

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp

Handelshøyskolen

Fra konvensjonell til digital kompetanse

En casestudie av hvordan seks bedrifter i finansbransjen praktiserer digital kompetanseutvikling.

From Conventional to Digital Competence

A case study on how six companies in the financial industry practice digital competence development.

Mari Holt Engebakken & Victoria Olsborg

Økonomi og administrasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår masterutdanning i studiet Økonomi og administrasjon, ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, våren 2020.

Masterstudiet med retning innenfor strategisk ledelse har gitt oss god innsikt i, og økt interessen for fagområder innenfor ledelse, strategi, HR og digitalisering. Kombinasjonen av fagene og arbeidserfaringer har inspirert oss til denne oppgaven. Vi er utrolig takknemlige for at vi har fått muligheten til å skrive, og forske på et område vi synes er utrolig spennende, gjennom denne studien. Vi gleder oss til å ta med oss alt vi har lært gjennom studietiden, både kunnskap og erfaring, videre i livet.

Vi vil takke både familie og venner for støtte og motivasjon gjennom en krevende periode, samt forbedringsforslag, gjennomlesning og diskusjon. Vi ønsker også å takke fagnettverket Digital Norway for gode innspill og refleksjoner, som har gjort oss oppmerksomme på relevante problemstillinger og aktuelle informanter. Videre ønsker vi å takke alle våre informanter som har deltatt i studien for god innsikt og viktige bidrag. Til slutt rettes en stor takk til veilederen vår, professor Siw Fosstenløy, som har bidratt med konstruktive og viktige tilbakemeldinger gjennom prosessen, samt god innsikt og motivasjon.

Takk for fem fantastiske år, NMBU!

Ås, mai 2020

Mari Holt Engebakken og Victoria Olsborg

Sammendrag

Formålet med studien er å belyse hvilken betydning digital kompetanseutvikling har for etablerte bedrifter i finansbransjen. I studien undersøkes det hvordan etablerte bedrifter i finansbransjen påvirkes av digitale drivere, iverksetter kompetanseutvikling, og påviser effekt av dette. Finansbransjen påvirkes av digitalisering, som har ført til automatisering og effektivisering, og behovet for rask omstilling blir stadig større. For å møte denne omstillingen må bedrifter klare å finne effektive metoder for kompetanseutvikling, samt kontinuerlig jobbe med utvikling og forbedring. Oppgaven vil derfor bidra til å økt forståelse rundt innholdet i og iverksettelsen av digital kompetanseutvikling, for etablerte bedrifter i finansbransjen.

Ved selektiv utvelgelse av seks etablerte bedrifter i finansbransjen i Norge, ble det gjennomført semi-strukturerte intervjuer med 1-3 informanter i hver bedrift. Dette for å undersøke hva som skjer før, under og etter kompetanseutvikling. Oppgaven presenterer et multiple-case med within- case og cross-case analyser, som viser hvordan bedriftene praktiserer digital kompetanseutvikling gjennom digitale drivere, kompetanse, læring og effekt. I studien er det benyttet en abduktiv tilnærming, som medfører at individuelle intervjuer er analysert først, deretter hver bedrift, for så en sammenligning på tvers av bedriftene.

Funn fra den empiriske analysen viser at digital kompetanseutvikling praktiseres gjennom tre faser: påvirkning, iverksetting og påvisning. *Påvirkning* skjer gjennom digitale drivere, der de mest omtalte driverne er endring i kundens behov og ny teknologi. Videre viser funnene at *iverksetting* foregår gjennom karlegging av bedriftens kompetanse og fremtidige behov. I tillegg benyttes *blended learning*, ved bruk av digitale verktøy og klasseromsundervisning. I bedriftene foregår *påvisning* av effekt gjennom evaluering og kunnskapsdeling, men det finnes ikke standardiserte metoder for effektmåling.

Studien bidrar til ny innsikt i hvordan etablerte bedrifter i finansbransjen praktiserer digital kompetanseutvikling. Gjennom studien er det etablert et *rammeverk*. Dette fungerer som et bidrag til eksisterende forskning innen kompetanseutvikling, samt et grunnlag for fremtidig forskning. Vi oppfordrer til videre forskning på digital kompetanseutvikling, da det vil være verdifullt i fremtiden. Dette fordi bedrifter i dynamiske omgivelser er svært konkurransepregede, og det skapes et behov for rask omstilling.

Abstract

The purpose of this study is to elucidate the importance of digital competence development in established companies in the financial industry. This study attempts to examine how the companies are influenced by digital drivers, how they implement competence development, and how effect is detected. The financial industry is affected by digitalization, which has led to automation and efficiency, and the need for rapid restructuring is increasing. To meet these changes, companies must be able to find effective methods for competence development, as well as constantly needing to develop and improve. Therefore, this thesis will help increase the understanding concerning the implementation of digital competence development, in established companies in the financial industry.

By selecting six established companies in the finance industry in Norway, semi-structured interviews were conducted with 1-3 informants in each company, to investigate what happens before, during and after competence development. This thesis presents a multiple-case using within-case and cross-case analyses, showing how companies practice digital competence development through digital drivers, competence, learning and effect. This study has an abductive approach, meaning that individual interviews are analyzed, first inside and then across companies.

Findings from the empirical analysis show that digital competence development is practiced through three phases: influence, implementation and detection. *Influence* is made through digital drivers, including change in customer needs and new technology. Furthermore, the findings show that *implementation* takes place through the mapping of existing competence and future needs. In addition, companies use digital tools and classrooms for learning. Findings also show that *detection* is demonstrated through evaluation and knowledge sharing, but there are no standardized methods for effect-measuring.

The study contributes to new insight on how established companies in the financial industry practice digital competence development. Through this study, a framework has been established, which serves as a contribution to existing research in the area of competence development, and as a foundation for future research. We encourage further research on digital competence development, since companies in a dynamic environment are highly competitive, thus creating a need for rapid change.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
LISTE OVER FIGURER OG TABELLER	VI
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 STUDIENS RELEVANS OG BIDRAG	2
1.3 FORMÅLET MED OPPGAVEN	2
1.4 FORMULERING AV PROBLEMSTILLING	3
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	3
2. TEORI	4
2.1 DIGITALE DRIVERE	4
2.1.1 <i>Digital transformasjon</i>	4
2.1.2 <i>Omgivelser</i>	5
2.2 KONVENSJONELL KOMPETANSEUTVIKLING	6
2.2.1 <i>Rammeverk for strategisk kompetanseledelse</i>	7
2.2.2 <i>Kompetanse</i>	7
2.2.3 <i>Læring</i>	10
2.3 EFFEKT AV KOMPETANSEUTVIKLING	11
2.3.1 <i>Effektevaluering av kompetanseutvikling</i>	12
2.3.2 <i>Ulike fokus og formål med evaluering</i>	13
2.3.3 <i>Kunnskapsdeling</i>	14
2.4 DIGITAL KOMPETANSEUTVIKLING	15
2.4.1 <i>Digital kompetanse</i>	15
2.4.2 <i>Digitale verktøy</i>	17
2.4.3 <i>Blended learning</i>	18
2.5 OPPSUMMERING	19
3. METODE	21
3.1 CASEDESIGN	21
3.1.1 <i>Utvalg av casebedrifter</i>	21
3.1.2 <i>Casebeskrivelser</i>	22
3.2 DATAINNSAMLING	24
3.2.1 <i>Presentasjon av informanter</i>	25
3.2.2 <i>Intervjuguide</i>	26
3.2.3 <i>Intervjuprosessen</i>	26
3.3 ANALYSE AV DATA	28

3.4 VURDERING AV VALIDITET OG RELIABILITET	30
3.5 ETISKE AVVEININGER	31
4. EMPIRI OG ANALYSE	32
4.1 DIGITALE DRIVERE	32
4.2 KOMPETANSEUTVIKLING	36
4.2.1 <i>Kompetanse</i>	37
4.2.2 <i>Læring</i>	42
4.3 EFFEKT AV KOMPETANSEUTVIKLING	47
4.3.1 <i>Kunnskapsdeling</i>	47
4.3.2 <i>Effektevaluering av kompetanseutvikling</i>	51
4.4 EMPIRISKE HOVEDFUNN	56
4.4.1 <i>Påvirkning</i>	56
4.4.2 <i>Iverksetting</i>	56
4.4.3 <i>Påvisning</i>	57
4.4.4 <i>Oppsummering</i>	57
5. DISKUSJON	59
5.1 PÅVIRKNING	59
5.1.1 <i>Digitale drivere</i>	59
5.1.2 <i>Oppsummering</i>	60
5.2 IVERKSETTING	61
5.2.1 <i>Kompetanse</i>	61
5.2.2 <i>Læring</i>	62
5.2.3 <i>Oppsummering</i>	63
5.3 PÅVISNING	64
5.3.1 <i>Kunnskapsdeling</i>	64
5.3.2 <i>Effektevaluering av kompetanseutvikling</i>	65
5.3.3 <i>Oppsummering</i>	66
5.4 RAMMEVERK	67
6. KONKLUDERENDE AVSLUTNING	68
6.1 KONKLUSJON	68
6.2 SVAKHETER OG BEGRENŚINGER VED STUDIEN	69
6.3 ANBEFALINGER	70
6.3.1 <i>Praktiske anbefalinger</i>	70
6.3.2 <i>Anbefalinger til videre forskning</i>	72
7. KILDEHENVISNING	73
8. VEDLEGG	79
VEDLEGG 1: MAIL TIL BEDRIFTER	79
VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA	80
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	84

Liste over figurer og tabeller

Figurer

Figur 1: Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 15)	7
Figur 2: Kompetanse (Lai, 2013, s. 46)	8
Figur 3: Enkel- og dobbelkretslæring (Argis og Schön, 1996)	11
Figur 4: Viser i hvilken grad ansatte selv mener det er nødvendig å utvikle egen digital kompetanse (Finaut, 2019).	15
Figur 5: Digital kompetanse (NOU 2020:2, 2020).	16
Figur 6: Blended learning	18
Figur 7: Koblingen mellom de tre stegene i teorien og forskningsspørsmål (F1, F2 og F3)	19
Figur 8: Oversikt over informanter fordelt på bedrifter	25
Figur 9: Kobling mellom faser og digital kompetanseutvikling	57
Figur 10: Rammeverk digital kompetanseutvikling	67

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over viktig empiri i hver case: Digitale drivere	36
Tabell 2: Oversikt over viktig empiri i hver case: Kompetanse	41
Tabell 3: Oversikt over viktig empiri i hver case: Læring	46
Tabell 4: Oversikt over viktig empiri i hver case: Kunnskapsdeling	51
Tabell 5: Oversikt over viktig empiri i hver case: Effektvaluering av kompetanseutvikling	55

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Gjennom flere industrielle revolusjoner har Norge endret seg mye i løpet av de siste 150 årene. Dagens endringer kalles den fjerde industrielle revolusjon, og omhandler nye forretningsmodeller og automatisering (NOU 2020:2, 2020). Forskjellen fra endringer i dag og tidligere, er at dagens bruk av digitale verktøy har større transformativ kraft (Underthun & Steen, 2018). For å forstå hvilken påvirkningskraft digitalisering medfører, har vi valgt ut en bransje som tydelig bærer preg av endringene. Ifølge Strønen, Rønning & Breunig (2019) har finansbransjen opplevd flere endringer gjennom digitalisering, i form av effektivisering, automatisering, strukturendringer og dereguleringer, som har medført et stort innovasjonspress. Stadig nye aktører har tilgang til kundens data, og dette medført større konkurranse, samt et behov for nye forretningsmodeller (Unruh & Kiron, 2017). Etablerte bedrifter har derfor forsøkt å finne nye kilder til konkurransefortrinn (Strønen et al., 2019).

Digitalisering skaper rom for å løse oppgaver på nye måter, som medfører at bedrifter må utvikle sin kompetanse (NOU 2020:2, 2020). Ifølge Underthun & Steen (2018) er kompetansebehov som følge av digitaliseringstiltak og nye systemer blitt mye diskutert. Derfor har digitaliseringstiltakene medført at bedrifter stiller høyere krav til digital kompetanse. I finansbransjen er det viktig å forstå kundens behov og ha gode kunderelasjoner (Underthun & Steen, 2018). Følgelig blir ansattes evne til å lære stadig viktigere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Arbeidslivet er en viktig læringsarena, på bakgrunn av høy sysselsetting, samt et inkluderende arbeidsliv som er villig til å lære. Et arbeidsmarked med mye læring er med på å gi Norge et godt utgangspunkt fremover (NOU 2020:2, 2020).

I møte med fremtiden har mange bedrifter påbegynt en digital endrings- og omstillingsreise (Fjuk & Andreassen, 2018). Teknologi bidrar til å skape nye forretningsmodeller, og utbredelsen av teknologi har medført høyere krav til løsninger (Strønen et al., 2019). Videre bør derfor bedrifter fokusere på både dagens og fremtidige kompetansebehov (O'Reilly & Tushman, 2004), samt skape forståelse av eget behov for kompetanseutvikling (HR Norge, 2018). Nylige samfunnsutfordringer i forbindelse med virusspredningen av COVID-19 har medført at bruken av digitale verktøy har blitt avgjørende for videre drift (Nærings- og fiskeridepartementet, 2020). Digital kompetanseutvikling er dermed svært aktuelt, både i dag og i fremtiden.

1.2 Studiens relevans og bidrag

Bruk av digital kompetanseutvikling i etablerte bedrifter i finansbransjen er til nå et lite utforsket forskningsområde. Det finnes tidligere studier innenfor digital kompetanseutvikling som fokuserer på iverksettelsen av digitale verktøy (Katkalo, Moehrle & Volkov, 2019). Denne forskningen mangler derimot fokus på digital kompetanseutvikling, som inkluderer effektevaluering. Videre er det forsket mye på kompetanseutvikling gjennom årene (Andersson, Forsgren & Holm, 2002; Aspøy & Andersen, 2015; Fosstenløkken, 2007; Eliström & Kock, 2008; Lai, 2013; Løwendahl, Revang & Fosstenløkken, 2001; McGrath, MacMillan & Venkataraman, 1995; Nesheim, Olsen & Tobiassen, 2011; Nordhaug, 2004; Tobiassen & Døving, 2006). Lai (2013, s. 14) ser på kompetanseutvikling som en strategisk og kontinuerlig prosess, og belyser flere områder som blir undersøkt i vår studie. Likevel adresserer ikke Lai (2013, s. 24) kompetanseutvikling ved bruk av digitale verktøy i sin forskning. Fokus på digitale verktøy blir sentralt i vår oppgave, og et område hvor vi vil søke å gi et bidrag til overnevnt forskning på kompetanseutvikling. Det finnes også forskning på evaluering av kompetanseutvikling, der en av de mest brukte modellene er Kirkpatrick's fire evalueringsnivåer (Bates, 2004; Holton, 1996; Kirkpatrick, 1987; Lai, 2013; Tamkin, Yarnall & Kerrin, 2002;). Modellens empiri bygger derimot på læringsmetoder til studenter ved universiteter og høyskoler, og ikke etablerte bedrifter. Oppgaven vil derfor være relevant for å undersøke om modellen kan benyttes for etablerte bedrifter i finansbransjen. Gjennom en økt forståelse av hvordan etablerte bedrifter kan benytte digitale verktøy i kompetanseutvikling, søker vår studie å bidra til teoriutvikling innen digital kompetanseutvikling i bedrifter.

Videre søker vår forskning å bidra til økt forståelse rundt iverksettelsen av digital kompetanseutvikling for etablerte bedrifter i finansbransjen, og dermed ha praktisk relevans. Oppgaven kan bidra til å illustrere hvordan finansbransjen praktiserer digital kompetanseutvikling, og kan fungere som en inspirasjon og veiledning. I tillegg kan oppgaven bistå flere bedrifter i å oppnå økt suksess i sitt arbeid med digital kompetanseutvikling. Dersom utviklingen går i samme retning som i dag, vil forskningsområdet fortsette å være relevant i lang tid fremover.

