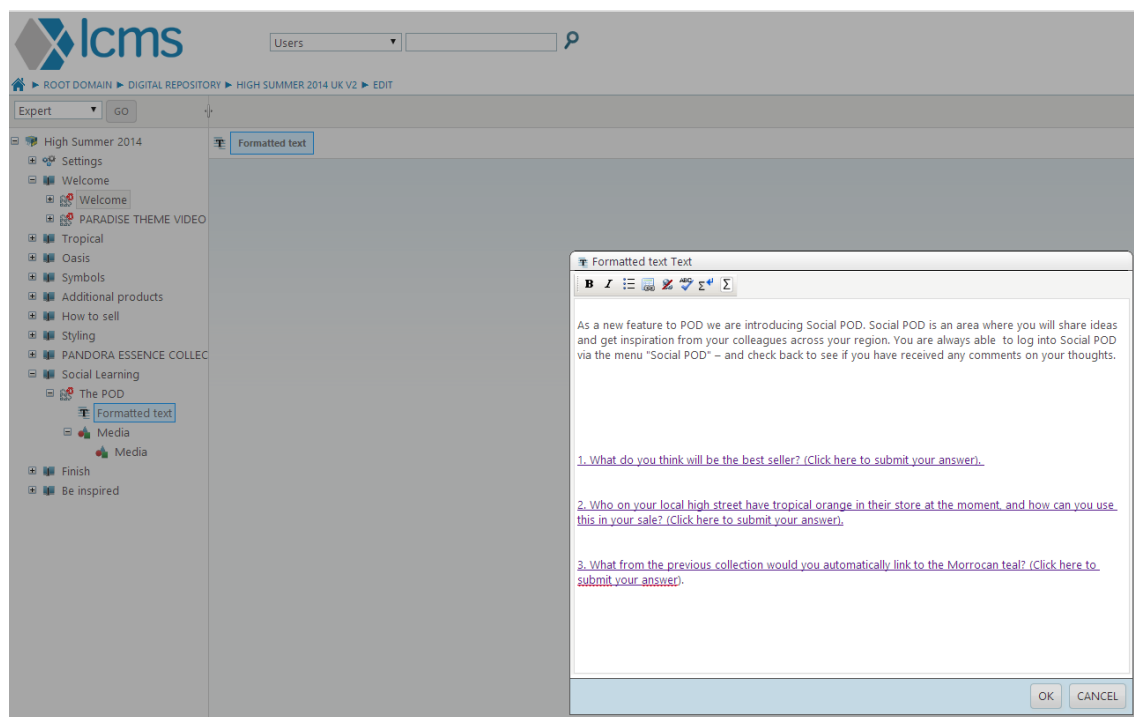
Interview guide

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Indledende. Erfaringsgrundlag hos respondent?	Hvor længe har du arbejdet med salg? Hvor længe har du arbejdet i PANDORA?
Indledende. Respondents fokus ift egen læring? Er der anvendt E-læring?	Hvad skal du kunne for at få succes i dit job? Hvordan har du lært dig det?
Anvendes der E-læring? Andet? Indgår E-læring allerede i en social kontekst? Hvordan?	Hvordan holder du dig opdateret på nye produkter og hvordan du bedst kan sælge dem? (Hvis POD, hvilket modul er da det seneste) Kan du beskrive hvordan du arbejder med kampagne-E-læring på the POD? Drøfter i E-læring i butikken? Hvordan?
Anses E-læring som værdifuld læring?	Kan du beskrive en specifik situation hvor du anvendte viden du har tilegnet dig via E-læring?

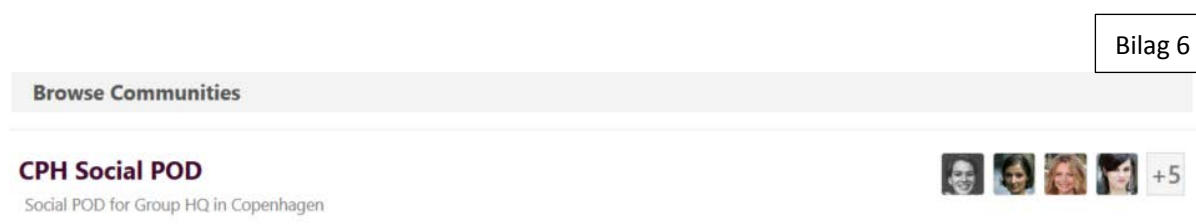
Mål i High Summer 2014 modul

Spørgsmål til prototype

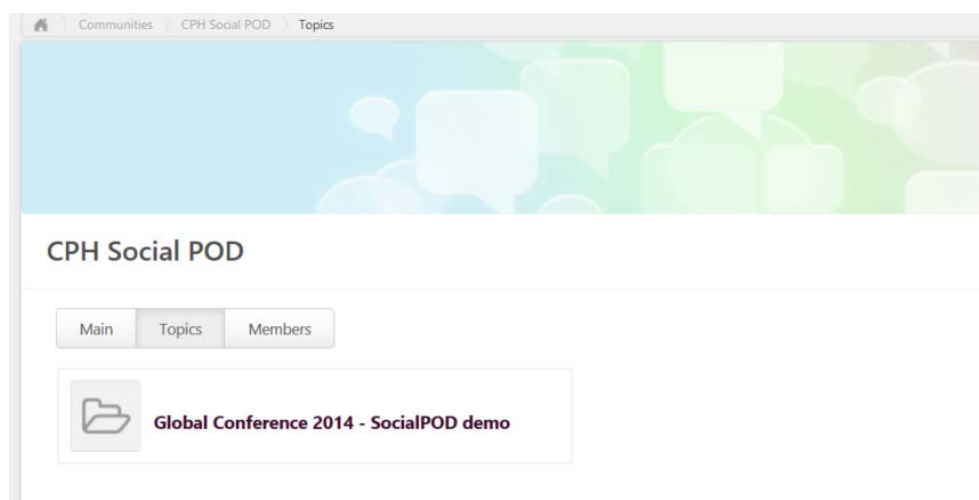
Kender de nye High Summer-produkter.	What do you think will be the best seller? (Click here to submit your answer).
Er i stand til at bruge produktoplysningerne og unikke salgsargumenter.	Who on your local high street have tropical orange in their store at the moment, and how can you use this in your sale? (Click here to submit your answer).
Ved, hvordan du matcher produkterne til kundens behov, og hvordan du bruger tillægssalg.	What from the previous collection would you automatically link to the Moroccan teal? (Click here to submit your answer).