1.3 Formålet med oppgaven

Den teknologiske utviklingen stor betydning for jobb- og velferdsutviklingen i Norge. Arbeidsmetoder og hvordan vi samhandler endres, og det skapes rom for å løse oppgaver på

nye måter. Dette medfører at bedrifter må utvikle sin kompetanse (NOU 2020:2, 2020). Formålet med studien er derfor å belyse hvilken betydning digital kompetanseutvikling kan ha for etablerte bedrifter i finansbransjen. Dette forsøkes belyst ved å undersøke hvordan etablerte bedrifter i finansbransjen gjennomfører kompetanseutvikling, og fokuserer på koblingen mellom digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt. Studien bidrar med å etablere et rammeverk for faser i digital kompetanseutvikling, som er viktig for å skape en bredere forståelse av hvordan digital kompetanseutvikling foregår.

1.4 Formulering av problemstilling

Studien søker å gi svar på hvordan digital kompetanseutvikling foregår i finansbransjen. Derfor ses det på sammenhengen mellom digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt. På bakgrunn av dette vil vi undersøke følgende problemstilling:

- *Hvordan foregår digital kompetanseutvikling i etablerte bedrifter i finansbransjen?*

Studien tar utgangspunkt i Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz (2009) sin definisjon på etablerte bedrifter, med følgende kriterier: mer enn 100 ansatte, eksistert i over 5 år og omsetning over \$ 3 millioner. Etersom dette er en amerikansk kontekst samsvarer ikke definisjonen nødvendigvis med bedrifter i Norge, likevel er kriteriene oppfylt for casebedriftene i studien. Digital kompetanseutvikling omhandler hvordan bedrifter innfrir digitale kompetansebehov, gjennom ulike læringsmetoder.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven deles inn i seks delkapitler, som utover dette kapitlet, består av teori, metode, analyse, diskusjon og konklusjon. Del 2 inkluderer teorikapitlet, der relevant teori presenteres. Her blir det gått nærmere inn på inndelingen som er gjennomgående i hele oppgaven: *digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt*. Teoridelen avsluttes med en oppsummerende oversikt som viser sammenhengen mellom oppgavens inndeling, og hvordan dette knytter an til forskningsspørsmålene. Metodekapitlet i del 3 redegjør for valg av metode, datainnsamling, analyse av data, validitet, reliabilitet og etiske avveininger. I del 4 presenteres empiri og analyse, og i del 5 blir de mest sentrale funnene diskutert og sammenlignet med relevant teori. Avsluttende kapittel bærer frem oppgavens konklusjon, svakheter og anbefalinger.

2. Teori

Teorikapittelet er delt inn i fire deler. I 2.1 redegjøres det for digitale drivere og avgrensninger i forbindelse med digital transformasjon, og påvirkning fra omgivelser. Deretter blir konvensjonell kompetanseutvikling gjennomgått i 2.2, samt et rammeverk for strategisk kompetanseledelse. Rammeverket er brukt som utgangspunkt for oppgavens inndeling. Videre i 2.2 blir det gått nærmere inn på kompetanse og læring. I 2.3 blir det gitt en beskrivelse av effekt av kompetanseutvikling, og hvordan dette kan kobles til kunnskapsdeling og evaluering. I 2.4 blir digital kompetanseutvikling presentert, som omfatter digital kompetanse, blended learning og digitale verktøy. Digital kompetanseutvikling er sentralt i vår oppgave, og et område hvor vi vil søke å gi et bidrag til eksisterende teori. Dette fordi rammeverket for strategisk kompetanseledelse ikke adresserer kompetanseutvikling ved bruk av digitale verktøy. Teorikapittelet ender med en oversikt over sammenhengen mellom digitale drivere, kompetanseutvikling, effekt og oppgavens forskningsspørsmål.

2.1 Digitale drivere

Vendramin og Valenduc (2017) betegner digitalisering som en digital vending som omhandler nye teknologier, økt digital økonomi og effekten dette medfører. Videre hevder de at nåværende endringer er forankret i teknologiske, økonomiske og sosiale trender som dukket opp på slutten av 1900-tallet (Vendramin & Valenduc, 2017). Unruh og Kiran (2017) definerer begrepet digitalisering som utnyttelse av digitale muligheter. De peker på to viktige krefter som driver frem digitaliseringen: 1) digital teknologi, og 2) forbrukernes nye behov. For å gå nærmere inn på hva digitalisering egentlig er, mener Unruh og Kiran (2017) at fenomenet kan forklares ved å digitalisere nåværende produkter og tjenester, og samtidig tilpasse seg oppfinnelser som digitaliseringen medfører. Selv om informasjon om digitaliseringen har økt raskt, mener de at utviklingen av digitale produkter har gått tregere enn antatt. Det antas likevel at nye teknologier vil fremskynde den digitale utviklingen. En stor utfordring for dagens bedrifter er iverksettelsen av nye digitale løsninger, fordi eksisterende forretningsmodeller og prosesser foreldres. Dette kan føre til digital transformasjon (Unruh & Kiron, 2017).

2.1.1 Digital transformasjon

Endring i samfunnet som følge av økt digitalisering kalles digital transformasjon (Regjeringen, 2019). Digital transformasjon har til hensikt å gjøre endringer i hvordan en bedrift gir verdi til

kunder, og hvordan de utfører oppgaver (Difi, 2016). Forskning viser at enhver organisasjon må klare å håndtere endringspresset innen digital transformasjon for å lykkes (Harvard Business Review, 2018). Prosessen endrer hvordan en bedrift leverer tjenester, hvordan de utfører arbeidsoppgaver, samt effektivisering av arbeidsprosesser. For mange bedrifter dreier dette seg om å utnytte digital teknologi, som både er ressurs- og kostnadsbesparende. Digital transformasjon handler ikke om en mindre justering, men en omfattende endring som påvirker alle nivåer i bedriften, blant annet prosesser, styring, mennesker og teknologi (Difi, 2016).

2.1.2 Omgivelser

I tillegg til digital transformasjon, blir bedriften påvirket av omgivelser. Ifølge Meyer og Rowan (1977) er alle organisasjoner avhengige av omgivelsene. Fra omgivelsene ønsker organisasjoner å skaffe seg ressurser og legitimitet for å overleve i det lange løp. Omgivelser kan deles i to hovedtyper, tekniske og institusjonelle (Meyer & Rowan, 1977). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 204) er banker påvirket av begge omgivelsesperspektiver, ettersom de stadig er i endring og opererer i ustabile, usikre og komplekse omgivelser.

Det tekniske perspektivet på omgivelser omhandler at organisasjoner må være like effektive og produktive som sine konkurrenter for å kunne overleve på sikt (Ellström & Kock, 2008). Bedrifter må hele tiden vurdere om de skal ta i bruk ny teknologi, eller om de skal sende ansatte på nye kurs for å oppdatere kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 202). Organisasjoner er avhengige av de tekniske omgivelsene når det gjelder ressurstilgang. Derfor må de ha kvalifisert arbeidskraft, som medfører en avhengighet til arbeidsmarkedet og utdanningsinstitusjoner. Samtidig må de kunne skaffe seg nødvendig informasjon om lovgiving og nye reguleringer, markedsutvikling og konkurrenter. Endringer i de tekniske omgivelsene vil ha stor påvirkning på organisasjoner, som betyr at de må endre aktivitetene sine, enten det berører tilgang til ressurser, produksjon eller resultater (Ellström & Kock, 2008).

I motsetning til tekniske omgivelser handler institusjonelle omgivelser om hvordan bedrifter blir oppfattet, og viser til forventninger, normer og verdier (Ellström & Kock, 2008). Her er legitimitet viktig, som omhandler hvordan bedrifter blir akseptert og oppfattes i omgivelsene. Banker er avhengig av legitimitet for å utføre sine oppgaver, og hvis de ikke retter seg etter vedtak, vil de oppfattes som lite effektive. Dette kan medføre tap av kunder og støtte (DiMaggio og Powell, 1983). Organisasjoner kan oppleve et press om å møte forventninger som

omgivelsene har til dem, og konsekvensen av unngåelse kan være kritikk for å være uaktsom og lite rasjonell (Meyer & Rowan, 1977). DiMaggio og Powell (1983) hevder at bedrifter som blir påvirket av institusjonelle omgivelser stadig blir mer like, et fenomen som kalles isomorfisme. Dette betyr at organisasjoner som befinner seg i samme felt, har et press fra omgivelsene om å stadig bli mer like hverandre. Årsaken er en oppfatning om hva som er en «gal» eller «riktig» måte å organisere bedriften på. Følgelig kan finansbransjen adoptere den samme teknologien og verktøyene, ettersom de ønsker legitimitet fra omgivelsene (DiMaggio og Powell, 1983). Breunig og Skjølvik (2017) argumenterer for at digitalisering vil endre strategi, og at strategien inkluderer hele ledelsen i bedriften. Videre må derfor bedriften avgjøre hva som er viktig for kunden, og dette bør styre utviklingen av bedriftens digitaliseringsstrategi (Breunig & Skjølvik, 2017).

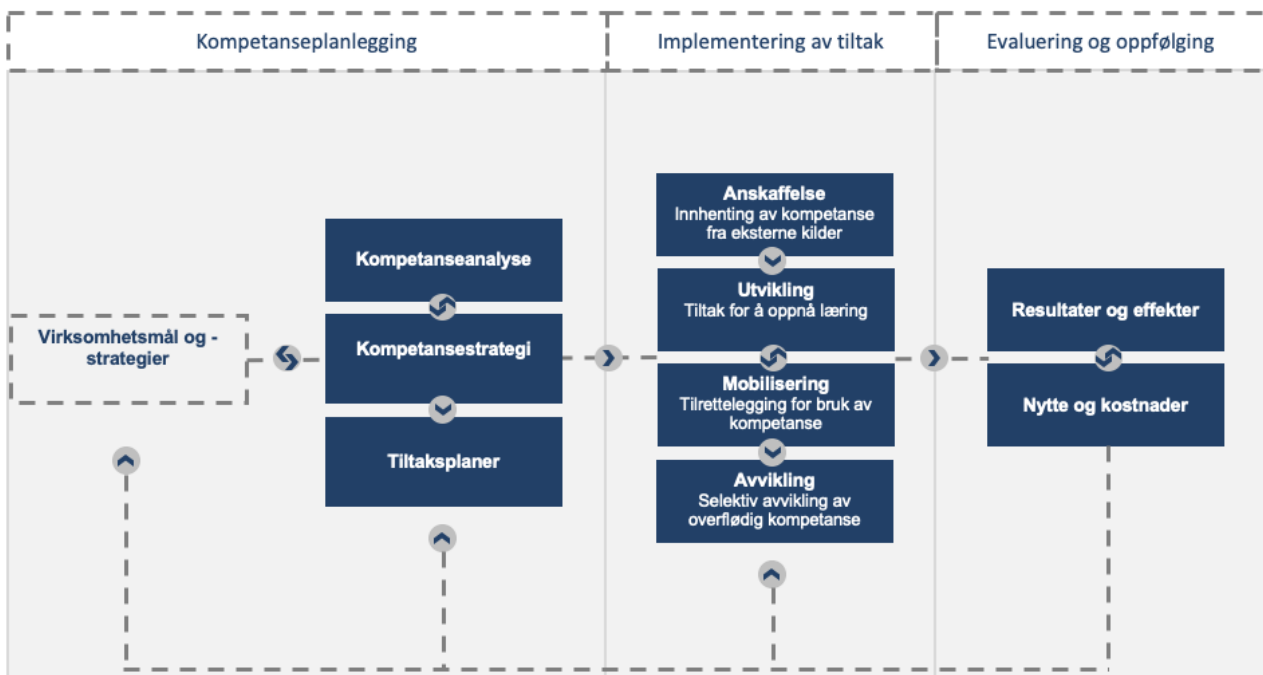
Gjennomgangen av digitale drivere har ført til følgende forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker digitale drivere behovet for rask omstilling?*

2.2 Konvensjonell kompetanseutvikling

Med digitale drivere som eksisterer i samspill med omgivelser, innebærer dette at bedrifter må endre arbeidsoppgaver. Dette medfører et behov for kompetanseutvikling (Underthun & Steen, 2018). Et ofte benyttet rammeverk tilknyttet kompetanseutvikling, er rammeverket til Linda Lai (2013, s. 15) om strategisk kompetanseledelse (SKL). Rammeverket er basert på forskning i flere organisasjoner over mange år, og er blant annet benyttet av flere store aktører (Regjeringen, 2019; NOU 2020:2, 2020; HR Norge, 2018). Teoridelen i oppgaven bygger på SKL-rammeverket, som innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak. Det kan imidlertid rettes kritikk til bruk av rammeverket da det er omfattende og dekker mange områder som vist i figur 1. I rammeverket adresserer ikke Lai kompetanseutvikling gjennom digitale verktøy. På bakgrunn av dette er det valgt ut områder i hver del, samt blitt lagt til relevante forskningsområder som bidrar til å svare på oppgavens problemstilling. Videre omtales kompetanseutvikling som målrettede tiltak for å skape læring og læringsarenaer (Lai 2013, s. 17). Målet med kompetanseutvikling er å mobilisere og utvikle ansattes kompetanse (NOU, 2020:2), og kan bidra til at bedriften når sine mål (Lai, 2013, s. 117). I påfølgende avsnitt blir SKL-rammeverket forklart, samt alle komponentene forbundet med kompetanseutvikling gjennomgått og avgrenset, herunder kompetanse og læring. Neste del i SKL-rammeverket omhandler evaluering og oppfølging, som blir gjennomgått i 2.3.

2.2.1 Rammeverk for strategisk kompetanseledelse

SKL inkluderer planlegging, implementering og evaluering av tiltak for å nå organisasjonens mål, illustrert i figur 1. Ettersom digital kompetanseutvikling i stor grad påvirkes av digitale drivere, som gjennomgått i 2.1, går ikke denne oppgaven nærmere inn på planleggingsfasen i rammeverket. Under implementering av tiltak inngår investeringen av å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse (Lai, 2013, s. 15). Med utgangspunkt i rammeverket tar denne oppgaven for seg elementer under utvikling, som Lai beskriver som målrettede tiltak for læring og vurdering av læringsmetoder. Ofte velger bedrifter kompetanseutvikling med svakt kriteriegrunnlag, som kan resultere i at organisasjonen ikke oppnår ønsket kompetanse (Lai, 2013, s. 17). Lai hevder at evaluering er en av aktivitetene forbundet med kompetanse som er mest forsømt. I sin gjennomgang av evaluering av kompetansetiltak tar hun utgangspunkt i modellen til Kirkpatrick, som deler opp evaluering i fire deler: reaksjoner, læring, anvendelse og nytte (Kirkpatrick 1987; Lai 2013). SKL kan forklares som en kontinuerlig prosess der det innhentes verdifull informasjon og erfaring, som kan benyttes til planlegging og nye tiltak i fremtiden. Figur 1 forklarer sammenhengen mellom aktiviteter i SKL.



Figur 1: Strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013, s. 15)

2.2.2 Kompetanse

Kompetanse kan erverves gjennom løpende kompetanseutvikling i bedriften, og kompetanseutvikling sikrer at bedriften får den kompetansen de trenger for å sikre fremtidige og nåværende behov (Aspøy & Andersen, 2015). McGrath et al. (1995) definerer kompetanse

som i hvilken grad bedriften og ansatte kan oppfylle eller overgå bedriftens mål, og videre blir kompetansebehovet definert og utviklet. De argumenterer for at det er nødvendig å være i stand til å oppnå mål, slik at det kan utvikles ny kompetanse, som kan føre til konkurransefordeler for bedriften (McGrath et al., 1995). Dersom bedrifter skal realisere sine mål, må ansatte ha kunnskaper, ferdigheter, og holdninger for å utføre arbeidsoppgaver (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 33). Ansatte må dermed ha ulike komponenter for å tilegne seg kompetanse. I tillegg til ferdigheter, kunnskap og holdninger inkluderer Lai (2004, s. 46) evner som en komponent. Nordhaug (2004, s. 29) inkluderer også evner, men ekskluderer derimot holdninger, og argumenterer for et skille mellom hva som kan virke inn på bruken av kompetanse, og hva som er omdannelsen av kompetanse til arbeid. Vi benytter definisjonen til Lai ettersom holdninger er gjennomgående i oppgavens undersøkelser, og bidrar til å besvare problemstillingen. Med utgangspunkt i ovennevnte forklaringer på kompetansebegrepet, blir kompetanse derfor omtalt som et samlebegrep for kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner. Dette er vist i figur 2 og forklart i påfølgende avsnitt (Lai, 2013; NOU 2020:2, 2020).



Figur 2: Kompetanse (Lai, 2013, s. 46)

Ferdigheter

Ansatte er organisasjonenes menneskelige kapital, og derfor forsøker organisasjoner å utvikle ansattes ferdigheter til enhver tid. Dette for å få mest ut av den investerte kapitalen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 247). Lai (2013, s. 49) beskriver ferdigheter som å handle på en bestemt måte i en gitt situasjon. Dette er ikke bestemt av arv, men av læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 429). Personlige ferdigheter blir sett på som viktige, og kan deles inn i tekniske- og analytiske ferdigheter. Førstnevnte omfatter å forstå prosesser og metoder for å løse komplekse problemer, mens sistnevnte dreier seg om å forstå og analysere informasjon og problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 430).

Evner

I motsetning til ferdigheter, omfatter evner medfødte personlige egenskaper og talenter. Lai definerer evner som medarbeiderens stabile kvaliteter, egenskaper og talenter, som påvirker mulighetene til å anvende ny kunnskap og utføre en oppgave. Evner kan også gjenspeile personlighet, og dermed om en ansatt er utadvendt, strukturert, emosjonelt stabil, omgjengelig eller åpen for nye erfaringer. Evner kan påvirke ferdigheter og holdninger, men er grunnleggende og stabilt. Evner blir derfor ikke påvirket av om en ansatt tilegner seg nye ferdigheter og kunnskaper, og danner en grunnleggende komponent i kompetanse (Lai, 2013, s. 50).

Holdninger

Lai (2013, s. 50) hevder at holdninger er en av de viktigste komponentene i kompetanse, og er grunnleggende for medarbeiderens potensiale, samt en komponent som kan avgjøre om en ansatt er kompetent. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 385) er holdninger helt avgjørende for at endringer skal forekomme i en organisasjon. De argumenterer for at endring alltid berører ansatte, derfor er det naturlig at det er motstand. Endring av arbeidsoppgaver, frykt for det ukjente, eller tiden det tar å lære noe nytt, er noen årsaker til at ansatte har motstand mot endring (Meyers, Hulks & Wiggins, 2012, s. 151).

Kunnskap

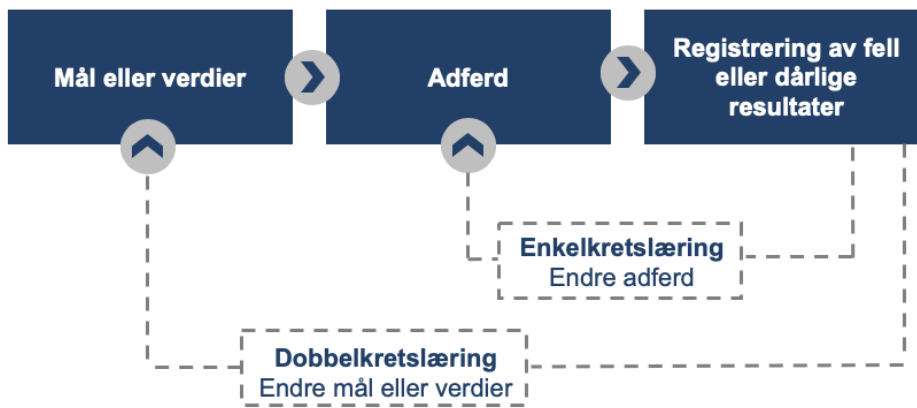
Endringer i måter å løse arbeidsoppgaver på, forandringer i kundeadferd og den teknologiske utviklingen skaper nye krav til medarbeiderens kunnskaper (Døving, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Kunnskap er en sentral komponent i kompetanse, og kan betraktes som medarbeiderens informasjons- eller database. Kunnskap kan beskrives som det medarbeideren «tror man vet» eller «hva man vet», og kan deles inn i eksplisitt og taus kunnskap (Lai, 2013, s. 47). Eksplisitt kunnskap er kunnskap som er enkelt å dele med andre kollegaer, og kan presenteres i dokumenter, skrift, databaser eller rapporter. Taus kunnskap er derimot kunnskap som organisasjonen er svært avhengig av, og er kunnskap som «sitter i kroppen» hos den enkelte ansatte. Taus kunnskap er vanskelig å dele og beskrive til kollegaer (Nonaka, 1994). Ifølge Nonaka kan taus og eksplisitt kunnskap ha betydning for organisatorisk læring. Dette skjer ved å avdekke og artikulere den tause kunnskapen til eksplisitt, slik at informasjonen blir tilgjengelig (Nonaka, 1994). Kunnskapen blir dermed til praktisk nytte for alle i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 364).

2.2.3 Læring

Mikkelsen og Laudal (2016, s. 106) beskriver kompetanseutvikling som en prosess der bedrifter utvikler ny eller endrer eksisterende kompetanse, samtidig som det tilrettelegger for organisasjonens læringsprosesser. Utvikling av ny teknologi og omorganisering utfordrer bedriftens evne til å oppdatere kunnskap, og dermed må bedrifter finne nye måter å lære på (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Læring er avgjørende for å øke bedriftens konkurransevne (Kaufman & Kaufman, 2015, s. 205). I tillegg er det viktig at organisasjoner lærer å tilpasse seg nye forventninger og krav fra omgivelsene, slik at de kan møte kundenes behov. Læring er også viktig for å tilegne seg nye digitale systemer, slik at arbeidsprosesser blir mer effektive (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352-353). For å anvende læring må en bedrift forstå hvordan individuell og organisatorisk læring foregår. Førstnevnte går ut på at ansatte i bedrifter reflekterer over det de har erfart. Organisatorisk læring oppstår derimot når ansatte i bedriften sprer læringen til andre, slik at utviklingen av kollektiv læring forekommer. Individuell læring må derfor være til stede før organisatorisk læring oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 354). Organisatorisk læring finner sted i en bedrift når taus kunnskap blir til eksplisitt. Individuell læring skjer imidlertid gjennom enkeltkretslæring eller dobbelkretslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 359-360).

Enkelkretslæring og dobbelkretslæring

Argyris og Schön (1996) karakteriserer læring i organisasjoner som enkeltkretslæring eller dobbelkretslæring. Enkelkretslæring går ut på at ansatte lærer gjennom justering av eksisterende rutiner og prosedyrer, ved å rette opp feil og avvik. Dobbeltkretslæring dreier seg derimot om mer radikale endringer, der det settes spørsmålsteget ved arbeidsprosesser og feil, slik at mangler kan kartlegges. Som illustrert i figur 3, endrer enkeltkretslæring ansattes adferd, og dobbelkretslæring endrer ansattes mål eller verdier. Forskning viser at medarbeidere ofte kun lærer gjennom enkeltkretslæring. Konsekvensen av dette er at de kun blir flinkere i eksisterende oppgaver (Argyris & Schön, 1996). Argyris og Schön (1996) hevder at den beste måten å lære på er dobbelkretslæring, der ansatte kan uttrykke egne meninger, legge frem synspunkter, samt søke relevant informasjon og ta selvstendige valg.



Figur 3: Enkel- og dobbelkretslæring (Argiris og Schön, 1996)

2.3 Effekt av kompetanseutvikling

For å se om læring har hatt effekt er det viktig å evaluere (Kirkpatrick, 1987), derfor omhandler det neste steget i Lai (2013, s. 191) sitt rammeverk evaluering. For at kompetanse skal defineres som reelt strategisk er det forutsatt at evaluering og oppfølging finner sted. Bakgrunnen for dette er at bedriften ikke vet hva effekten av tiltakene er, om noe bør justeres og om tiltakene har gitt ønsket utfall (Lai, 2013, s. 183). Ifølge flere forskere er det vanskelig å finne god nok data, for å avgjøre hvilken effekt ulike tiltak har for bedriften (Bartel, 2000; Blundell, Dearden, Meghir & Sianesi, 1999; Hollenbeck, 1996). For å undersøke effekter av kompetanseutvikling har Donald Kirkpatrick utviklet en modell med fire nivåer for evaluering (Kirkpatrick, 1987). Ellström og Kock (2008) argumenterer for at modellen er mye brukt til å definere og måle effekter av kompetanseutvikling.

Lai (2013, s. 183) hevder at evaluering uteblir, ettersom bedrifter ofte har mangel på mål for kompetanseplanlegging. Kompetanseutvikling har ikke nødvendigvis kun positive resultater, og det kan være vanskelig å måle tiltakene på samme måte som en investering. Derfor bør organisasjonen undersøke hva de får igjen for det som er investert i kompetanse. Ressursmessige begrensninger kan føre til at forsøk på å evaluere effekt blitt underprioritert, og bedriften får ikke benyttet evalueringen som et grunnlag for beslutninger eller tilbakemeldinger. Et fravær av evaluering kan føre til at bedriften ikke får dokument eller synliggjort nytteeffekter (Lai, 2013, s. 184). Lai understreker viktigheten av å bruke evaluering som en integrert aktivitet, snarere enn en avsluttende aktivitet, for å sette fokus på kontinuerlig forbedring. Naim og Lenka (2017) hevder at ansatte får økt motivasjon og tilfredshet dersom det foreligger mulighet til kompetanseutvikling, og at dette igjen fører til kunnskapsdeling i bedriften. Ipe (2003) understreker i sin forskning at dersom organisasjoner ønsker å utnytte kunnskapen de besitter,

må de forstå hvordan kunnskap skapes, deles og brukes i organisasjonen. For å lykkes er det dermed kritisk at bedriften bruker kunnskapsdeling til å skape et konkurransefortrinn (Ipe, 2003). I tillegg er kunnskapsdeling avgjørende for å unngå feilvurderinger ved evaluering av kompetanseutvikling (Holton, 2005).

2.3.1 Effektevaluering av kompetanseutvikling

Lai (2013, s. 191) forklarer evaluering av kompetanseutvikling gjennom Kirkpatrick sin modell fra 1987. Modellen er delt inn i fire nivåer: reaksjoner, læring, anvendelse og organisatorisk nytte (Kirkpatrick 1987; Lai 2013). Reaksjoner kan kobles til tilfredshet under og etter gjennomføring av kompetansetiltak. Positive reaksjoner gir ikke garanti for læringsutbytte og sier kun noe om hvor tilfreds deltakerne er (Lai, 2013, s. 192). Det er ofte vanskelig å måle ny kunnskap siden hukommelsen er rekonstruktiv, og tolkes ofte ny informasjon i lys av kunnskap som allerede finnes. Dette kan ofte føre til undervurdering av egen læring, og det er derfor viktig å måle læring ved å undersøke endring i kompetanse (Lai, 2013, s. 193). Et annet nivå som er viktig å undersøke er endring i adferds- og handlingsmønstre. I Kirkpatrick sin modell omhandler dette å vurdere kompetansemobilisering, gjennom måling av endringer i prestasjon over tid (Kirkpatrick 1987; Lai 2013). Siste nivå i modellen handler om å undersøke om tiltakene gir organisatorisk nytte og merverdi for bedriften. Dette nivået er ressurskrevende og tar tid, samtidig som det kan være vanskelig å påvise positive effekter (Lai, 2013, s. 195).

I NOU 2020: 2 (2020) fremkommer vanskeligheten av å måle utbytte av en læringsaktivitet. Det foreligger et ønske om å gå fra måling av en læringsaktivitet til å måle effekt. Dette er derimot svært vanskelig ettersom det er utfordrende å finne objektive mål. Det understrekes at dette er årsaken til at det finnes langt flere undersøkelser på læringsmetoder, fremfor effekt (NOU 2020:2, 2020). Effektmåling medfører utfordringer med at ikke alle handlinger og psykologiske faktorer er synlige, og dermed må faktorene synliggjøres før måling (Straka, 2004). Ved å undersøke sammenhengen mellom de ulike effektnivåene til Kirkpatrick, viser dette at nivåer som er vanskelig å gjennomføre også er de nivåene som kan ha stor betydning for bedriften. Utfordringen for bedrifter er å velge og vektlegge nivå utfra overordnede mål og forventninger for kompetansetiltak (Lai, 2013, s. 198). Videre viser forskning at svært mange bedrifter benytter seg av nivå en og to, men kun halvparten har forsøkt nivå tre, og svært få nivå fire. Årsaken til dette er at nivå en og to er enklere å måle, og effekten er mer synlig enn på nivå tre og fire (Tamkin et al., 2002). Modellen tar derimot ikke hensyn til individuelle eller kontekstuelle påvirkninger i evalueringen av kompetanseutvikling (Bates, 2004).

Over tid har flere forsøkt å komme med nye modeller for evaluering av kompetanse, som bygger på Kirkpatrick sin modell. I tillegg til Kirkpatrick foreslår Hamlin (1974) et femte nivå, som inkluderer økonomiske effekter (Hamlin 1974; Tamkin et al. 2002). Kaufman og Keller (1994) foreslår derimot seks nivåer, der de utvider læringsnivået til to nivåer, og utvider med evaluering av samfunnsnytte. Dersom det skal påses en endring, har nyere forskning i større grad fokus på å måle om kompetanseutviklingstiltak har positive effekter på bedriftens mål og strategi. De siste tiårene har derimot ikke modellene forandret seg mye, og modellen til Kirkpatrick er fortsatt svært aktuell (Tamkin et al., 2002).

2.3.2 Ulike fokus og formål med evaluering

Lai (2013, s. 186) skiller mellom fire ulike formål for evaluering, herunder målbasert evaluering, pilotevaluering, prosessevaluering og interessentevaluering. Førstnevnte har som hovedformål å fastsette om bedriften har nådd de tiltaks mål som er satt, og om nytten er innenfor definerte kostnadsrammer. Målbasert evaluering er rettet mot bedriftens totale satsing på kompetanse. Pilotevaluering omhandler evaluering for implementering av tiltak, samt under og etter fullføring. Her testes tiltak på en begrenset pilotgruppe, for å kunne identifisere mangler og finne forbedringer før tiltaket iverksettes (Lai, 2013, s. 187 og 189). Hovedformålet til prosessevaluering er tilbakemeldinger, gjennom eventuelle forbedringsmuligheter eller svakheter i ulike prosesser (Lai, 2013, s. 188). Her kan ressurspersoner bidra til å utvide og forsterke læring, slik at kompetansen tilkommer over tid. Interessentevaluering setter søkelys på hvilke grupper som blir berørt av tiltaket, og hvordan de påvirkes (Lai, 2013, s. 190). I tillegg er viktig å evaluere andre effekter slik at det bidrar til forbedring av tiltakene, og dermed kan evaluering ha flere formål (Lai, 2013, s. 184). Bramley (1996) legger frem fem mål for evaluering: tilbakemelding, kontroll, forskning, intervensjon og maktpill. Vi benytter kun tilbakemelding som et formål for evaluering i denne oppgaven, ettersom dette er gjennomgående i oppgavens undersøkelser. Tilbakemelding er et virkemiddel for å lære, samtidig gir det en indikasjon på om målene av tiltakene er oppnådd (Lai, 2013, s. 185). Tilbakemelding er viktig for å gi medarbeidere informasjon om utførelse og fremgang i arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142). Evaluering av kompetansetiltak er derfor svært metodisk krevende (Lai, 2013, s. 190).

2.3.3 Kunnskapsdeling

Det finnes ulike fokus og formål med evaluering, men det rettes likevel kritikk til hvordan det er mulig å evaluere effekten av kompetanseutvikling. Holton (2005) kritiserer modellen til Kirkpatrick, og presenterer sin egen evalueringsmodell. Her fremkommer viktigheten av et godt delingsklima i bedriften, ettersom effekter ikke kan evalueres dersom kunnskapsdeling ikke forekommer (Holton, 2005). Kunnskapsdeling blir viktig for å utnytte kunnskap hver ansatt besitter, og bedrifter bør oppmuntre til at ansatte kan møtes, snakke og dele erfaringer om komplekse problemer som oppstår. Bedriften bør ha et organisert miljø, som tilrettelegger for kunnskapsdeling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 81). Ifølge Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) er kunnskapsdeling mellom medarbeidere i en bedrift avgjørende for å oppnå suksess. Dette omhandler å gjøre hverandre gode ved å videreutvikle og dele ny kunnskap, og ikke om å utnytte den kunnskapen som allerede er i organisasjonen. For å lykkes med dette må ansatte ha god tilknytning og tillit til hverandre, samtidig som ledere må innta en aktiv rolle (Nonaka et al., 2005).