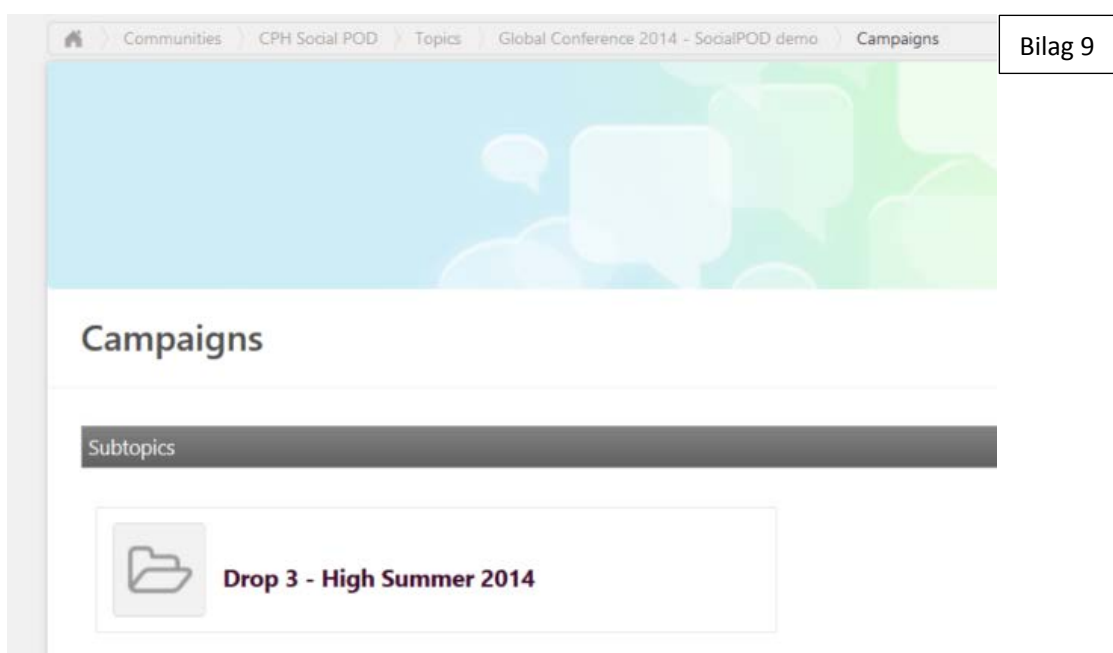
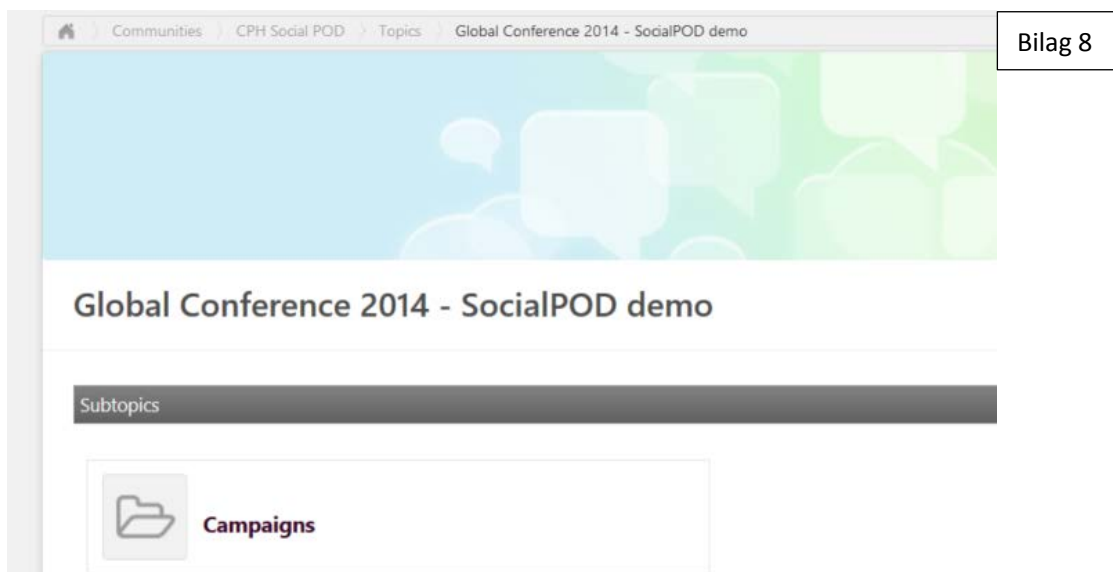
Bilag 5



Bilag 6



Bilag 7



Communities

CPH Social POD

Topics

Global Conference 2014 - SocialPOD demo

Campaigns

Drop 3 - High Summer 2014

Drop 3 - High Summer 2014

Manage Topic

Create Posting

Subtopics

Q1: Bestseller?

What do you think will be the best seller?

Q2: Tropical orange?

Who on your local high street have tropical orange in their store ...

Q3: Link-selling?

What from the previous collection would you automatically link t...

Bilag 10

Communities

CPH Social POD

Topics

Global Conference 2014 - SocialPOD demo

Campaigns

Drop 3 - High Summer 2014

Q1: Bestseller?

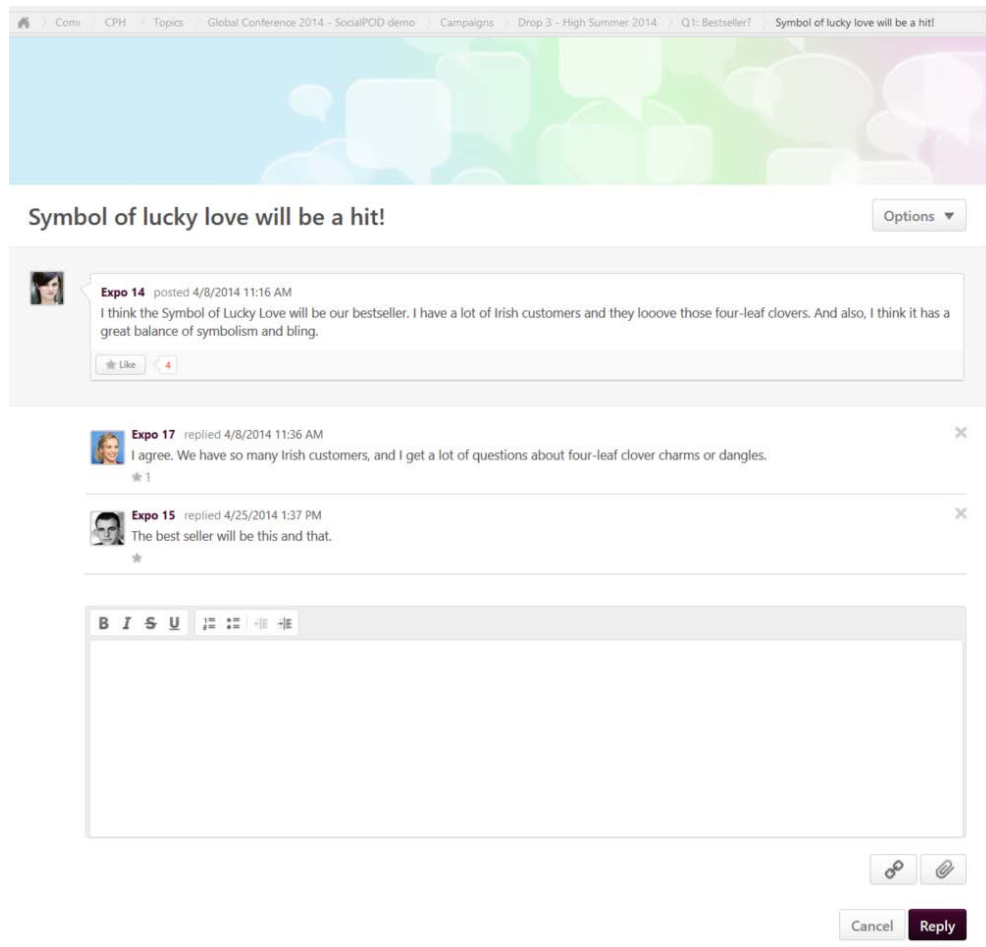
Q1: Bestseller?