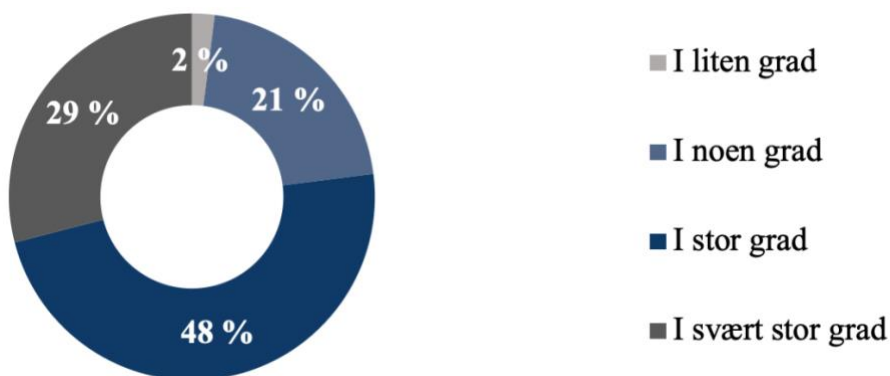
Dyer og Singh (1998) identifiserer rutiner for kunnskapsdeling som en kilde til konkurransefortrinn. Dette fordi at konkurransebetingelsene endrer seg raskt, og bedrifter er mer avhengig av økt kunnskap hos ansatte (Dyer & Singh, 1998). Kontinuerlig oppdatering og tilførsel av ny kunnskap er nødvendig i dynamiske omgivelser, dersom bedrifter skal forbli konkurransedyktige (Foss, 2001). Dette medfører at fordelene med kunnskapsdeling overgår risikoen for kunnskapslekk (Matusik & Hill, 1988). Kunnskapsdeling foregår ofte gjennom uformelle kanaler, fremfor formelle (Ipe, 2003). Det bidrar også til å overføre kunnskap fra individnivå til organisasjonsnivå, som resulterer i organisasjonslæring (Hendriks, 1999).

Kunnskapsdeling i en bedrift kan føre til økt effektivitet (Riordan, Vandenberg & Richardson, 2005) og styrke lojalitet og engasjement (Mikkelsen & Laurdal, 2015, s. 264). Funnene til Riordan et al. (2005) viser at bedrifter som har høy grad av involvering, målt blant annet gjennom kunnskapsdeling, er mer effektive og produktive. For å fremme kunnskapsdeling og øke produktiviteten er fagnettverk et virkemiddel, der mennesker med liknende fagbakgrunn samles for å diskutere, og utveksle erfaringer og informasjon. Hensikten med dette er at ansatte skal videreformidle viktig kunnskap til resten av organisasjon (Nesheim et al., 2011).

Presentert teori viser at kunnskapsdeling og evaluering er sentralt ved effektmåling. Videre har gjennomgangen av effekt av kompetanseutvikling derfor ført til følgende forskningsspørsmål: *Hvordan påvises effekt av kompetanseutvikling?*

2.4 Digital kompetanseutvikling

Evaluering av effekt står sentralt i Lai sitt rammeverk (2013, s. 15), derimot blir ikke digitale verktøy adressert. Digitale verktøy har blitt mer brukt de siste årene, og har gitt nye muligheter (Katkalo, Moehrle & Volkov, 2019). Dette medfører at oppgaver kan løses gjennom nye metoder, som igjen øker behovet for å kompetanseutvikling (NOU 2020:2, 2020). Dersom det innføres nye digitale løsninger på arbeidsplassen kan det medføre et behov for økning i ansattes digitale kompetanse (Underthun & Steen, 2018). Flere ansatte anser det som nødvendig å øke egen digital kompetanse, som vist i figur 4 (Finansnæringens autorisasjonsordninger [FinAut], 2019). Kompetanse i digitale verktøy er relevant for utvikling av andre kompetanseområder, og Finans Norge er opptatt av at sine 240 bedrifter med sine 48 000 ansatte innehar denne kompetansen. Dersom ansatte ikke innehar kompetanse i digitale verktøy kan dette medføre ekstra tidsbruk, behov for hjelp og lavere kvalitet på arbeid. I fremtiden vil kunder bruke digitale verktøy oftere, derfor er det viktig at rådgivere og selgere i finansbransjen har kompetansen til å kunne veilede kunder i bruk av digitale kanaler og verktøy (FinAut, 2019).

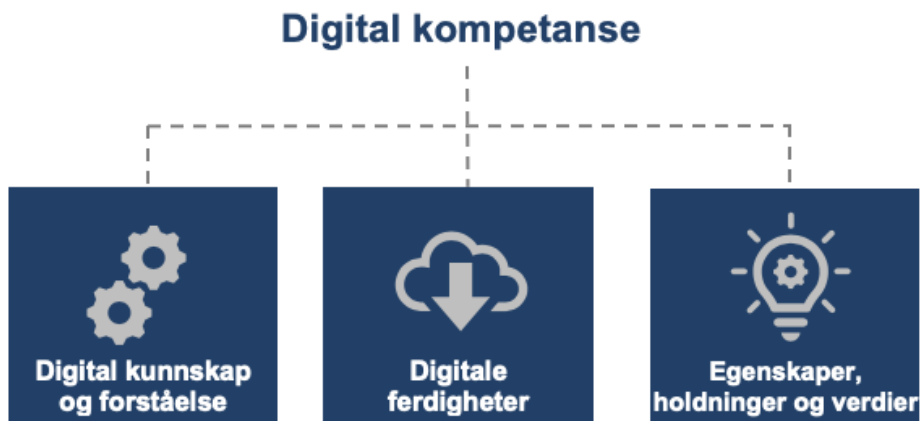


Figur 4: Viser i hvilken grad ansatte selv mener det er nødvendig å utvikle egen digital kompetanse (Finaut, 2019).

2.4.1 Digital kompetanse

Befolkningens evne til å utnytte og oppfatte informasjon og tilbud gjennom digitale kanaler, er avhengig av digital kompetanse. Samtidig har digitaliseringstiltak resultert i at det blir stilt høyere krav til digital kompetanse (Underthun & Steen, 2018). I 2013 ble DigComp publisert for første gang, og er et digitalt kompetanserammeverk utarbeidet av Den europeiske kommisjon. Siden den tid har rammeverket lagt grunnlag for mange digitale kompetansesatsinger (Den europeiske kommisjon, 2018). Norges svar på DigComp er kompetansebehovsutvalget (KBU), og har følgende formål: «Skal frembringe den best mulige

faglige vurderingen av Norges fremtidige kompetansebehov som grunnlag for nasjonal og regional planlegging og for den enkeltes og arbeidslivets strategiske kompetansebeslutninger» (Kompetansebehovsutvalget, 2020). KBU definerer digital kompetanse som et samlebegrep med flere komponenter, illustrert i figur 5. For å gjøre skillet mellom kompetanse og digital kompetanse tydelige, har vi valgt å definere komponentene som digitale.



Figur 5: Digital kompetanse (NOU 2020:2, 2020).

En økende frekvens av digital informasjon i bedrifter krever bedre planlegging, raskere svar, godt samarbeid mellom avdelinger og en sterk ledelse. Teknologi omformer forretningsmodeller og arbeidsoppgaver, og myke ferdigheter som kommunikasjon og problemløsning blir viktig for å lykkes med digital omstilling (Spiezia, 2016). I januar 2020 la KBU frem en nasjonal strategi for kunstig intelligens, som omhandler utviklingstiltak og samarbeid for omstilling. Her kom det frem at etikk og samarbeid, samt kritisk tenking blir nyttig for å ta i bruk ny teknologi (NOU 2020:2, 2020). Forskning viser at pådrivere er en stor faktor til suksess for å skape et ønske om deltakelse i digital kompetanseutvikling. Dette kan for eksempel være en leder, eller andre på arbeidsplassen (Aspøy et al., 2013). Borger og bruker-undersøkelsen fra Vox (2008) viser derimot at 72% mener viktigste motivasjon for å utvikle digital kompetanse er på bakgrunn av å gjøre arbeidsoppgaver enklere.

Forskning viser at digital kompetanse kan knyttes til bruk av digitale verktøy (Aspøy & Andersen, 2015). Europass (2015) definerer digitale verktøy som digitale teknologier brukt til et gitt formål, eller til å utføre en bestemt funksjon av informasjonsbehandling, kommunikasjon, sikkerhet eller problemløsning. I denne oppgaven blir digitale verktøy brukt som et samlebegrep for online-løsninger og plattformer som benyttes i forbindelse med digital

kompetanseutvikling. Digitale verktøy inkluderer også ulike løsninger med formål om å dele kunnskap på tvers i organisasjonen.

2.4.2 Digitale verktøy

Digitale verktøy har blitt mer brukt i løpet av de siste årene, og ansatte i finansbransjen må mestre ulike digitale verktøy. Bransjen påvirkes sterkt av endringen som følge av digitaliseringen. Ansatte i bransjen må derfor være i stand til å beherske verktøyene for å behandle og innhente informasjon, løse oppgaver, og kommunisere med kollegaer og kunder gjennom digitale kanaler (Aspøy & Andersen, 2015). Gjennom definisjonene til Katkalo et al. (2019) forklares e-læring, nanolæring, mobil læring og webinar i påfølgende avsnitt.

E-læring

E-læring er organisering av læringsaktiviteter gjennom informasjon i databaser. Verktøyet blir brukt som et hjelpemiddel i interaktiv læring, eller som et asynkront læringsverktøy. I næringslivet blir e-læring ofte benyttet asynkront, og som ressurser for å få informasjon, fullføre oppgaver, foreslå og dele ideer. Det kan også benyttes fremfor annen samhandling, uten begrensning av tid eller sted. E-læring gir mulighet for samtidig deltakelse og flere instruktører. Forskning viser at e-læringsteknologi øker engasjement med 18% (Katkalo et al., 2019).

Nanolæring

Nanolæring består av korte e-læringssekvenser, i form av en video eller presentasjon, som fokuserer på et spesifikt læringsutbytte. Nanolæring varer vanligvis i ca. fem minutter. Hver videosnutt dekker et spesielt tema eller læringsmål, og er uavhengige av andre nanosekvenser. Vanligvis er nanolæring designet for å kunne gjennomføres på mobil og nettbrett, som gjør at det er enkelt å bruke for ansatte som har det travelt. En fordel med nanolæring er at den har videre linker til annen læringsmateriell som går dypere inn på temaet. I tillegg er det fleksibelt, siden innholdet enkelt kan opprettes og utskiftes (Katkalo et al., 2019).

Mobil Læring

Mobil læring er læring gjennom sosiale og innholdsmessige interaksjoner i forskjellige sammenhenger, ved bruk av personlige mobile enheter. Mobil læring kommer gjerne i to deler, supplement til formell læring og tilhørende aktiviteter, og betraktes det som en effektiv metode for læring. Verktøyet er uavhengig av planlegging av emner og sekvensen av studert materiale, samtidig evner det å samle og analysere anskaffelse av kunnskap og indikatorer på kvalitet.

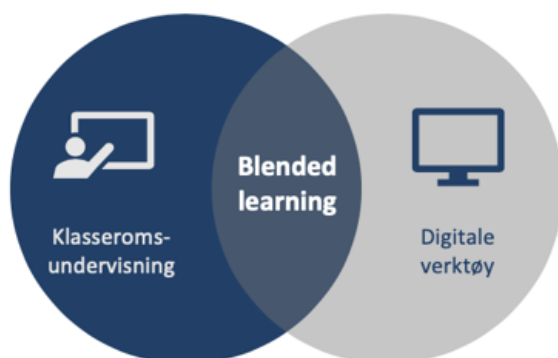
Mobil læring skaper et konstant behov for tilgang til informasjon, delta i refleksjon og bruke avhengige funksjoner via mobile enheter (Katkalo et al., 2019).

Webinar

Et webinar er en nettkonferanse som inneholder presentasjoner eller møter online. Dette foregår ved at deltakerne bruker en datamaskin, og ser på konferansen via skjermen. Webinar er en type nettkonferanse som involverer enveiskommunikasjon til deltakere. Webinar kan også inkludere undersøkelser og avstemninger, som åpner for samhandling mellom deltaker og konferanseansvarlig. Avhengig av hvilken leverandør som leverer konferansen, kan webinar ha anonyme deltakere (Katkalo et al., 2019).

2.4.3 Blended learning

Konvensjonell læring ansikt til ansikt har forekommet i generasjoner, men det foregår en ekspansjon ved bruk av digitale verktøy til kommunikasjon og interaksjon. Det som tidligere var to separate systemer har nå blitt en kombinasjon, heretter under navnet blended learning. I dag bruker flere bedrifter metoder som kombinerer digitale verktøy og klasseromsundervisning (Graham, 2006). Videre poengterer Graham (2006) at bedrifter i fremtiden vil benytte seg av kombinerte modeller i stor grad, ettersom det finnes flere ulemper ved bruk av separate systemer. Oliver og Trigwell (2005) beskriver fenomenet som spesielle former for undervisning med teknologi. De argumenter samtidig for at fenomenet ikke bør defineres som konvensjonell læring eller e-læring, da det ikke er definert hva de ulike typene for læring egentlig innebærer. Som illustrert i figur 6, vil denne oppgaven ta utgangspunkt i blended learning som læring gjennom klasseromsundervisning og digitale verktøy. Klasseromsundervisning vil i denne oppgaven brukes som en betegnelse på læringsmetoder ansikt til ansikt, med formål om å overføre kunnskap til en eller flere gjennom en instruktør.



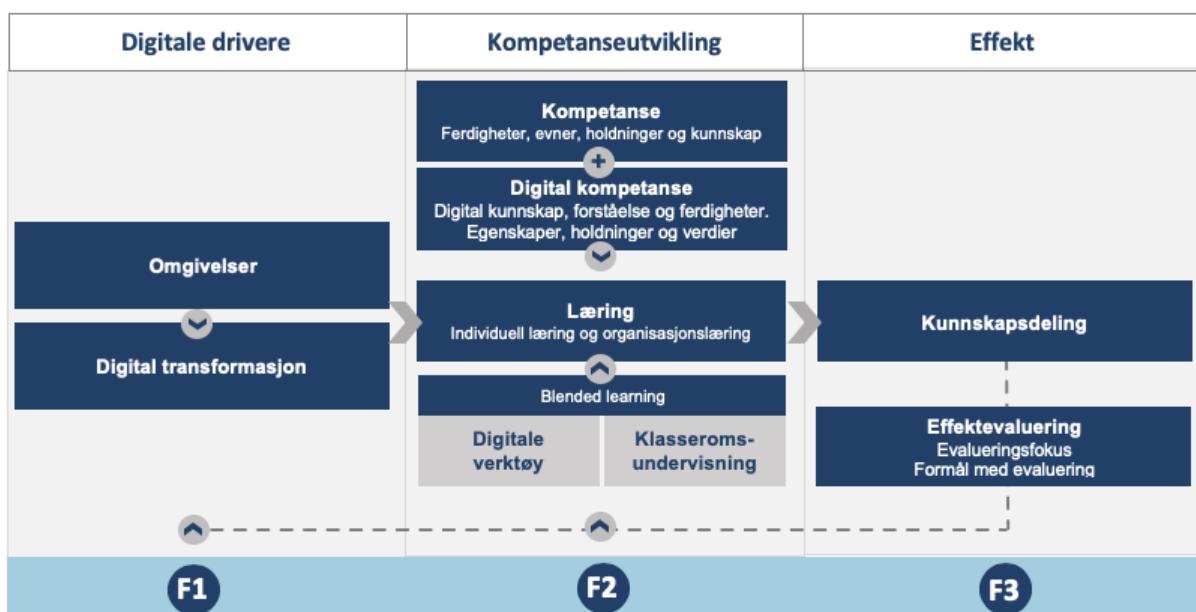
Figur 6: Blended learning

Det er utfordrende å finne gode sammensetninger som utnytter styrkene av læringsmiljøet, og samtidig unngå svakheter. Graham (2006) understreker at ansatte må forstå denne sammenhengen først. Det finnes både styrker og svakheter ved klasseromsundervisning, samt gjennom digitale verktøy. Fordelene ved klasseromsundervisning er menneskelig kontakt og spontanitet. Menneskelig kontakt åpner for å skape bånd og sosialt være til stede, som gjør det enklere å utvikle tillit (Graham, 2006). Spontanitet genererer derimot raskere ideer og funn (Mikulecky, 1998; Graham, 2006). Videre kan klasseromsundervisning være utfordrende ettersom tid utfordrer muligheten til å delta. Derimot er både deltakelse og fleksibilitet en fordel ved bruk av digitale verktøy. Dette gjør deltakeren i stand til å delta når og hvor det passer, samt at antall deltakere er ubegrenset. Svakheter for bruk av digitale læringsmiljøer inkluderer mindre spontanitet, tendens til prokrastinering og mindre menneskelig interaksjon (Graham, 2006). Graham fokuserer på hvordan blended learning benyttes til høyere utdanning, og vår studie ser derfor nærmere på hvordan fenomenet anvendes i finansbransjen.