Manage Topic

Create Posting

Postings	Author	Replies	Views	Likes
Symbol of lucky love will be a hit!	Expo 14 4/8/2014 11:16 AM	2	18	4
The Intricate Lattice Openwork will be a hitter!	Expo 15 4/8/2014 11:24 AM	1	5	4
Best seller	Expo 11 4/8/2014 10:53 AM	2	12	6
Q1 - How can you link to stuff?	Per Ferdinandsen 6/26/2014 1:11 PM	0	1	0

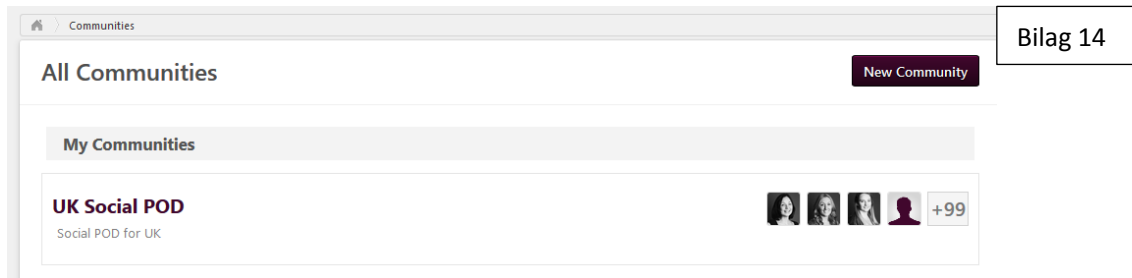
Bilag 11



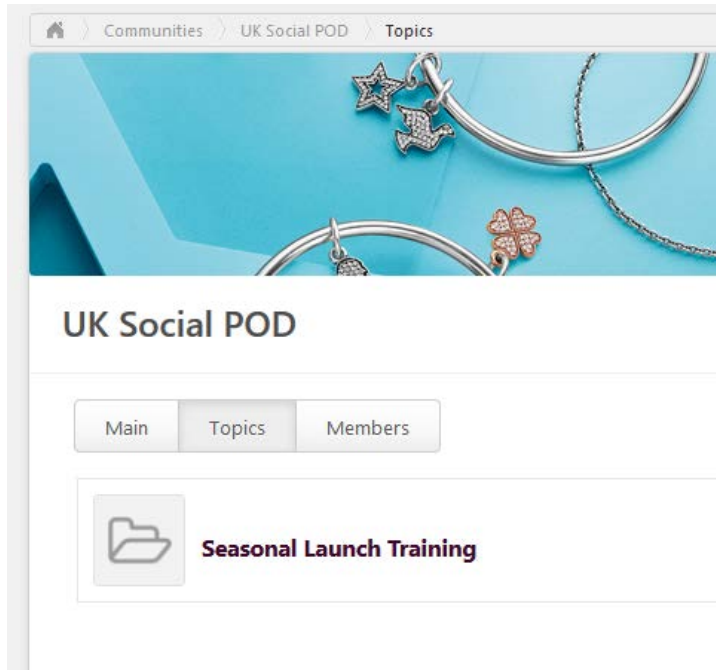
Bilag 12



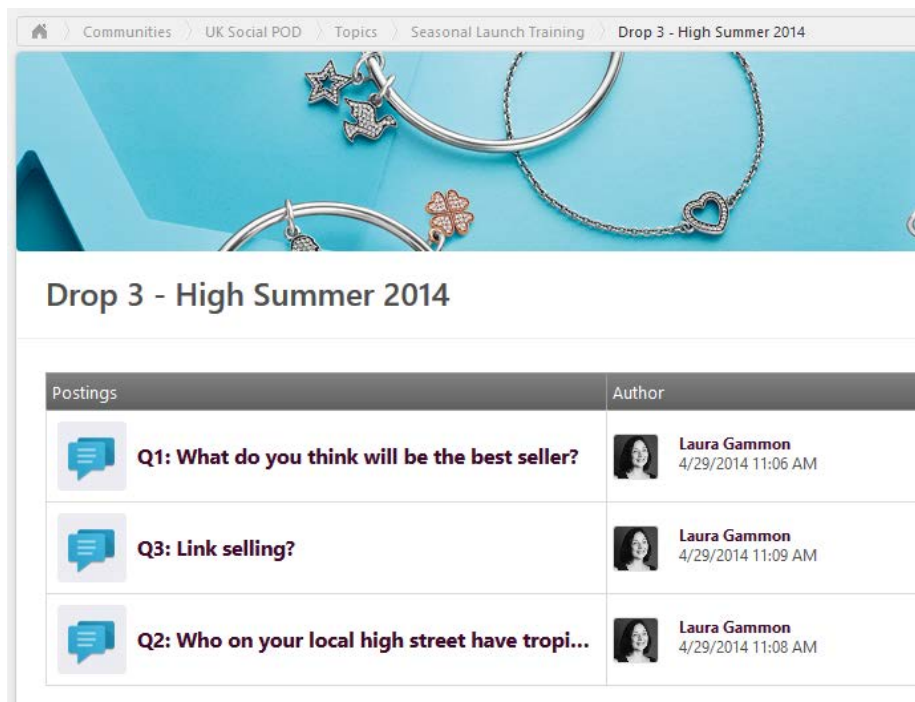
Bilag 13



Bilag 14



Bilag 15



Bilag 16

Q1: What do you think will be the best seller?

Options ▾

Bilag 17

**Laura Gammon** posted 4/29/2014 11:06 AM
What do you think will be the best seller? Submit your answer by replying below.

★ Like 12

**Ellie Jenner** replied 5/19/2014 6:37 PM
I think the teal pave ball is going to fly off the shelves!
★

**Claire Dibbs** replied 5/29/2014 2:09 PM
Hi All. I've found that the hamza hand has been v popular so far :) and the cubic zirconia band ring! The orange daisy murano has been v popular too :)
★ 1

**Katie Edwards** replied 5/29/2014 6:54 PM
I think the teal pave ball will be the best seller and the sea horse :)
★ 2

**Claire Randall** replied 6/2/2014 1:43 PM
hamsa hand and the seahorse!
★

**Charlotte Little** replied 6/2/2014 2:03 PM
Personally the i thought the teal pave will be best seller but the seahorse in store is flying out!!
★ 1

**Elaine Grandon** replied 6/2/2014 2:17 PM
Definitely the teal pave ball and the seahorse.
★

**Claire Culliane** replied 6/2/2014 2:20 PM
I believe the teal bracclet will be popular for summer and the seahorse.
★

**Nicola Ransom** replied 6/2/2014 2:44 PM
Definatey the Seahorse, sold out! and the Teal Murano is very popular too.
★ 1

**Jess Garnham (Inactive)** replied 6/2/2014 3:12 PM
everyone loves the seahorseso cute x
★

1 2 3 4 5 ▶ ▶

⬆

Postings	Author	Replies	Views	Likes
 Q3: Link selling?	 Laura Gammon 4/29/2014 11:09 AM	91	236	2
 Q2: Who on your local high street have tropi...	 Laura Gammon 4/29/2014 11:08 AM	104	262	4
 Q1: What do you think will be the best seller?	 Laura Gammon 4/29/2014 11:06 AM	142	409	12

Bilag 18

High Summer 2014 e-læringsmodul

Bilag 19

High Summer 2014
Welcome > Welcome

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

WELCOME
This module, High Summer 2014, contains new products from the Moments collection and PANDORA ESSENCE COLLECTION.

The purpose is to let you explore the facts and unique selling points of each new product and get inspiration on how to sell the products.

PARADISE
The overall theme for the campaign is PARADISE and it contains three campaign subthemes Tropical, Oasis and Symbols as well as some additional products.

STAR SIGNS
For the PANDORA ESSENCE COLLECTION we are launching a series of beautiful Star Sign charms and a new bracelet.

Theme Video
Watch the video about the High Summer collection on the next page and get the sense and feeling of the campaign product and the inspiration behind them.

The video will start automatically.

1 **Key Learning Objectives**
2 **Duration**
3 **How to use this module**
4 **Pop up**



1 / 23

High Summer 2014
Welcome > Welcome

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

WELCOME
This module, High Summer 2014, contains new products from the Moments collection and PANDORA ESSENCE COLLECTION.

The purpose is to let you explore the facts and unique selling points of each new product and get inspiration on how to sell the products.

PARADISE
The overall theme for the campaign is PARADISE and it contains three campaign subthemes Tropical, Oasis and Symbols as well as some additional products.

STAR SIGNS
For the PANDORA ESSENCE COLLECTION we are launching a series of beautiful Star Sign charms and a new bracelet.

Theme Video
Watch the video about the High Summer collection on the next page and get the sense and feeling of the campaign product and the inspiration behind them.

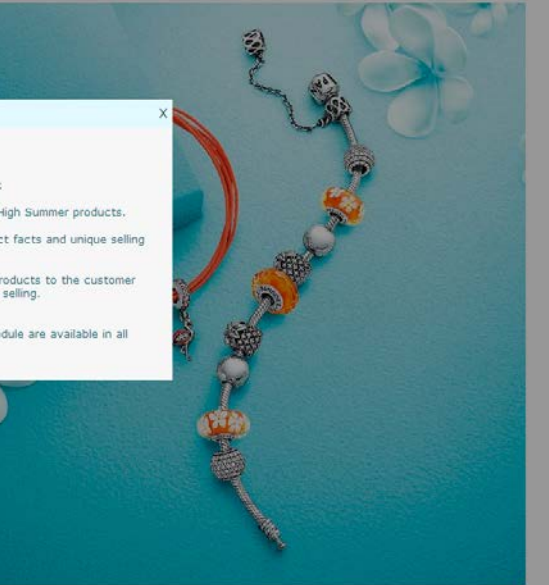
The video will start automatically.

1 **Key Learning Objectives**
2 **Duration**
3 **How to use this module**
4 **Pop up**

Key Learning Objectives
The module will ensure that you:

- Are familiar with the new High Summer products.
- Are able to use the product facts and unique selling points.
- Know how to match the products to the customer needs and how to apply link selling.

Note: Not all products in this module are available in all markets



1 / 23

High Summer 2014
Welcome > Welcome

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

WELCOME
This module, High Summer 2014, contains new products from the Moments collection and PANDORA ESSENCE COLLECTION.

The purpose is to let you explore the facts and unique selling points of the products and get inspiration on how to sell the products.

PARADISE
The overall theme for the campaign is PARADISE and it contains the Tropical, Oasis and Symbols as well as some additional products.

STAR SIGNS
For the PANDORA ESSENCE COLLECTION we are launching a set of charms and a new bracelet.

Theme Video
Watch the video about the High Summer collection on the next page of the campaign product and the inspiration behind them.

The video will start automatically.

Duration
The course will take approximately 40 minutes to complete.

After having completed the course, you will have the opportunity to return to it in order to refresh your knowledge, whenever you need to.

1 Key Learning Objectives
2 Duration
3 How to use this module
4 Pop up

1 / 23

High Summer 2014
Welcome > Welcome

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

WELCOME
This module, High Summer 2014, contains new products from the Moments collection and PANDORA ESSENCE COLLECTION.

The purpose is to let you explore the facts and unique selling points of the products and get inspiration on how to sell the products.

PARADISE
The overall theme for the campaign is PARADISE and it contains the Tropical, Oasis and Symbols as well as some additional products.

STAR SIGNS
For the PANDORA ESSENCE COLLECTION we are launching a set of charms and a new bracelet.

Theme Video
Watch the video about the High Summer collection on the next page of the campaign product and the inspiration behind them.

The video will start automatically.

How to use this module

ARROWS
On the bottom right of your screen there are two ARROWS. In order to navigate the module, click the right arrow to move to the next page, and click the left arrow to go back to the previous page.

MENU
On the left of your screen you will find the MENU. Use the menu to get an overview of the course or to go to a specific page.

In order to open and close, click the MENU tab.

1 Key Learning Objectives
2 Duration
3 How to use this module
4 Pop up

1 / 23

High Summer 2014

Welcome > PARADISE THEME VIDEO

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

PARADISE COLLECTION THEME VIDEO
Ethnic patterns and tropical references shape the new Paradise collection where the mood is fresh and exotic.

Like bright treasures found on sandy shores, cool jewel-coloured charms and cute tropical fruits and fauna add a fun vibe to the season.

Note: If you want to watch the video again, use the play button beneath the video screen or click on BACK and then NEXT.

Click on the right ARROW to continue the course.

00:00:00

2 / 23

High Summer 2014

Tropical > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

TROPICAL
A tropical paradise filled with vibrant shades of orange inspires the feeling of summer fun and colourful jewellery featuring Hawaiian blossom, pineapple and flamingo charms

Exotic glass design
The beauty of the exotic frangipani flower is captured in the artistic glass charm. The tropical flower is traditionally linked to shelter, protection, loyalty and love.

It is also used for ceremonial lei (garland) flower wreaths presented on Hawaii as a sign of affection.

Decorative pineapple
Popular since its first discovery by Christopher Columbus, the pineapple is traditionally linked to hospitality and signifies friendliness and warm welcome.

Each spike on a pineapple consists of a small diamond-shaped fruit; PANDORA's stunning charm replicates this with sparkling brilliant-cut stones.

Moments multi-strand bracelet
The multi-strand bracelet in tropical orange is the must-have piece for the fashion conscious.

Click on all the products to get specific information about each of them



3 / 23

High Summer 2014
Tropical > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

TROPICAL
A tropical paradise filled with vibrant shades of orange inspires the feeling of summer fun and colourful jewellery featuring Hawaiian blossom, pineapple and flamingo charms

Exotic glass design
The beauty of the exotic frangipani flower is captured in the tropical flower is traditionally linked to shelter, protection, love and affection.
It is also used for ceremonial lei (garland) flower wreaths pre affection.

Decorative pineapple
Popular since its first discovery by Christopher Columbus, the linked to hospitality and signifies friendliness and warm welcome.
Each spike on a pineapple consists of a small diamond-shaped charm replicates this with sparkling brilliant-cut stones.

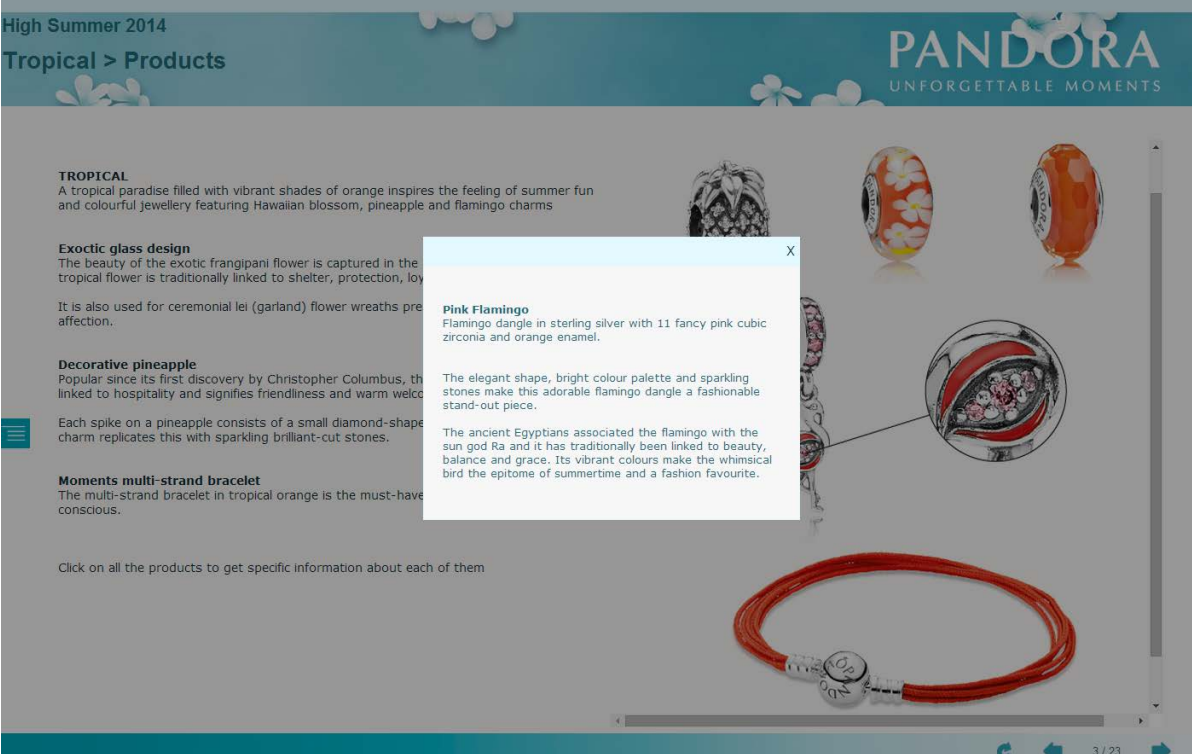
Moments multi-strand bracelet
The multi-strand bracelet in tropical orange is the must-have conscious.