Gjennomgangen av konvensjonell og digital kompetanseutvikling har ført til følgende forskningsspørsmål: *Hvordan anvendes digitale læringsmetoder i kompetanseutvikling?*

2.5 Oppsummering

Som et resultat av teorigjennomgangen er det illustrert en oversikt som viser sammenhengen mellom presentert teori og forskningsspørsmål i figur 7.



Figur 7: Koblingen mellom de tre stegene i teorien og forskningsspørsmål (F1, F2 og F3)

Figur 7 viser hvordan digital kompetanseutvikling foregår ut ifra presentert teori. På bakgrunn av dette er oversikten delt inn i følgende tre steg: *digitale drivere*, *kompetanseutvikling* og *effekt*. *Digitale drivere* består av omgivelser og digital transformasjon, der omgivelser påvirker bedriften til å foreta digital transformasjon. Presentert teori under digitale drivere legger derfor grunnlag for forskningsspørsmål 1 (F1). Digitale drivere fører videre til et behov for *kompetanseutvikling*. Før læring finner sted kartlegges kompetanse og fremtidige behov, deretter oppstår individuell læring og organisasjonslæring gjennom blended learning. Presentert teori under kompetanseutvikling har ført til forskningsspørsmål 2 (F2). Videre bør kompetanseutvikling føre til kunnskapsdeling, ettersom dette er vesentlig for å foreta en effektevaluering av kompetanseutviklingstiltaket. Effektevaluering tilrettelegger for kontinuerlig forbedring, og derfor markerer ikke *effekt* slutten av tiltaket. Videre kan effektevaluering gjøre bedriften oppmerksom på mulige forbedringsområder, og kan påvirke både digitale drivere og kompetanseutvikling. Teori under effekt leder derfor til forskningsspørsmål 3 (F3). Figur 7 illustrerer presentert teori i en logisk rekkefølge, som følges videre i oppgaven. Forskningsspørsmålene har oppstått underveis i teorigjennomgangen, og er nødvendig for å besvare problemstillingen. Det er kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

- F1: Hvordan påvirker digitale drivere behovet for rask omstilling?
- F2: Hvordan anvendes digitale læringsmetoder i kompetanseutvikling?
- F3: Hvordan påvises effekt av kompetanseutvikling

3. Metode

Ved innsamling av empirisk data til masteroppgaven er det viktig å kunne begrunne de valgene som er tatt. I dette kapittel redegjøres det for metodiske valg, og med bakgrunn i relevant teori vil sentrale momenter bli gjennomgått. Først introduseres valg av casesdesign som er benyttet i studien, samt utvalg og casebeskrivelser. Videre blir det redegjort for datainnsamling ved å presentere informanter, utforming av intervjuguide, samt gjennomføring av intervjuene. Etter dette gjennomgås fremgangsmetoden som er benyttet til å analysere data, for så drøfting av oppgavens reliabilitet, validitet og etiske avveininger.

3.1 Casesdesign

Denne studien er en kvalitativ studie der det forsøkes å beskrive hvordan bedriftene i undersøkelsen praktiserer digital kompetanseutvikling. Det er mest hensiktsmessig å benytte et multiple-case design for å belyse problemstillingen, da vi undersøker seks bedrifter (Yin, 2003). I tillegg er designet anvendelig for studien siden bedriftene undersøkes hver for seg, for så å se om det kan trekkes noen linjer på tvers av finansbransjen. Etersom studien søker å ha en overførbarhet og uttrykke hvordan digital kompetanseutvikling praktiseres i flere bedrifter, ønsket vi å samle informasjon fra flere bedrifter. På denne måten fikk vi større kjennskap til hva som var gjennomgående i alle casebedriftene. I tillegg ønskes det at funnene kan bidra til teoretisk refleksjon, som er vanlig i multiple-case design (Pauwels & Matthyssens, 2004). En annen årsak til å benytte multiple-case design er tilgjengelig tid, og ettersom oppgaven har en kort tidshorison er det mest hensiktsmessig (Bell, Bryman & Harley, 2019, s. 67). Multiple-case design er ofte mer overbevisende, og konklusjonene mer robust (Klenke, 2008). Casesdesignet gir oss derfor mulighet til å finne likheter og forskjeller, som kan bidra til å forstå hvordan digital kompetanseutvikling praktiseres i en bransje som krever rask omstilling. Dette gir et mer solid resultat, samtidig som det bidrar til å øke studiens validitet (Yin, 2003). Bakgrunn for utvalg og informasjon om casebedriftene presenteres i påfølgende avsnitt.

3.1.1 Utvalg av casebedrifter

Før gjennomføringen av intervjuene satt vi opp en liste med krav til deltakende bedrifter:

1. Bedriften må drive virksomhet i Norge, fortrinnsvis i finansbransjen.

2. Bedriften må være en etablert bedrift, og dermed ha mer enn 100 ansatte, eksistert i mer enn 5 år og ha en omsetning på over \$ 3 millioner (Peterson et al., 2009). Med over 100 ansatte betraktes bedriften som stor (Næringslivets- Hovedorganisasjon, u. a°).
3. Bedriften må bruke digitale verktøy som en del av kompetanseutviklingen (se 2.4).

For å kunne si noe om finansbransjen, har det blitt valgt seks forskjellige bedrifter innen forsikring, bank, kommunalbank, samt et kvalitetssikring- og risikohåndteringsselskap. Før bedriftene ble kontaktet ble det hentet inn skriftlig materiale, som ble brukt til å undersøke om bedriftene oppfylte utvalgskriteriene. Aktuelle bedrifter ble kontaktet på e-post (se vedlegg 1). Kontaktinformasjon og aktuelle informanter ble hentet frem gjennom egne nettverk, bedriftene sine nettsider og fagnettverket Digital Norway. Samtlige bedrifter kvalifiserer seg til utvalgskriteriene. Den norske stats kommunalbank (KBN) har derimot kun 80 ansatte og blir derfor definert som en mellomstor bedrift (Næringslivets- Hovedorganisasjon, u. a°). De er likevel tatt med i undersøkelsen for å gi bredde og kunnskap om kommunal sektor. DNV GL er en etablert bedrift, som fyller alle krav utenom ønsket om fortrinnsvis bedrifter i finansbransjen. Likevel er de tatt med i undersøkelsen, da de organiseres i fagnettverk med flere av de andre bedriftene, og dermed gir økt kunnskap til fagfeltet som undersøkes.

3.1.2 Casebeskrivelser

Bedriftene i utvalget er etablerte bedrifter, som opererer i finansbransjen. Med bakgrunn i utvalgskriteriene formulert i 3.1.1 er det hentet inn skriftlig materiale, for å formulere korte beskrivelser av hver bedrift.

Danske Bank

Danske Bank åpnet 2. januar 1872, og er Danmarks største finans- og bankkonsern. Konsernet har over 21500 fulltidsansatte spredt utover 13 land i Nord- og Vest-Europa, i tillegg til Russland og USA. I 1999 kjøpte Danske Bank opp norske Fokus bank, og den norske delen av Danske Bank ble etablert. I dag er det over 1000 ansatte i Norge. Konsernet er opptatt av hvordan digitale tjenester kan bidra for å skape gode digitale kundeopplevelser. Et av Danske Banks verdier er at de gjennom den beste kompetansen og teknologien, skal de levere konkurransedyktige løsninger for kundene (Danske Bank, u.å.). Konsernet vektlegger kompetanseutvikling, slik at ansatte skal være rustet og gode nok til å løse hverdagslige arbeidsoppgaver. De ansatte kan selv velge hva de trenger av kompetanse gjennom et heldigitalt kompetanseutviklingsystem (Finansforbundet, 2018).

Den norske stats kommunalbank (KBN)

KBN ble etablert i 1927, og har i dag rundt 80 ansatte på hovedkontoret i Oslo. KBN tilbyr finansiering av investeringer fordelt på fylkeskommuner og kommuner over hele landet. Banken er landets ledende långiver i kommunal sektor, og har gunstige rentebetingelser slik at kommuner kan få gode lånetilbud. KBN er opptatt av kundedrevet digitalisering, som vil si at de skal sikre de beste kundeopplevelsene gjennom forenkling og kvalitetsheving, ved hjelp av digitale løsninger. Et av målene til banken er å være en fremdriftsrettet organisasjon, ved å være en kunnskapsbedrift med en kultur som preges av å være i forkant av utvikling og læring. De ser viktigheten av å videreutvikle ansattes digitale kompetanse og organisasjonens kundeinnsikt (KBN, 2019).

DNB

DNB ASA ble etablert i 1822 som Christiania Sparebank, og er Norges største finanskonsern. I 2019 hadde konsernet en egenkapital på ca. 250 millioner, og ca. 11 000 ansatte. I 2019 hadde DNB fokus på digitalisering og omstilling. For å dele erfaringer engasjerer DNB seg i fagnettverket Digital Norway og med flere utdanningsinstitusjoner. Målet til DNB er å levere trygge, digitale tjenester til kundene for å skape tillit i en økonomi som i stor grad er preget av digitalisering. I 2019 vant DNB Norges Kompetansepris, for anerkjennende jobb med å tilrettelegge for læring og kunnskapsdeling som en del av hverdagen til ansatte, gjennom ulike læringsverktøy og læringsmuligheter (DNB, 2019).

DNV GL

DNV GL Group AS er et kvalitetssikring- og risikohåndteringsselskap, som ble etablert i 1864. Konsernet leverer sertifisering, klassifisering, teknisk pålitelighets- og risikoanalyse, datahåndtering og rådgivning til maritim og olje- og gasssektoren. Selskapet er internasjonalt med 12000 ansatte, og hadde i 2017 en omsetning på 20 mrd. kr. De bidrar med å skape tillit mellom bedrifter, og hjelper bedrifter med å ta bedre beslutninger. Dette gjør de ved å kombinere operasjonell, teknisk og digital ekspertise (DNV GL, 2020). DNV GL engasjerer seg i fagnettverket Digital Norway, som er kjent for sitt globale nettverk, tilstedeværelse og faglige kompetanse på tvers av bransjer (DNV GL, 2020).

Gjensidige

Gjensidige Forsikring ASA tilbyr forsikringer til næringslivet og privatpersoner, og er et norsk forsikringsselskap. Gjensidige ble etablert i 1923, og før dette hadde de etablert 260 brannkasser i hele landet. Per 31. desember 2019 hadde de 3700 ansatte fordelt på 36 kontorer i Norge,

Sverige, Danmark og de baltiske landene. Gjensidige er opptatt av å gi positive kundeopplevelser, og dette gjør de blant annet gjennom digitalisering og automatisering av skadeoppgjørprosessene. I tillegg er de opptatt av å bruke ny teknologi i arbeidet mot mer bærekraftige produkter og kundedialog. Konsernet er opptatt av at alle ansatte skal ha en mulighet til å utvikle seg, og kompetanse er en viktig del av Gjensidiges konkurransekraft (Gjensidige, 2019).

SpareBank 1 Østlandet

Sparebank 1 er en norsk allianse med flere sparebanker. Totalt er alliansen Norges nest største bank med 6300 ansatte fordelt på 350 kontorer, og har en forvaltningskapital på 625 milliarder kroner. Sparebank 1 Østlandet ble etablert i 1845, og har 37 kontorer med 1125 ansatte (SpareBank 1 Østlandet, 2018). SpareBank 1 Østlandet samarbeider med SpareBank 1-alliansen for å bli mer digitale, og jobber kontinuerlig med forenkling, bedring og endring av selvbetjente løsninger. Digitalisering er en del av bedriftens forretningsmodell, og de er opptatt av å levere gode kundeopplevelser gjennom digitalisering. De er opptatt av at medarbeiderne skal være på sitt beste, derfor må de følge med på utvikling og ta ansvar for egen kompetanse (SpareBank 1 Østlandet, 2019).

Bedriftene i utvalget kommer fra ulike forretningsområder, og er valgt ut for å representere finansbransjen. Vi ser imidlertid at flere av bedriftene kan kategoriseres som bank, følgelig kan oppgavens resultater bære preg av at de kommer fra samme type miljø. Derfor er det tatt med andre bedrifter, for å undersøke om dette har en betydning. Finansbransjen er stor og dekker mange områder, og kritikk til utvalget kan der med være områder som ikke dekkes, eksempelvis konsultentselskaper. Oppgavens funn og konklusjoner vil dermed kunne ses å rettes mer i retning mot bankbransjen, eller der bedriftene bærer preg av påvirkning fra kunder og stadig endringer i kundens behov, som gjennomgått i 2.1.

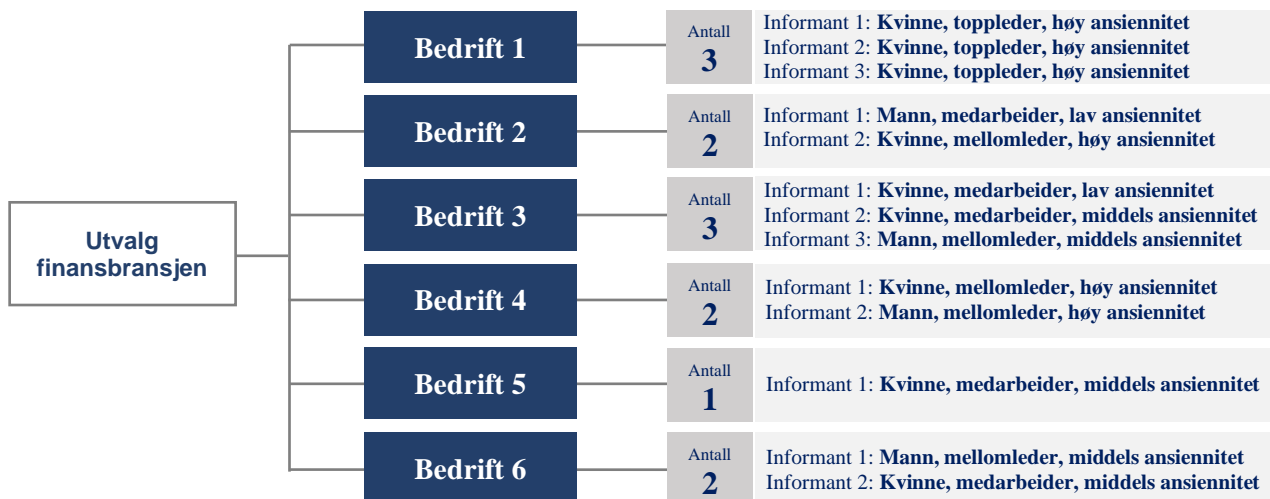
3.2 Datainnsamling

I gjennomføringen av studien er det benyttet kvalitativ forskningsmetode, ettersom praktisering av digital kompetanseutvikling innebærer å redegjøre for bakgrunn for handlinger, og forståelsen av en sosial virkelighet (Bell et al., 2019, s. 356). Bell et al. (2019, s. 357) argumenterer for at kvalitativ metode har ulike fremgangsmåter for innsamling av data, der kontakten mellom intervjuer og informant har en innvirkning for datagrunnlaget. Det var viktig for oss å velge en fremgangsmåte som åpnet for tilpasning, med mulighet for oppfølgingsspørsmål ved behov. Studien baserer seg derfor på semi-strukturerte intervjuer med

totalt 13 informanter. Videre presenteres informanter, for så å redegjøre for utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuprosessen.

3.2.1 Presentasjon av informanter

Deltakende informanter i undersøkelsen består av ledere, HR eller ansatte som jobber med kompetanseutvikling. Dette for å sikre at alle informantene har innsikt i bedriftens kompetanseutviklingsprosesser, og hvilke læringsmetoder som benyttes. Ettersom iverksetting av digitale verktøy er nytt for mange bedrifter, medfører vår problemstilling et behov for å undersøke hva som skjer før, under og etter gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak. I denne studien antas ledere, HR og ansatte som jobber med kompetanseutvikling å inneha denne kunnskapen. Oversikten i figur 8 viser hvordan informantene er fordelt på bedriftene. Informantene kategoriseres med kjønn, stillingsnivå, og med lav (under 2 år), middels (2-8 år) og høy ansiennitet (over 8 år).



Figur 8: Oversikt over informanter fordelt på bedrifter

Antall informanter varierer fra 1-3 i hver bedrift. I utgangspunktet ønsket vi 2-4 informanter i hver bedrift for å øke validiteten, og det var ønskelig å ha en medarbeider, mellomleder og toppleder fra hver bedrift. Dette for at flere informanter fra ulike stillinger og ansvarsområder kunne gitt mer innsikt, på bakgrunn av mer og potensielt variert informasjon. Ved planleggingen av intervjuer møtte vi på utfordringer knyttet til virusspredning av COVID-19, som medførte noen forsinkelser i prosessen. I noen bedrifter resulterte dette i færre informanter enn planlagt, som kan være en svakhet ved studien. Likevel mener vi at utvalget er representativt for oppgaven, da formålet er å undersøke bransjen og ikke hver bedrift for seg. I

tillegg antas utvalget som representativt da det ikke fremkom mer innsikt i de intervjuene som ble gjennomført sist, siden samtlige informanter svarte det samme.

3.2.2 Intervjuguide

Før intervjuene ble det laget en intervjuguide, der spørsmålene ble grundig gjennomtenkt for å svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål (se vedlegg 3). Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i relevant teori, og fulgte de tre stegene som fremkommer i figur 7: *digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt*. Videre ble det utformet hovedspørsmål ved hver del, og deretter underspørsmål. Underspørsmålene fungerte som hjelpespørsmål for å besvare hovedspørsmålene. Spørsmålene var åpne, slik at informantene kunne komme med utdypende svar. I tillegg var de tilrettelagt for at informantene svarte på de samme hovedspørsmålene, for å få sammenlignbare svar. Likevel gjorde intervjuguiden det mulig å følge informanten, og tilpasse seg det som ble sagt da forhåndsdefinerte hjelpespørsmål bidro til å besvare hovedspørsmålene ytterligere. Intervjuguiden består av tre ulike deler, der den første delen består av en innledning, der formålet og masteroppgaven blir presentert. Her ble det stilt oppvarmingsspørsmål, for å gjøre informantene mer komfortable. Den andre delen er hoveddelen i intervjuguiden, der nøkkelspørsmål ble stilt. Den siste delen omfatter avslutningen på intervjuet der informanten fikk mulighet til å tilføye eller oppklare noe, dersom det var ønskelig.

Intervjuguiden ble gjennomgått med veileder og kommentert av fagnettverket Digital Norway. Prosessen førte til færre og mer konkrete spørsmål som skulle sikre at spørsmålene ble oppfattet som klare og tydelige, slik at det ble enklere for informanten å forstå hva vi ønsket svar på. I forkant av intervjuet ble intervjuguiden, i tillegg til å bli testet, utarbeidet for å passe til informantene. Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i at vedkommende hadde kjennskap til valg av metoder for kompetanseutvikling. Intervjuguiden har blitt godkjent av Norsk senter for forskningsdata, heretter NSD, og behandlingen av personvern i guiden er i samsvar med personvernregelverket og retningslinjer for forskning.

3.2.3 Intervjuprosessen

I forkant av intervjuene fikk informantene utsendt et informasjonsskriv, som inneholdt studiens formål, samtykkeskjema, samt informasjon om behandling av personopplysninger (se vedlegg 2). I begynnelsen av intervjuene ble det informert ytterligere om studien, deltakernes

anonymitet og at studien var godkjent av NSD. Det ble også nevnt at informanten kunne avstå fra å svare på spørsmål, og under hele intervjuet velge å trekke seg. Intervjuet startet med noen bakgrunnsspørsmål, for å skape tillit til og bli kjent med informanten. Deretter ble det stilt spørsmål fra områdene tilknyttet forskningsspørsmålene. I slutten av intervjuene ble det spurt om informanten hadde mer å tilføye, og informanten ble takket for intervjuet. Fordelen ved å bruke intervjuer er at det er enklere å unngå misforståelser, samtidig gir det oss muligheten til å lese kroppsspråket til informanten. Ved å benytte intervjuer ble det skapt tillit, som medførte at informanten åpnet seg og ga ærlige svar. En ulempe med intervju er at vi kan påvirke hva informantene sier. Derfor forsøkte vi å forholde oss til hva som skulle undersøkes under hele intervjuet, uten å stille ja/ nei spørsmål.

Rekkefølgene på intervjuene var tilfeldig, og ble gjennomført når det passet for informanten. Dette førte til at vi testet intervju spørsmålene i de første intervjuene, og stadig forbedret spørsmålene etter hvert intervju. Dette kan ha påvirket svarene til informantene, da vi over tid ble flinkere til å stille rett spørsmål, for å få svar på det vi ønsket. I forkant av intervjuene ble informantene informert om intervjuets varighet på ca. 45 minutter, som stemte bra da intervjuene varte i 30-50 minutter. Intervjuguiden ble brukt som en støtte under intervjuet, og formulert slik at det var mulig å variere spørsmål etter svar (Bell et al., 2019, s. 211). Rekkefølgen på spørsmålene ble ikke alltid fulgt, for å skape en tilpasning til hver informant og sikre flyt i samtalen. Ettersom vi var to intervjuere i alle intervjuene, vekslet vi mellom hvem som stilte hvilke spørsmål og utfylte hverandre. Under alle intervjuene ble det notert underveis, som gjorde det enklere å følge med på hvor det var behov for å stille oppfølgingsspørsmål.

Det ble det benyttet semi-strukturerte intervjuer for å redusere tidsbruken ved store mengder data, samt for å enklere sammenstille datagrunnlaget fra informantene. Dette ble også valgt for å kunne tilpasse spørsmålene i intervjuet til hver informant. Fordelen ved å bruke semi-strukturerte intervjuer er at det er enklere å stille oppfølgingsspørsmål, og samtidig få en grundigere forklaring dersom det behøvdtes. Derimot kan det være vanskeligere å sammenligne informantenes svar, da informantene kan ha fått spørsmålene i ulik rekkefølge og forskjellige spørsmål. Likevel bidro kategoriseringen av spørsmålene til at dette ikke utgjorde en stor svakhet. Noen av intervjuene ble gjennomført fysisk i bedriftens lokaler, dette ble gjort for å gjøre det enklere for informantene, samt at de skulle befinne seg i trygge omgivelser. Resterende intervjuer ble holdt gjennom digitale kommunikasjonsverktøy, da det var mest hensiktsmessig på grunn av lang reisevei og virusspredning av COVID-19.

3.3 Analyse av data

Analysen i oppgaven har som mål å undersøke hvordan etablerte bedrifter i finansbransjen praktiserer digital kompetanseutvikling. Underveis har datainnsamlingen gjort oss oppmerksomme på arbeid med digital kompetanseutvikling som innebærer påvirkning før, og påvisning av effekt i etterkant. Dette har ført til følgende tre steg: *digitale drivere*, *kompetanseutvikling* og *effekt*. En nærmere presentasjon av hva som inngår i de ulike stegene vil fremkomme i kapittel 4, som omhandler empiri og analyse. For å besvare oppgavens problemstilling er stegene koblet sammen med forskningsspørsmålene, illustrert i figur 7. Gjennom analysen av intervjuene har vi både transkribert og organisert det empiriske materialet systematisk, for å skape en oversiktlig fremstilling.

I den kvalitative analyseprosessen kan teori inkluderes i forskningen gjennom deduktive eller induktive metoder. Deduktive metoder tar utgangspunkt i eksisterende teori, og tester denne gjennom empiri. Induktive metoder tar derimot utgangspunkt i empiri, og utarbeider nye teorier (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Videre finnes det svakheter ved de ulike metodetilnærmingene. Ved deduktive metoder er det ikke klart hvordan teori utvelges, og ved induktive metoder der empiriske data ikke nødvendigvis vil føre til teorigenerering (Bell et al., 2019, s. 24). Videre anses det som mest hensiktsmessig å kombinere de to metodene, for å unngå svakhetene. Av den grunn har vi brukt teori til å undersøke tilstedeværelsen av digital kompetanseutvikling, samt benyttet datainnsamling for å få kunnskap om et lite utforsket område. Vi har derfor brukt både deduktive og induktive metoder, og studien betraktes som abduktiv. Fordelen ved å benytte abduktiv fremgangsmåte innebærer at det påføres mening til empirien gjennom teori. Dette ettersom målet er å oppdage noe nytt, der teoriutvikling vektlegges fremfor teorigenerering (Dubois & Gadde, 2002). Fremgangsmåten passer til vår problemstilling, da det foreligger lite forskning på digital kompetanseutvikling. Vi ønsket likevel å ta i bruk tidligere forskning på konvensjonell kompetanseutvikling, for å underbygge undersøkelsen med teoretisk tyngde. Teori ble benyttet i forkant av masteroppgavens utforming, samt før intervjuene ble gjennomført. Den største teoriinnsamlingen foregikk etter innsamling av empiri. Empiriske funn og teoretisk innsikt har dermed ført til en systematisk kombinasjon som bygger på eksisterende teorier, og vi har etablert et rammeverk for digital kompetanseutvikling i kapittel 5.4.

For å strukturere empirien har vi benyttet koding, som er en prosess der data brytes ned i komponentdeler (Bell et al., 2019, s. 533). En av de mest vanlige kritikkene mot koding er tap av konteksten fra intervjuet, der den sosiale tilstedeværelsen utgår (Bell et al., 2019, s. 533). For å bevare konteksten har vi analysert hvert intervju hver for seg, før vi sammenlignet intervjuene tilhørende samme bedrift, for så å sammenligne bedriftene på tvers. Bell et al. (2019, s. 533) argumenterer for tre nivåer for koding, der første nivå omhandler å finne grunnleggende aspekter, og notere ned og gruppere punkter for hva informantene formidlet. Videre ble hvert intervju fragmentert inn i tre områder: *digitale drivere*, *kompetanseutvikling* og *effekt*, for å undersøke informasjonen som fremkom. Deretter ble det benyttet fargekoding i hver transkribering, for å finne de mest interessante sitatene for de tre områdene. Neste nivå omhandler å kode data om igjen på et dypere nivå, ved å sammenligne sitatene i hver del og omgruppere om nødvendig (Bell et al., 2019, s. 533). Derfor ble transkriberingen og kategoriene gjennomgått på nytt for å se om det fantes andre sammenhenger. Dette medførte et skarpere bilde av de viktigste punktene som fremkom under intervjuet, og sitater som ikke direkte kunne knyttes opp mot kategoriene ble selektert bort. Videre ble sitatene finskrevet ved å fjerne noen muntlige ord og fyllord, samt forbedre setningsoppbygningen. Dette ble gjennomført for å øke lesbarheten, og vi var veldig påpasselige med at rettingen ikke skulle endre meningsinnholdet i sitatene. Siste nivå innebærer å analysere data for å finne egenskaper og sammenkoblinger, for å se begreper som dimensjoner av et bredere fenomen (Bell et al., 2019, s. 533). Derfor ble empirien analysert gjennom within-case og cross-case analyser.

Ayres, Kavanaugh og Knafl (2003) argumenterer for at within-case og cross-case analyser av data er nødvendig for å generalisere funnene i undersøkelsen. Etersom vi ønsker at resultatene skulle en overførbarhet, ble de ulike casene først analysert gjennom en within-case analyse, deretter en cross-case analyse. Dette for å undersøke hver bedrift, og deretter sammenligne bedriftene (Eisenhardt, 1989). Etter koding av hvert intervju, ble data fra informantene i hver bedrift satt sammen og sammenlignet, og tilstedeværelsen av sentrale elementer ble etterforsket gjennom en within-case analyse (Ayres et al., 2003). Dermed har vi fått et transparent bilde av hvordan hver bedriftene praktiserer digital kompetanseutvikling. Videre ble prosessen gjentatt ved hver bedrift, for så å sammenligne bedriftene på tvers av tilfeller for å identifisere fellestrekk (Ayres et al., 2003). Derfor ble kategoriene fra bedriftene skrevet inn i et Excel-skjema, der det viste seg at flere indikatorer var gjennomgående. Gjennom en sammenligning av empiri og relasjoner mellom de ulike kategoriene, ble det identifisert tre nye faser for digital kompetanseutvikling: *påvirkning*, *iverksetting* og *påvisning*, som er illustrert i kapittel 5.4.

Dette medførte at datagrunnlaget ble mer håndterlig og forenklet sammenligningen. Videre resulterte sammenligningen i god innsikt, som ga et tydelig bilde på svært få motstridende svar fra informantene i hver bedrift. Følgelig anses det som hensiktsmessig å presentere bedriftene uten å skille på informantenes sitater i analysen. Dette fordi vi ønsker å skape en helhetlig forståelse av hvordan bedriftene i bransjen praktiserer digital kompetanseutvikling.

3.4 Vurdering av validitet og reliabilitet

Det er hensiktsmessig å vurdere oppgavens validitet og reliabilitet, for å øke kvaliteten på forskningen, samt gjøre det mulig for andre å benytte innholdet. I denne studien blir det brukt kvalitativ metode, som kan være utfordrende å bruke, spesielt for å sikre validitet og reliabilitet (Silverman, 2015, s. 91). Dette fordi det kan være vanskelig å gjenta forskningen, samt at informantenes svar stemmer med virkeligheten (Tjora, 2017, s. 233). Metodevalg vil derfor kunne ha en effekt på resultatene av datainnsamlingen (Silverman, 2015, s. 43-44). Påfølgende avsnitt forsøker å forklare tiltakene som er gjort i forbindelse med å øke god validitet og reliabilitet.

Spørsmålene i intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn i relevant teori, for å øke validiteten. Vi intervjuet flere informanter fra hver bedrift, for å sikre at informasjonen stemte, samtidig som det ble enklere å sammenligne svarene (Bell et al., 2019, s. 47). På områder der informanter fra samme bedrift formidler det samme, kan det være større sannsynlighet for at informasjonen stemmer (Silverman, 2015, s. 91). Ettersom vi intervjuet flere bedrifter i samme bransje, styrkes validiteten på områder med identifiserte likhetstrekk i bransjen. Ved å sammenligne ulike perspektiver og triangulere informasjon, kan dette øke validiteten (Silverman, 2015, s. 91).

Intervjuguiden er testet og gjennomgått i forkant av intervjuene, for å øke reliabiliteten. Under alle intervjuene benyttet vi lydopptak for å styrke reliabiliteten, slik at det i etterkant ble enklere å bearbeide og transkribere intervjuene. Ettersom studien er kvalitativ, vil det være vanskelig å gjenta forskningen og få samme resultat. Det er viktig å være grundig med dokumentasjonen av intervjuene, siden dette kan være avgjørende for at forskningen skal være reliabel (Bell et al., 2019, s. 46). Dermed noterte vi under intervjuet, i tillegg til transkribering i etterkant. Reliabiliteten er forsøkt styrket ved å påvirke informantene minst mulig, gjennom åpne spørsmål. Dette for å finne ut informantenes tanker og meninger.

Gjennom studien vår er det forsøkt å gjøre validiteten og reliabiliteten bedre, gjennom utvalgskriterier, metodevalg og analyse. Skriftlig materiale om bedriftene har ført til enklere tolkning av primærdata fra intervjuene, og bidratt til å øke både reliabilitet og validitet. Dersom det gjennomføres en lignende studie, vil det trolig forekomme noen forskjeller da utvalget kan variere. En mulig variasjon i resultater fra fremtidig forskning vil potensielt si mer om bransjen, og gi en bredere forståelse av et lite utforsket område.