Click on all the products to get specific information about each of them

Pink Flamingo
Flamingo dangle in sterling silver with 11 fancy pink cubic zirconia and orange enamel.

The elegant shape, bright colour palette and sparkling stones make this adorable flamingo dangle a fashionable stand-out piece.

The ancient Egyptians associated the flamingo with the sun god Ra and it has traditionally been linked to beauty, balance and grace. Its vibrant colours make the whimsical bird the epitome of summertime and a fashion favourite.



High Summer 2014
Tropical > Quiz

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

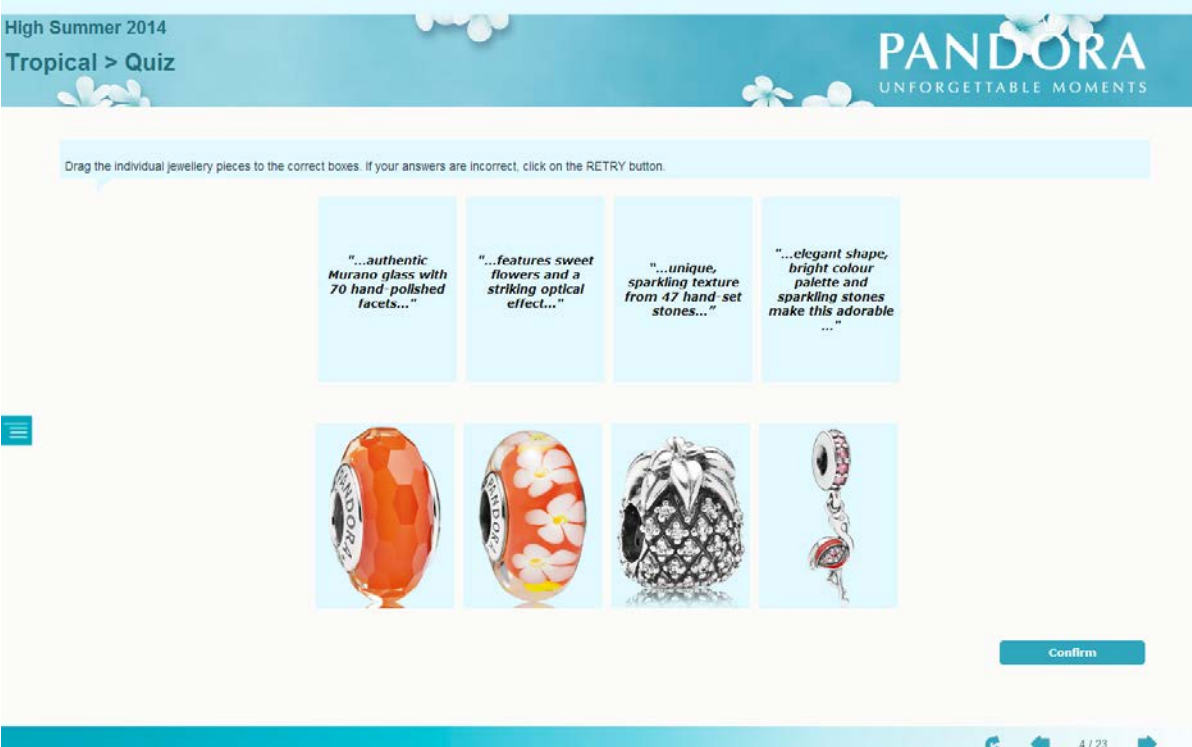
Drag the individual jewellery pieces to the correct boxes. If your answers are incorrect, click on the RETRY button.

"...authentic Murano glass with 70 hand-polished facets..."

"...features sweet flowers and a striking optical effect..."

"...unique, sparkling texture from 47 hand-set stones..."

"...elegant shape, bright colour palette and sparkling stones make this adorable..."



High Summer 2014
Oasis > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

OASIS
Elegance meets far away splendour in a treasure trove of ethnic patterned charms and coloured stones featuring lattice details and offset by intricate Seahorse dangle charms and teal Murano glass.

Ethnic patterns
The Eastern influence is prevalent in both the design and fashion world. Middle East and Asian art is celebrated for its intricate latticework designs. The fascinating patterns give you a sense of travel with exotic details that are perfect not only for summer but all year round.

Colours
The colours of turquoise and teal reference the summer – the sea, the sky, the beach, an oasis. Add colour to your summer look with azure coloured jewellery which capture the essence of carefree summertime.

Click on all the products to get specific information about each of them.



5 / 23

High Summer 2014
Oasis > Quiz - Teal

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Drag the correct jewellery pieces to the box. If your answers are incorrect, click on the RETRY button.

PRODUCTS SET WITH TEAL COLOURED CUBIC ZIRCONIA



Confirm

6 / 23

High Summer 2014
Oasis > Quiz - Cubic zirconia

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS



How many cubic zirconia stones does each jewellery piece contain?	0	12	16	21	94
Teal Lattice Glass?	☐	☐	☐	☐	☐
Tropical Seahorse	☐	☐	☐	☐	☐
Intricate Lattice Openwork?	☐	☐	☐	☐	☐
Teal Studded Circles Openwork?	☐	☐	☐	☐	☐
Teal Pavé Ball?	☐	☐	☐	☐	☐

Confirm

7 / 23

High Summer 2014
Symbols > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Graphic Design
Symbols & Letters
Meaningful Symbols

GRAPHIC DESIGN
Iconic symbols such as peace, love, lucky in love are crafted from sterling silver and studded with sparkling cubic zirconia which together with the letter dangles creates edgy pieces for summer and beyond.

The combination of shiny sterling silver and micro-set cubic zirconia provide the dangles with a contemporary look.

The oxidized back frame offsets the sparkling stones while giving the pieces an antique look – it lends the jewellery a feeling that it has had a life; it tells a story in its own right.

Click on the tabs above and get more information about the jewellery pieces.



8 / 23

High Summer 2014

Symbols > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Graphic Design

Symbols & Letters

Meaningful Symbols

SYMBOLS & LETTERS

People are forevermore searching for ways of expressing who they are.

Symbols of hope, faith, devotion, love, belief and luck transcend the spoken word and lets you share your hopes and dreams in a sophisticated way.

The historical charm bracelets were all about symbolisation – by wearing the new dangles on a bracelet, a bangle or a multi-strand bracelet you gain a look that is true to the symbolic nature of the charm bracelet but with a modern look.

Combine with the letter dangles for a personal take on the style.



https://thepod.co.uk/content/thepod/publications/3406/YOQMYTDS4UBL3GF5X4LN04BU7HTML_lesson/2640/index.html#0350

8 / 23

High Summer 2014

Symbols > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Graphic Design

Symbols & Letters

Meaningful Symbols

TRANSCENDING THE SPOKEN WORD

Share your hopes and dreams with a collection that transcends the spoken word.

The endless possibilities of styling the shimmering symbols, make these charms little fashion statements – beautiful on different styles of bracelets or as necklace pendants.

Click on all the products to get specific information about each of them.



8 / 23

High Summer 2014
Symbols > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Graphic Design Symbols & Letters Meaningful Symbols

TRANSCENDING THE SPOKEN WORD
Share your hopes and dreams with a collection that transcends the spoken word.