3.5 Etske avveininger

Gjennom hele studiet har vi vært påpasselige med å overholde etiske retningslinjer, både i planleggings- og gjennomføringsfasen, samt i prosessen med å analysere og tolke data. Studiet er godkjent av NSD, og behandlingen av personvern i denne oppgaven er i samsvar med personvernregelverket. Dette er spesielt viktig i kvalitative intervjuer for å ivareta anonymiteten og integriteten til informantene, både under intervjuet, i etterkant, samt når funnene og resultatene fortolkes og presenteres. *Informed consent*, heretter informert samtykke, er det mest sentrale i etiske retningslinjer. Årsaken til dette er at informantene har rett til å vite hva studien handler om, og hva de deltar på (Silverman, 2015, s. 149). Informasjon om informert samtykke er formidlet gjennom et informasjonsskriv, der informantene sendte tilbake et skriftlig samtykkeskjema, med bekreftelse på prosjektdeltakelse.

Før intervjuene ble spørsmålene grundig gjennomtenkt med hensyn på hvordan vi kunne sikre etisk forskning. Informantene ble informert om oppgavens anonymitet, for å sikre konfidensiell og sensitiv informasjon. Anonymiseringen bidro til større rom for deling av informasjon om bedriften. Gjennom prosjektet var vi påpasselige med at opplysninger ikke ble koblet direkte til informantene, og dette er helt sentralt i forskningsetikk (Silverman, 2015, s. 153). Informantene ble spurt på forhånd om de godkjente at det ble brukt lydopptak. Lydopptak ble kun lagret på privat og passordbeskyttet smarttelefon, for å sikre informantenes personvern. Lydopptakene ble slettet etter prosjektslutt. I tillegg fikk informantene tilsendt masteroppgaven i ettertid, som gjorde det mulig for gjennomlesning, samt tilbaketrekke informasjon som fremkom i intervjuet. Dette ble gjort for å skape tillit og for å sikre validiteten, men også for å opprettholde de etiske retningslinjene. Ettersom informasjonen om bedriftene som fremkommer i undersøkelsene anonymiseres i oppgaven, vil vi av konfidensialitetshensyn benytte *Bedrift 1*, *Bedrift 2*, *Bedrift 3*, *Bedrift 4*, *Bedrift 5* og *Bedrift 6*, som vist i figur 8. Dette medfører at informasjon om bedriftene og informantene ikke blir avslørt og identifisert.

4. Empiri og analyse

I analysekapittelet blir empiri fra intervjuene analysert og gjennomgått. På lik linje med teoridelen struktureres kapittelet i tre deler: *digitale drivere*, *kompetanseutvikling* og *effekt*. Som forklart i metodekapittelet blir det redegjort for relevant empiri i hver bedrift uten å skille mellom informanter. Deretter ses det nærmere på hva som er fellestrekkene i bransjen, ved å sammenligne bedriftene. Den viktigste empirien presenteres i tabeller under hvert delkapittel. I tabellene omtales kompetanseutvikling som KU. Mot slutten av kapittelet oppsummeres analysen, og tre nye faser for digital kompetanseutvikling blir presentert.

4.1 Digitale drivere

I denne analysedelen blir empiri fra de seks bedriftene presentert, basert på bedriftens digitale drivere. Dette inkluderer gjennomgang av hvordan bedriftene fokuserer på digitalisering, og forholder seg til omgivelser. I tillegg blir endring i utførelsen av oppgaver og tjenester gjennomgått, samt digital transformasjon. Etter en gjennomgang av hver bedrift sammenlignes bedriftene, der den viktigste empirien presenteres i tabell 1.

Bedrift 1

Bedriften fokuserer i stor grad på digitalisering gjennom utvikling av digitale løsninger i kundefront. Informantene fremhever utviklingen som har skjedd de siste årene, og hvordan kundene i større grad kan benytte seg av flere digitale løsninger. Kundens behov står derfor i sentrum, og de understreker viktigheten av at kunden blir fornøyd: «*Mye av digitalisering skjer nå (...) og vi blir vurdert av kundene på dette.*» Bedriften ser på endring i kundeferd fra år til år, og tilpasser seg som følge av dette. Endringer i kundens forventninger er derfor en avgjørende digital driver, siden dette har stor påvirkning på bedriften. Økt digitalisering og tilgjengelighet fører til at kunden benytter digitale løsninger, og dermed besøker bedriften oftere, ettersom bedriften er tilgjengelige uavhengig av tid og sted: «*Det er stor endring i kundeferd, som vi er opptatt av (...) nå forventer kunden at vi skal ha enkle løsninger.*» Informantene uttrykker at økt digitalisering utfordrer forretningsmodeller på flere områder. Blant annet gjør en digital verden at kundene ikke trenger å betale for tjenester de betalte for før, som skaper et behov for å tenke nytt. Derfor har bedriften endret hvordan de utfører oppgaver, og tilbyr tjenester. Det ble også nevnt at dette medfører arbeid med gamle og nye arbeidsmetoder samtidig, samt at digitalisering tar tid: «*Det har det vært endringer i bransjen de siste 30 årene. Så det har gått veldig gradvis. Det som vi kan oppleve er at det kan virke som*

om endringene skjer veldig raskt, og at vi forteller organisasjonen at vi er midt i digitaliseringen ... men så opplever man samtidig at ting tar tid. (...) Man opplever ikke det store rushet eller en stor omveltning, det er mange små hele tiden.»

Bedrift 2

I løpet av de siste årene er det ansatt flere utviklere i bedriften. Digitalisering har vært et fokus over lengre tid, og kan bli en utfordring for flere: *«Jeg tror at det største problemet omhandler det at folk må endre måten de har jobbet på tidligere.»* Digitaliseringen medfører endringer i kundens forventinger, og for bedriften kan det medføre utfordringer. I intervjuene kom det frem at kunden forventer sømløse prosesser i digitale løsninger. Derfor er kundene digitale drivere, og dette krever at de ansatte i bedriften må omstille seg raskt: *«Google er raskt og enkelt, Apple er så fint og oversiktlig, mens bedriften er et stort univers med mange knapper som du ikke vet hvilke du skal trykke på. (...) Det er veldig vanskelig å gi den samme opplevelsen (...) Du får ikke fornøye kunder hvis ikke de ansatte er fornøye.»*

Bedrift 3

I intervjuene uttrykker informantene at bedriften jobber mye med digitalisering, samt at dette har vært et fokus over lengre tid. De har mange utviklere som sitter i ulike team for å utvikle digitale løsninger. Mye av den digitale utviklingen skjer på kundefront, og det medfører at de ansatte må sette seg inn i nye digitale løsninger: *«Mye av utfordringen med å rulle ut digitale løsninger er å få med de ansatte (...) Vi bruker mye kapasitet på informasjonsløp og opplæringsløp internt. Det er en stor organisasjon, så det tar lang tid.»* De siste årene har bedriften foretatt større satsninger på utvalgte forretningsområder. Dette fordi kundene forventer mer enn tidligere, og det krever omstilling. I tillegg har organiseringen endret seg, og digitalisering har fått et større fokus: *«Det startet som et prosjekt, hele det løpet. Også laget man en business case, så laget man utviklingsteam, også har det på en måte bygd seg ut i større og større grad.»* En stor utfordring som går igjen i intervjuene er ressurser til å utvikle digitale løsninger. På kompetanseområdet spares det ikke nødvendigvis kostnader på å levere digitalt, noe som har blitt mer synlig i bedriften over tid: *«Jeg tror at det har vært en modning hos organisasjonen og ledelsen på hvor krevende det er å levere noe digitalt.»*

Bedrift 4

Bedriften har kommet langt på digitaliseringsfronten, og dette har vært et fokus i flere år. Informantene forteller at de opplever at bedriften er en etterspurt foredragsholder, og at

andre bedrifter ønsker å utveksle erfaringer med dem: «... det er det mange som snakker om digitale drivere. Så vi har ikke tenkt på hvor langt vi har kommet før vi har snakket med andre. Det er veldig mange som er i starten, og prøver å kneppe opp hva som er digitalisering. Det gjorde vi for to-tre år siden.» Videre i intervjuene fremkommer det at bedriften opplever en endring i kundenes forventninger og behov, og tilpasser seg etter det. De digitale driverne er dermed kundene, men også ny teknologi, ettersom teknologi stadig blir viktigere og brukes mer enn før: «(...) generelt er folk veldig teknologidrevet. På personkunder skjer det veldig mye, (...) en del ligger ganske langt fremme, det opplever jeg som en veldig naturlig del av hverdagen.» Bedriften har hatt et stort fokus på digitalisering de siste årene, og det har gitt mange muligheter. Det har spesielt vært viktig i perioder med hjemmekontor knyttet til virusspredning av COVID-19, som har skapt et behov for nye arbeidsformer. Dette har ført til at de ansatte enklere har tatt i bruk digitale verktøy, likevel påpekes det at det har vært utfordringer: «Det tar tid! Det å få folk til å ta det i bruk, og bruke det som en del av hverdagen.»

Bedrift 5

Bedriften bruker mange digitale verktøy i hverdagen, spesielt i perioden med hjemmekontor knyttet til virusspredning av COVID-19. De tar i bruk digitalisering der de kan, og mye av kommunikasjonen skjer digitalt. Bedriften har opprettet en digital plattform, som brukes både internt og eksternt: «... digitalisering har vært et stort fokus innenfor alle områder. (...) Vi har nettopp opprettet et eget fagområde innenfor digitale løsninger, som tidligere var rent software. Nå arbeider de både med digitalisering internt, men også eksternt. De siste årene har vi opprettet en digital plattform, som er mot digitale kunder.» Digital transformasjon har lenge vært i søkelyset til bedriften, og de opplever en kontinuerlig endring. Informanten forteller at endring har blitt en del av den nye hverdagen: «(...) det er spennende å komme inn i en organisasjon som driver med digital transformasjon. (...) det merkes at endring er en del av hverdagen, og det skjer konstant. ... disse buzzwordsene har blitt en stor del av måten vi snakker på (...). Vi oppfatter at flere har en generell forståelse for den digitale transformasjonen, og hva vi ønsker å få ut av det.» Informanten forteller videre at ansatte kan være kritiske til digitale verktøy, spesielt verktøyene som ikke angår det de jobber med. Derfor har de vært forsiktige med å endre for mye: «Det er en kontinuerlig prosess å endre hvordan mange jobber og tenker på. (...) Man må være ganske forsiktig når man jobber med mennesker og verdier. Hvor er det trygt å endre? Hvor må man opprettholde kjernemåten å jobbe på? Selv om mye kan digitaliseres, bør man tenke igjennom hva det medfører.»

Bedrift 6

Bedriften har kommet langt på digitaliseringsfronten og bruker flere digitale verktøy i arbeidshverdagen. I løpet av de siste årene har bedriften lagt mye ressurser i fokus på digitale løsninger i kundefront, og bedriftens digitale drivere er derfor kundens behov: *«Det er langt inn mye penger i en kundeportal som skal gi mer, og gjøre at ting skal være mer effektivt og automatisert.»* Gjennom de siste årene har det blitt ansatt flere for å effektivisere og standardisere prosesser, samt gjøre oppgaver mer digitale. Dette har ført til mindre behov for ansatte på områder der det krevdes flere ansatte tidligere: *«Man ser på tidsbruk og antall personer som håndterer de forskjellige områdene. Vi har gått ned i antall ansatte på min avdeling i løpet av de 4 siste årene. (...) På enkelte oppgaver har vi gått fra et dagsverk, til at det tar en time eller to. Det har skjedd mye der hos oss.»*

Sammenligning

Alle bedriftene har kommet langt på digitaliseringsfronten, og har hatt stort fokus på dette de siste årene. Digitale drivere innebærer i stor grad endring i kundens forventninger og ny teknologi, som har skapt et behov for digital omstilling. Kundene forventer flere sømløse opplevelser gjennom digitale kanaler, samt økt tilgjengelighet. I tillegg er tjenester som tidligere kostet penger nå gratis å bruke for kundene, dermed må bedriftene endre måten de jobber på. Et fellestrekk som går igjen i bedriftene er stadig mer bruk av digitale verktøy. Likevel skiller Bedrift 3 og Bedrift 4 seg ut fra mengden, ettersom de har testet digitale verktøy noen år tidligere enn de andre bedriftene. Dette har medført at bedriftene i større grad er bevisst på hvilke tiltak og metoder de ønsker å benytte seg av, i forbindelse med digital omstilling. Samtlige bedrifter opplever motstand mot endring, når det gjelder digital transformasjon. Alle bedriftene gir uttrykk for at digital omstilling er utfordrende, spesielt i forbindelse med endring i arbeidsoppgaver. Bedriftene opplever skepsis blant de ansatte, og digitalisering utfordrer forretningsmodeller på flere områder. Flere bedrifter nevner at det er blitt ansatt flere med digital kompetanse de siste årene, samtidig har flere prosesser blitt automatisert.

Ved å sammenligne bedriftene kan det trekkes noen linjer på tvers av finansbransjen. Med utgangspunkt i empirien og tabell 1 ser vi flere likheter mellom bedriftene, derav arbeid med digitalisering. Flere bedrifter har på bakgrunn av dette ansatt flere med teknologi-bakgrunn de siste årene, som antas å gjelde for samtlige bedrifter i bransjen. Jevnt over i bransjen kan vi anta at det foreligger utfordringer med utrulling av digitale løsninger og omstilling knyttet til

digitalisering, da samtlige bedrifter i undersøkelsen henviser til dette. Samtlige bedrifter har opplevd en endring i bedriftens organisering, enten det er flere digitale team, eller automatisering som fører til mindre behov for ansatte på noen områder. Det kan derfor ikke antas en felles organisatorisk endring, men siden flere bedrifter har opplevd dette, går vi ut ifra at en andel av bransjen har eller står ovenfor organisatoriske endringer. Som gjennomgått opplever samtlige bedrifter et behov for omstilling for å møte kundens forventninger og tilpasse seg ny teknologi, noe som kan antas å være felles digitale drivere i finansbransjen.

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5	Bedrift 6
Digital transformasjon	<p>Fokuserer på utvikling av digitale løsninger i kundefront.</p> <p>Digitalisering utfordrer forretningsmodeller, og innovasjon blir viktigere.</p> <p>Endring tar tid. Mange små endringer ofte.</p>	<p>Ansatt flere med teknologi-bakgrunn de siste årene.</p> <p>Ansatte må endre måten de har jobbe på tidligere, som medfører utfordringer.</p>	<p>Jobber mye med digitalisering, der mye av utviklingen skjer på kundefront.</p> <p>Utfordring å få med ansatte.</p> <p>Organiseringen har endret seg.</p>	<p>Jobber mye med digitalisering, men det tar tid å få ansatte til å ta digitale verktøy i bruk.</p>	<p>Jobber mye med digitalisering, og kommuniserer mye digitalt.</p> <p>Eget fagområde i digitalisering.</p> <p>Digitalisering medfører kontinuerlig endring.</p>	<p>Jobber mye med digitalisering, spesielt mot kunder.</p> <p>Ansatt flere med teknologi-bakgrunn de siste årene.</p> <p>Automatisering har medført færre ansatte.</p>
Omgivelser	<p>Opplever at kunden har høyere forventninger enn tidligere, og forventer økt tilgjengelighet. Dette medfører at kunden besøker oftere.</p> <p>Kunden forventer enkle løsninger.</p>	<p>Opplever at kunden har høyere forventninger enn tidligere, og forventer nå flere sømløse prosesser.</p> <p>Bedriften må omstille seg raskt for å møte behovene.</p>	<p>Opplever at kunden har høyere forventninger enn tidligere.</p> <p>Digitale løsninger krever ressurser og tid.</p>	<p>Opplever at kunden har høyere forventninger enn tidligere, som medfører nødvendige tilpasninger ovenfor bedriften.</p>	<p>Kritiske til digitale verktøy som ikke angår det de jobber med.</p>	<p>Legger mye ressurser i fokus på digitalisering</p> <p>Opplever at kunden har høyere forventninger enn tidligere. Dette inkluderer mer effektive og automatiserte prosesser.</p>

Tabell 1: Oversikt over viktig empiri i hver case: Digitale drivere

4.2 Kompetanseutvikling

I dette kapitlet presenteres empiri fra bedriftene, basert på kompetanse og læring gjennom digital kompetanseutvikling.