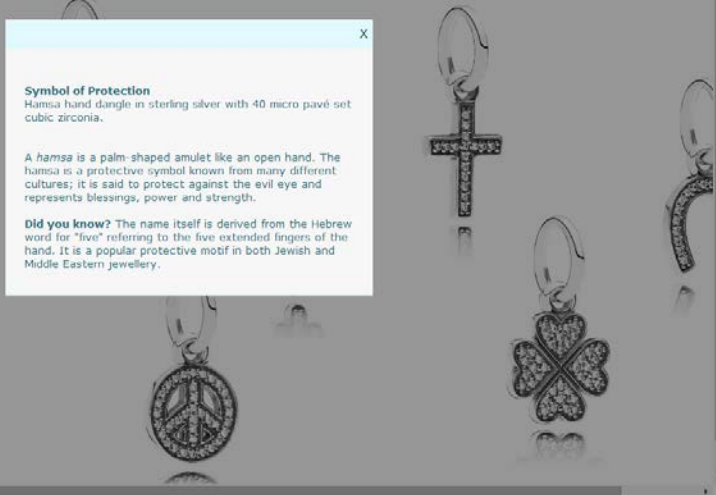
The endless possibilities of styling the shimmering symbols, make these charms little fashion statements – beautiful on different styles of bracelets or as necklace pendants.

Click on all the products to get specific information about each of them.

Symbol of Protection
Hamsa hand dangle in sterling silver with 40 micro pavé set cubic zirconia.

A hamsa is a palm-shaped amulet like an open hand. The hamsa is a protective symbol known from many different cultures; it is said to protect against the evil eye and represents blessings, power and strength.

Did you know? The name itself is derived from the Hebrew word for "live" referring to the five extended fingers of the hand. It is a popular protective motif in both Jewish and Middle Eastern jewellery.



8 / 23

High Summer 2014
Symbols > Quiz

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Drag the right jewellery pieces to the matching text. If your answers are incorrect, click on the RETRY button.

LUCKY IN LOVE	PEACE	PROTECTION	LUCK	LOVE
---------------	-------	------------	------	------



Confirm

9 / 23

High Summer 2014

Additional products > Local charms

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

LOCAL CHARMS
Travel the world with the beautiful local requests from around the world of PANDORA .
The perfect mementos from destinations around the world, these charms are also great for adding fun and decorative elements to your bracelet.

Click on all the products to get specific information about each of them



10 / 23

High Summer 2014

How to sell > Embrace - Unlock - Lock

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

HOW TO SELL
Using the steps in the PANDORA Way of Selling sales process **EMBRACE – UNLOCK – LOCK** will ensure a successful sale and a happy customer!

The High Summer 2014 drop arrives in a season which is traditionally busy due to the influx of tourists. It is important that we take advantage of this and try to sell as much as possible.

Use the PANDORA Way of Selling to guide you through the sale and maximise the sales potential of the High Summer collection.

Click on each of the 3 gold charms on the bracelet that symbolises the three steps in PANDORA Way of Selling and get more information about the steps in the selling process.

Start out by clicking on **EMBRACE** - the 14ct gold heart.



11 / 23

High Summer 2014
How to sell > Care - Club - Close

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

CARE - CLUB - CLOSE
Closing the sale and doing it in a professional manner is of key importance that we take each customer through all of the 3 C's.

Care
We need to provide CARE in a number of ways; appreciate the customer's choice, providing them with CARE instructions for the jewellery and letting them know about our guarantees.

Club
Invite your customers to become part of the PANDORA family and let them know how they can follow news, events and promotions on the web. Make sure, that they understand the benefits it will give them.

Close
End the perfect customer experience in the right way; wrap the purchase, hand them the bag with a smile, thank them for their business and send them off with a goodbye greeting.



12 / 23

High Summer 2014
How to sell > CASS

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

CUSTOMER AFTER SALES SERVICE POLICY (CASS)
It is crucial that stores always act in accordance with PANDORA's Customer After Sales Service (CASS) policy. Not following the policy, may result in frustrated customers who ultimately decide that they no longer want to do business with us.

3 key topics from the CASS policy

- Pandora does NOT have a global return policy - however, locally we do allow exchanges on faulty products with receipt. This must be returned to PANDORA however due to hallmarking variances from country to country.
- All claims/return issues must be handled within the store environment.
- Consumer claims on silver items should be replaced at retail level (and afterwards credited by PANDORA) - repair is only for gold items and silver with sentimental value.



13 / 23

High Summer 2014

How to sell > Case Study

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

CASE STUDY
You are having a dialogue with a female customer in her mid 40's.

During EMBRACE you learn that she is shopping for at present for her daughter who is about to travel overseas for study and work. The mother wants to give her a token of love that can support her and give her confidence in her new life abroad. Her daughter recently purchased a Moments silver bracelet.

You start to UNLOCK by showing the customer a number of products based on the information you have recieved.

Drag and drop three out of four jewellery pieces that might be an ideal match to the customer's needs. If your answers are incorrect, click on the RETRY button.

PIECES THAT MIGHT BE AN IDEAL MATCH TO THE CUSTOMER'S NEEDS



Confirm

Reflection
Take a moment to pause for reflection and consider some products from the High Summer 2014 collection that you think could be an ideal match to the customer needs and which products could be introduced as additional products (link selling). When you have the chance, after finishing this module, share your ideas with a colleague.

14/23

High Summer 2014

Styling > Statement - Colour - Versatility

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Expressions & Statements Colours Versatility

CREATE EXPRESSIONS & STATEMENTS
Ask questions about style and material preferences in order to find the right products:

- What personal message would the customer like to express?
- What is the customer's preferred type of bracelet?

Use the opportunity to show different styling options which may encourage the customer to buy additional pieces.

Combine letters and symbols to create personal expressions or statements.

Showcase the symbol dangles on the charm bracelet, the silver bangle, the multi-strand or on leather bracelets.

Remember that the various bracelets can be stacked for a trendy expression.

Click on the tabs above to find more styling options.



15/23

High Summer 2014

Styling > Statement - Colour - Versatility

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Expressions & Statements

Colours

Versatility

VIBRANT AND EXOTIC COLOURS
Experience the carefree days of summer with the energetic new fashion trends. Inspired by exotic flowers and ethnic patterns and flowers, the new collection is an explosion of vibrant colours.

Set of matching pieces
Add fashionable colours to your look by mixing new and existing pieces and bring excitement and warmth to your outfit.

Combine stackable birthstone rings with the adjustable necklace, the Pink Flamingo dangle, earring studs and the vivid orange multi-strand bracelet.

15/23

High Summer 2014

Styling > Statement - Colour - Versatility

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Expressions & Statements

Colours

Versatility

TURQUOISE TRANQUILITY
Associated with the serene blue ocean, turquoise and teal are seasonal classics and sure to raise your summer spirit.

Versatility
Remember that one key to successful link selling is to make the customer understand that the additional pieces will improve the first purchase.

Many of the new pieces are extremely versatile. By combining pavé or openwork charms with hooks and barrels, you can use them as earrings or you can wear a charm as a necklace pendant.

15/23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > Star Signs

PANDORA
· ESSENCE ·
COLLECTION



YOUR STAR SIGNS - EXPRESS THE ESSENCE OF YOU
Celebrated as the earliest science, astrology has always been associated with a profound and deep understanding of your inner self. Throughout history we have looked to the planets and stars to guide us. The celestial constellations offer the key to discover our innermost nature, who we are and all that we can be. Set with sparkling cubic zirconia, reflecting the beauty of the night sky, these genuine sterling silver charms represent the twelve star signs. Wear your star sign to keep connected to your innermost self and the potential that lives within you.

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

16 / 23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > Beaded Silver bracelet

PANDORA
· ESSENCE ·
COLLECTION



ESSENCE COLLECTION BEADED SILVER BRACELET
The stylish beaded bracelet in sterling silver has a timeless yet contemporary look and is the perfect accent for any occasion.
The rounded links create a very tactile jewellery piece which can be worn with your personal selection of ESSENCE COLLECTION charms and mixed with other ESSENCE COLLECTION bracelets for a fashionable look.

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

17 / 23

High Summer 2014

PANDORA ESSENCE COLLECTION > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

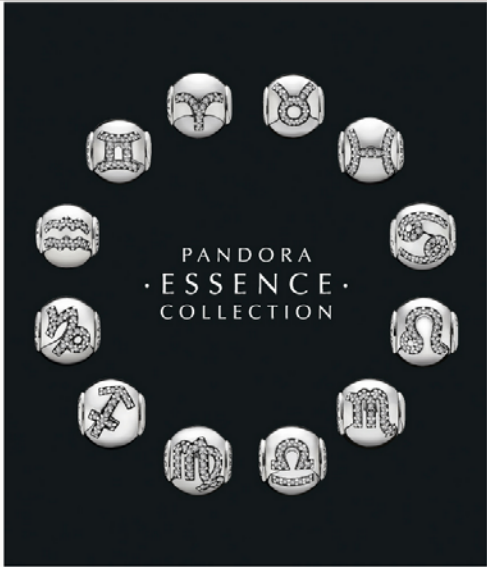
Myths and Legends

I AM - I HAVE - I THINK

I FEEL - I WILL - I ANALYSE

I BALANCE - I CREATE - I PERCEIVE

I ACHIEVE - I KNOW - I BELIEVE



MYTHS AND LEGENDS

The star signs are also known as zodiacs; the term is derived from Greek and means "circle of animals". This is because the majority of the star signs are animals. Rather than depict the literal animal, the ancient tradition is to use symbols to represent each star sign.

These historical symbols, also known as glyphs, are based on the myths and legends connected to the star constellations.

The decorative glyphs are used in the form of embedded glittering stones on the ESSENCE COLLECTION charms.

Early astrologers matched the star signs with planets based on their observations of the qualities associated with them; a ruling planet was said to influence and guide the actions of the individual star sign.

In the same way that the existing ESSENCE COLLECTION charms have a connected nature image, the ruling planets will be used as images for the star signs.

Click on the tabs above to find both the Latin and the local names of each star sign as well as a description of the glyphs, the star sign myths and the ruling planets.

18 / 23

High Summer 2014

PANDORA ESSENCE COLLECTION > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

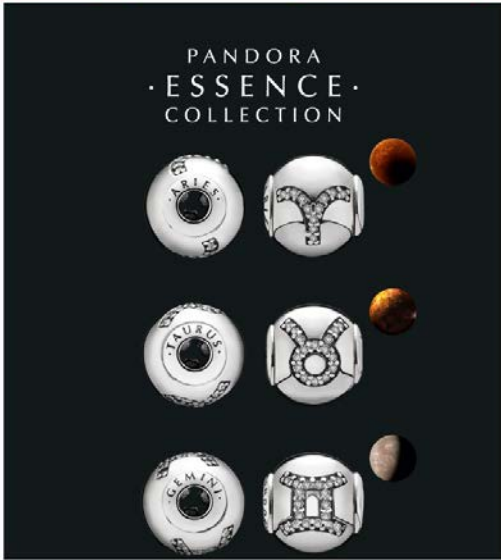
Myths and Legends

I AM - I HAVE - I THINK

I FEEL - I WILL - I ANALYSE

I BALANCE - I CREATE - I PERCEIVE

I ACHIEVE - I KNOW - I BELIEVE



MARCH - JUNE
Click on all the products to get specific information about each of them.

ARIES - I Am
Associated with enthusiasm and vitality, the star sign of Aries is dynamic and represents a strong self-belief.
Ruling planet: Mars

TAURUS - I Have
The earthy star sign of Taurus is steadfast, grounded and associated with patience and a strong focus.
Ruling planet: Venus

GEMINI - I Think
Communicative and adaptable, the star sign of Gemini represents independence, curiosity and quick wit.
Ruling planet: Mercury

18 / 23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

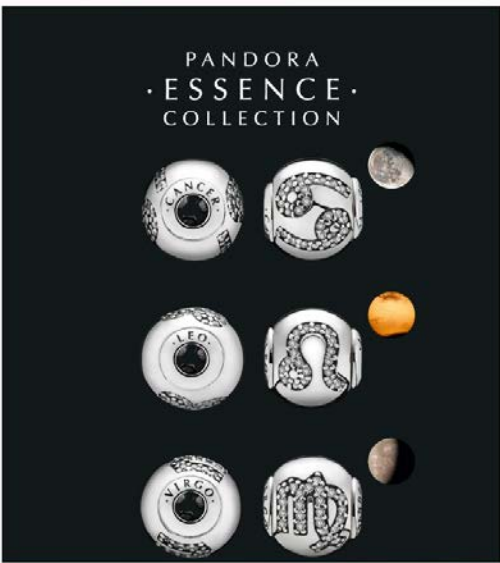
Myths and Legends | I AM - I HAVE - I THINK | I FEEL - I WILL - I ANALYSE | I BALANCE - I CREATE - I PERCEIVE | I ACHIEVE - I KNOW - I BELIEVE

JUNE - SEPTEMBER
Click on all the products to get specific information about each of them.

CANCER - I Feel
Governed by her emotions, the star sign of Cancer is associated with nurturing, imagination and sensitivity.
Ruling planet: Moon

LEO - I Will
The powerful star sign of Leo acts from her heart and signifies self-confidence, ambition and determination.
Ruling planet: Sun

VIRGO - I Analyse
Always striving to help and improve, the star sign of Virgo is analytical, competent and sensible.
Ruling planet: Mercury



The image shows a collection of Pandora Essence Collection charms for the months of June, July, August, and September. The charms are arranged in a grid. The first row shows the Cancer charm (a shell) and the Leo charm (a lion's head). The second row shows the Virgo charm (a cornucopia) and the Leo charm (a lion's head). The third row shows the Virgo charm (a cornucopia) and the Leo charm (a lion's head). The fourth row shows the Virgo charm (a cornucopia) and the Leo charm (a lion's head). The background is dark with the text 'PANDORA ESSENCE COLLECTION' at the top.

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

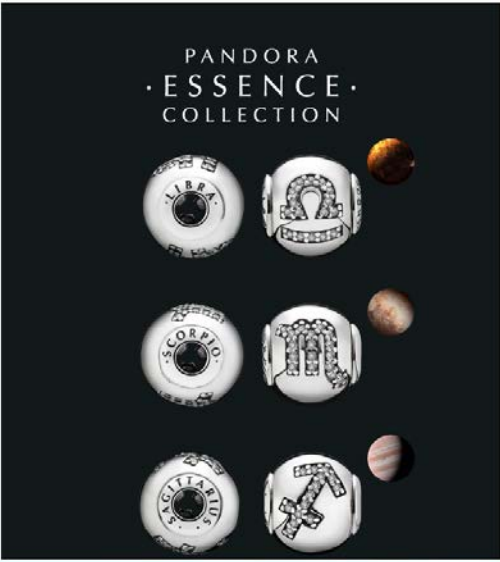
Myths and Legends | I AM - I HAVE - I THINK | I FEEL - I WILL - I ANALYSE | I BALANCE - I CREATE - I PERCEIVE | I ACHIEVE - I KNOW - I BELIEVE

SEPTEMBER - DECEMBER
Click on all the products to get specific information about each of them.

LIBRA - I Balance
Seeking for balance and harmony, the star sign of Libra is calm, tolerant and considerate.
Ruling planet: Venus

SCORPIO - I Create
Driven by emotions and passion, the star sign of Scorpio is creative and looking for change and personal growth.
Ruling planet: Pluto

SAGITTARIUS - I Perceive
Idealistic and receptive to new points of view, the star sign on Sagittarius is energetic and optimistic.
Ruling planet: Jupiter



The image shows a collection of Pandora Essence Collection charms for the months of September, October, November, and December. The charms are arranged in a grid. The first row shows the Libra charm (a scale) and the Scorpio charm (a scorpion). The second row shows the Scorpio charm (a scorpion) and the Sagittarius charm (a centaur). The third row shows the Sagittarius charm (a centaur) and the Scorpio charm (a scorpion). The fourth row shows the Sagittarius charm (a centaur) and the Scorpio charm (a scorpion). The background is dark with the text 'PANDORA ESSENCE COLLECTION' at the top.

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > Products

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Myths and Legends | I AM - I HAVE - I THINK | I FEEL - I WILL - I ANALYSE | I BALANCE - I CREATE - I PERCEIVE | I ACHIEVE - I KNOW - I BELIEVE

PANDORA
· ESSENCE ·
COLLECTION

DECEMBER - MARCH
Click on all the products to get specific information about each of them.

CAPRICORN - I Achieve
Strong of character, the star sign of Capricorn is thoughtful, realistic and determined.
Ruling planet: Saturn

AQUARIUS - I Know
Seen as a link within a chain, the star sign of Aquarius is innovative, likeable and friendly.
Ruling planet: Uranus

PISCES - I Believe
Described as emotional and intuitive, the star sign of Pisces is adaptive and compassionate.
Ruling planet: Neptune

18 / 23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > How To Sell

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Embrace | Unlock and Link Selling | Lock | Styling

PANDORA
· ESSENCE ·
COLLECTION

HOW TO SELL ESSENCE COLLECTION STAR SIGNS
The new star sign charms and the silver beaded bracelet have great selling potential and you should use the **PANDORA WAY OF SELLING** sales process **EMBRACE - UNLOCK - LOCK** to guide you through the sale.

EMBRACE
Dealing with the customer's personal values is a delicate business and it is important that you gradually build on creating a Person to Person relationship and become her trusted advisor. Be sincere and ask open questions involving thoughts, opinions and wishes and let the customer share which values that matters to her.

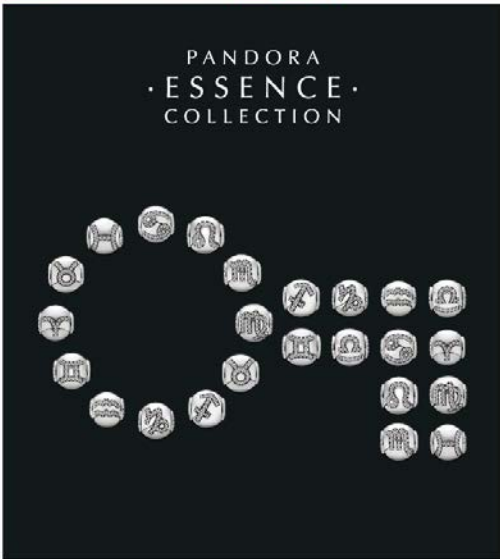
Click on the tabs above and get more information about the steps in the selling process.

19 / 23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > How To Sell

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Embrace Unlock and Link Selling Lock Styling



UNLOCK

Show the products that match the customer's needs and use storytelling to establish an emotional connection between the customer and the product.

The stories could be related to meanings, materials, functionality and craftsmanship of the concept. The unique selling points and the information about the star sign myths are also perfect for this.

Remember that the customer does not necessarily have to go for just the star sign of their birth; they could also choose a star sign charm that is connected to values they appreciate or want to strengthen.

If they want to build a bracelet dedicated to their family, you could introduce the star signs that represent their family members.

Click on the image to read more about Link

19 / 23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > How To Sell

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Embrace Unlock and Link Selling Lock Styling



LOCK

Actively ask for the sale.

While closing the sale, you should always inform the customer about the special care requirements connected to the concept.

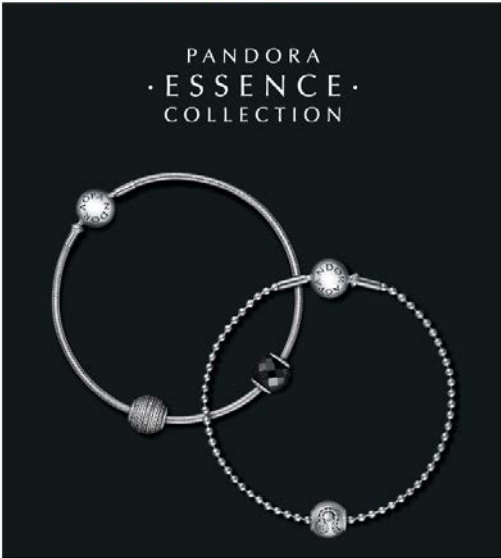
Make sure that the customer is familiar to PANDORA Club.

19 / 23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > How To Sell

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

Embrace Unlock and Link Selling Lock Styling



PANDORA
· ESSENCE ·
COLLECTION

STYLING
Combine the Star Sign charms with the existing value charms and mix the new beaded silver bracelet with other PANDORA ESSENCE COLLECTION bracelets such as the strand bracelets or the slender silver bracelet.

ASSOCIATE STAR SIGNS WITH PERSONAL VALUES
Complement the nature of the star signs by combining them with your personal values and emphasize the expression of your inner self. As an example you can strengthen the open minded aspect of the SAGITTARIUS charm by combining it with POSITIVITY and ENERGY.

Keep in mind that these options are potential suggestions and that there are countless ways of styling. Remember to ask and listen for the customer's personal preferences to find the right products and thereby ensure a happy and satisfied customer.

Click on the image to find a list of examples on how each star sign can be combined with personal values.

19 / 23

High Summer 2014
PANDORA ESSENCE COLLECTION > Quiz

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

TAURUS	CAPRICORN	PISCES	ARIES	AQUARIUS	SCORPIO	LEO	CANCER	VIRGO	LIBRA	SAGITTARIUS
										GEMINI



20 / 23

High Summer 2014
Social Learning > The POD

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

As a new feature to POD we are introducing Social POD. Social POD is an area where you will share ideas and get inspiration from your colleagues across your region. You are always able to log into Social POD via the menu "Social POD" – and check back to see if you have received any comments on your thoughts.

First, please join the UK Social POD community here: [Click to open](#), then click "Join community" and return to this page.
Now please follow the instructions for each question below:

1. What do you think will be the best seller? ([Click here to submit your answer](#)).
2. Who on your local high street have tropical orange in their store at the moment, and how can you use this in your sale? ([Click here to submit your answer](#)).
3. What from the previous collection would you automatically link to the Moroccan teal? ([Click here to submit your answer](#)).

What do you think will be the best seller? ([Click here to submit your](#))

Cancel Reply

21 / 23

High Summer 2014
Finish > Congratulations

PANDORA
UNFORGETTABLE MOMENTS

CONGRATULATIONS

You should now be familiar with the products in the High Summer 2014 campaign and be able to relate the product facts and unique selling points to the customer.

You have gained knowledge on how to sell the products and how to use link selling in regards to the new collection.

Remember to tell the stories about the colours, patterns and of the genuine materials and craftsmanship.

Ask open questions and listen carefully to the customer's thoughts and needs.

Show how the PANDORA jewellery brings out a sense of travelling in exotic and colourful places and discover ways of expressing your inner beliefs by creating meaningful words, symbols and signs.

REMEMBER to check back into SOCIAL POD to see if anyone has liked your comment or made a comment on your statement.

We wish you a great selling season.

Close this module by clicking on the X in your browser or go to the next page TO BE INSPIRED...



22 / 23

High Summer 2014
Be inspired > PANDORA MAGAZINE



BE INSPIRED BY PANDORA MAGAZINE

When you have finished this e-learning module, browse the current on-line PANDORA MAGAZINE and get more styling inspiration.

When you enter the on-line magazine you are also able to view past editions of the magazine.

Note: The High Summer 2014 edition will be available from the 7th of July 2014

Click [here](#) to open the PANDORA MAGAZINE