4.2.1 Kompetanse

I denne analysedelen blir empiri fra de seks bedriftene presentert, basert på kompetanse. Dette inkluderer hvordan bedriftene kartlegger kompetanse, og hvilke behov som er forventet i fremtiden. I tillegg ses det nærmere på komponenter i kompetanse og digital kompetanse. Etter en gjennomgang av hver bedrift sammenlignes bedriftene, der den viktigste empirien presenteres i tabell 2.

Bedrift 1

Bedriften ser viktigheten av å oppdatere kompetanse, og informantene understreker at de gjør flere tiltak for å sikre dette. Et tiltak som går igjen hos informantene er å tilby ansatte videreutdanning i digitalisering hos en utdanningsinstitusjon, som kan bidra til økt kunnskap for å løse arbeidsoppgaver. Kundens behov, nyheter og konkurrenter er med på å avgjøre hvilken kompetanse de ansatte må tilegne seg. I tillegg bærer bransjen preg av nye regelverk som må overholdes, og dette fører til krav om årlig kompetanseutvikling: *«Finansbransjen må autoriseres innenfor fire store omfattende løp (...) og det er krav til å oppdatere kompetansen årlig»* Det vektlegges at hver medarbeider skal få tilpasset opplæring, fordi de ikke skal forstyrre andre kollegaer. Derfor blir det gjennomført kompetansekartlegging for å kartlegge digital kompetanse. Informantene understreker at dette gjennomføres fordi de ansatte skal føle seg trygge på bruk av digitale verktøy: *«Vi har gjennomført en kompetansekartlegging innenfor digital kompetanse. Det er helt ned på hver medarbeider (...) og det går på generell forståelse ... så vi kan iverksette tiltak og behov ut fra det. (...) vi vet at ansatte som ikke kan nok, forstyrrer kollegaer, og bruker tiden deres.»* På de områdene det kreves ekstra kompetanse, forteller informantene at de oppretter egne fagteam. Der jobber forskjellige avdelinger for å tilegne seg digitale ferdigheter, ved å lære av hverandre. Likevel oppleves noe av kunnskapen som taus, og informantene gir uttrykk for at de kan bli flinkere til å dele kunnskap. Kompetanseutvikling styres etter bedriftens behov, og hvilke områder som er under utvikling: *«Det er en enorm utvikling på det digitale, hvor det må bygges mye kompetanse. Vi har opprettet egne fagteam, der fagspesialister jobber sammen for at flere skal lære av den digitale reisen som markedsavdelingen befinner seg i.»* Bedriften gir imidlertid uttrykk for at bruk av nye systemer krever digital kompetanse, og at det kan være utfordrende ettersom det krever ferdigheter på området. For å kartlegge digitale ferdigheter i bedriften tas det utgangspunkt i fagplan for digital kompetanse (Finaut, 2019). Selv om bedriften ser ut til å ha en god plan for digital kompetanse, kan endring være vanskelig: *«Veldig mange er frempå og interessert i denne endringen, mens*

andre skulle sett at det var sånn som i går. HR sin oppgave er å få med alle og det er jo en utfordring.» For å innhente ny kompetanse organiseres det kurs og e-læringskurs, i tillegg innhenter flere ekstern kompetanse på egenhånd.

Bedrift 2

Bedriften jobber med å lage en intern ansattplattform for kompetanseutvikling. Plattformen vil gjøre det enklere å samle alt på et sted, samt kartlegge kompetansebehov hos den enkelte: *«Det er en positiv effekt ved dette, siden alt er på et sted, istedenfor overalt. Vi kan kjøre ut rapporter og se hvordan ting henger sammen. (...) Vi kan også ta ut ulike læringsplaner og sette det sammen. Fremtiden vil bli enklere.»* Informantene forteller at ansatte i selskapet må oppdatere seg til enhver tid, for å overholde lover og regler. Derfor gjennomføres det flere treninger i året: *«En viktig ting er Compliance trening, som er en lisens for å få lov til å jobbe. (...) Hvis man er backofficeansatt og ikke i kundefront må en fortsatt gjennom 8-9 e-læringer i året. Dette er vanlig for alle. Ansatte må også bestå noen tester for å vise at de får det godkjent.»* Det er behov for digital kompetanse, men det er utfordrende å få med seg alle ansatte, ettersom det kan føre til endring i arbeidsmetoder: *«På organisasjonsfronten er det utfordrende å få med de ansatte.»*

Bedrift 3

Bedriften har satt av ressurser til kompetanseutvikling, blant annet flere årsverk. Dette medfører at de har interne kurs og treninger, for å øke kompetanse internt i bedriften. Flere deler av organisasjonen jobber med ulike verktøy, og det kan derfor oppleves som mye for hver ansatt: *«Flere deler av organisasjonen jobber med ulike digitale verktøy, HR jobber med noe ... konsernet har noe, også kommer Microsoft med noe. (...) Det er nok en plan bak det, men for sluttbrukeren tror jeg det kan oppleves som litt mye.»* Tilrettelegging for kompetanse varierer mellom fagområder, og noen har flere personer som aktivt jobber med kompetanse. Derimot har andre fagområder kompetanseutvikling gjennom prosjekter: *«Noen fagområder har to-tre personer som jobber med opplæring og kompetansetrening, der andre fagområder ikke har noen (...) På disse fagområdene prøver vi å øke kompetanse som en del av prosjektene. (...) Istedenfor å overlevere det til et team som jobber med opplæring, blir det gjort som en del av utviklingen.»* En utfordring som går igjen ved bruk av digital kompetanseutvikling er å få med ansatte. Bedriften ønsker å være en god kulturbærer, likevel fremkommer det at flytting fra operative til digitale prosesser har en iboende konflikt. De ansatte i bedriften ønsker å møtes fysisk: *«Det kulturelle og nettverket er en liten nøtt. Mennesker connecter mye bedre når*

de møtes fysisk, dette gjelder både deltakere og fageksperter.» Fagområdet som jobber med kompetanseutvikling gjennomfører fagmoduler på tvers i selskapet, og hjelper til med organiseringen. Det varierer hvor stort behov det er for hjelp, ettersom den digitale kompetansen varierer: «Vi har fageksperter i hele selskapet (...) det er forskjell på hvor god teknisk du er, og hvor god pedagog du er, og hvilket budskap som skal formidles. Det gjør at noen kunne gjort en enestående jobb uten hjelp, mens at andre kunne surret det mer til.»

Bedrift 4

Bedriften har digitalisering og digital kompetanse som en del av sin strategi, og fokuserer på dette. Informantene opplever at bedriften ligger langt fremme på kompetanseutvikling: «Vi opplever at vi har kommet ganske langt, og vi tester ulike måter å jobbe med kompetanse på som andre aktører ikke gjør. (...) Basert på det opplever vi at vi ligger ganske langt fremme på kompetanseutvikling, både teknologisk og å tenke nytt, samt tenke alternative måter å drive kompetanseutvikling på.» Bedriften ser viktigheten av å øke kompetanse, og opplever at det er et stort behov for å gjøre dette jevnlig. Her mener informantene at det er viktig å videreutvikle de tekniske ferdighetene til ansatte. For å øke kompetansen forteller informantene at de jobber med andre avdelinger, for å finne riktige kurs og utdanningsløp: «Vi opplever at det har vært et stort behov for kompetanse hos førstelinjeansatte hele tiden, og det øker. (...) Den kompetansen man ønsker går mot teknologi, spesielt på utviklingssiden. Det er en tydelig trend. (...) Vi jobber tett med teknologimiljøene, både for å finne riktig utdanningsforløp, og for å finne aktuelle kurs. Det er viktig å hele tiden utvikle seg.» Bedriften opplever en stor endring i måten de praktiserer kompetanseutvikling på. I intervjuene kommer det frem at det har vært vanskelig å innhente relevant kompetanse. Derfor har de brukt eksterne kursleverandører, og testet ulike opplegg. Bedriften ser viktigheten av å gjøre taus kunnskap tilgjengelig for hele bedriften: «... man kan risikere at kunnskapen sitter hos enkeltpersoner, og at vi ikke får overført kunnskapen til organisasjonen ...» Bedriften vektlegger at det er viktig å ha et høyt teknisk nivå, i tillegg til myke ferdigheter. Derfor lager de online-kurs for å videreutvikle tre utvalgte myke ferdigheter: «Noe skal være høyt teknisk nivå, ... men det er også viktig å ha myke ferdigheter, som blir enda viktigere når teknologien er overfokusert. (...) Vi har valgt tre typer myke ferdigheter som vi fokuserer på: stabilitet, selvledelse og problemløsning. Vi jobber med å lage digitale kurs og læringsformer i praksis, som trekker ansatte.»

Bedrift 5

Bedriften opplever at de finner kunnskapen de søker, og fremhever viktigheten av å ha en klar strategi for kompetansebehov: *«Jeg tror det er et mye større fokus på kompetanse nå. (...) Dette er viktig å inkludere når vi nå skal ha en ny strategi fra 2021-2025. (...) Det er veldig lett å bli revet med av de siste trendene, fordi de kommer i hytt og pine, men dette med at man faktisk må tenke langsiktig rundt organisasjonen og hva bedriften ønsker å oppnå er viktig. Vi må også se på hvilken adferdsendring vi ønsker å se blant ansatte.»* Bedriften sender ofte ansatte på kurs, og ser holdningsendringer hos noen ansatte, ettersom de er flinke til å anvende ny innsikt. Derimot er det flere som fortsetter med det de alltid har gjort. Dette oppleves som en utfordring: *«Jeg hører fra ansatte at de har vært på kurs, er kjempegira, og har lært mye nytt. Det som derimot er en utfordring, er å komme tilbake på jobb og bruke ny innsikt. Det er fint og flott at man har vært på et kurs, men her opplever vi at mange gjør det de alltid har gjort.»*

Bedrift 6

I løpet av de siste årene har bedriften hatt stort søkelys på digital kompetanse, og har ansatt flere med teknologi-bakgrunn: *«Når jeg begynte, begynte også to nyutdannede som kanskje har en litt annen kompetanse, i forhold til IT og digitalisering.»* Informantene gir uttrykk for at yngre medarbeidere følger teknologitrender og tilpasser seg raskere, enn de som har jobbet der lenge: *«Vi merker at eldre ansatte ikke har samme evne og vilje til å tilegne seg nye verktøy og teknologi, på samme måte som de ansatte som er yngre og vant til å jobbe med dette på en annen måte.»* Ansatte som har vært i bedriften i mange år har en annen holdning til digital kompetanse: *«De som nærmer seg pensjonsalder har en litt annen innstilling og motivasjon til endring, spesielt digitalisering og IT systemer.»*

Sammenligning

Samtlige bedrifter påpeker viktigheten av å øke kompetanse, og opplever at det er et stort behov for å oppdatere denne jevnlig. Et fellestrekk blant bedriftene er at de har behov for å utvikle digital kompetanse. For å håndtere nye systemer, understreker bedriftene at de tekniske ferdighetene er de viktigste. Flere bedrifter har opplevd en endring i hvordan det arbeides med kompetanseutvikling, samtidig som digital kompetanseutvikling blir mer brukt. Her skiller Bedrift 4 seg ut, da de allerede har testet ut ulike måter å jobbe med kompetanse på, som ikke går igjen hos de andre bedriftene i undersøkelsen. Et fellestrekk for alle bedriftene er at det har vært vanskelig å få med seg ansatte, og at de har møtt på motstand. Enkelte medarbeidere synes

det er vanskelig å tilpasse seg nye verktøy i en hektisk hverdag. Bedrift 6 nevner at yngre ansatte har positive holdninger til digitalisering, og enklere tilegner seg digital kompetanse.

Som illustrert i tabell 2, ønsker alle bedriftene å øke kompetanse. På bakgrunn av dette ser vi at finansbransjen jevnlig må oppdatere kompetansen. Dette for å møte forventninger og behov fra kundene, for å overholde lover og regler, eller for å være like effektive som konkurrentene. Alle bedriftene i undersøkelsen behov for digital kompetanse. Dermed kan vi tenke oss at bransjen har det samme behovet, da finansbransjen har vært svært utsatt for digitalisering. Dette har ført til at bransjen stiller høyere krav til tekniske ferdigheter, som fremkommer i tabell 2. Digitalisering har også medført at ansatte må endre måten de jobber på, ettersom finansbransjen er utsatt for endring. I tillegg er det gjennomgående at ansattes holdninger til endring varierer og er utfordrende.

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5	Bedrift 6
Komponenter i kompetanse	Må oppdatere kompetansen for å tilpasse kundens behov, regelverk og konkurrenter.	Bruker en plattform for å kartlegge kompetansebehov.	Bruker egne kurs og treninger, for å øke kompetanse internt.	De opplever en stor endring i måten de praktiserer KU.	Opplever en endring i hvordan bedriften jobber med KU, mer digital KU i det siste.	KU skjer i samtaler med hverandre.
Ferdigheter	Ferdigheter kartlegges gjennom fagplan for digital kompetanse.	Ansattes holdninger til endring er utfordrende.	Forskjell på hvor gode tekniske og pedagogiske ferdigheter ansatte har.	Stort behov for å videreutvikle kompetanse ofte.	Bedriften opplever at de finner den kunnskapen de søker.	Yngre medarbeidere følger teknologitrender og tar til seg ting raskere.
Evner	Ansatte har varierte holdninger til endring.	Kunnskap må oppdateres jevnlig, for å overholde lover og regler.	En utfordring som går igjen, er å få med seg menneskene.	I tillegg til tekniske ferdigheter, er myke ferdigheter viktig.	Ansatte har god holdning til digital KU og er flinke til å anvende ny innsikt.	Noen ansatte som har vært i bedriften i mange år har en negativ holdning til digital kompetanse.
Kunnskap	Viktig med påfyll av ny kunnskap.		Ansatte har ikke god nok kunnskap til å bruke digitale verktøy.	De ser viktigheten av å gjøre taus kunnskap tilgjengelig for hele bedriften		
Digital kompetanse	Nye systemer er utfordrende, fordi det krever ferdigheter på området.	Det er behov for digital kompetanse, men det er utfordrende å få med seg alle ansatte på endringen.	Den digitale kompetansen er varierende hos ansatte, det varierer derfor hvor stort behov det er for hjelp til KU.	Bruker digital kompetanse som en del av strategien, og bedriften ligger langt fremme på KU.	Det er et stort behov for digital kompetanse.	De siste årene har bedriften hatt stort søkelys på digital kompetanse, og har ansatt flere med teknologi-bakgrunn.

Tabell 2: Oversikt over viktig empiri i hver case: Kompetanse

4.2.2 Læring

I denne analysedelen blir empiri fra de seks bedriftene presentert, basert på læring. Dette inkluderer læring på individ- og organisasjonsnivå, samt blended learning. Herunder ses det nærmere på bruk av digitale verktøy til læring. Etter en gjennomgang av hver bedrift sammenlignes bedriftene, der den viktigste empirien presenteres i tabell 3.

Bedrift 1

Bedriften ser stadig etter nye måter å lære på, og informantene legger stor vekt på viktigheten av å lære gjennom ulike kanaler. Informantene nevner bruk av webinar, kurs, e-læring og nanolæring. Sistnevnte er mye brukt i forbindelse med kompetanseutvikling på mindre områder, som medarbeideren trenger oppfølging på: *«Vi bruker nanolæring, som er læring gjennom små snutter. Innholdet er kartlagt med bakgrunn fra fagplanen.»* For å holde seg oppdatert understreker informantene viktigheten av å jevnlig oppdatere informasjon, som går ut til medarbeidere. De vektlegger at læring i organisasjonen må virke stimulerende og nyttig, samt angå praksis. Fremfor lange dager med læring brukes derfor små korte læringsprosesser, som nevnt ovenfor, der læring tilpasses til mottaker. Videre kommer det frem i intervjuene at bedriften ønsker å bli bedre til å fasilitere for læring gjennom året: *«Læring handler mye om hva som gjøres over tid, og at vi klarer å stå i en ting lenge nok til at det er det man foretrekker å gjøre.»* Det fremkommer at mye i bransjen handler om tillit og relasjoner, som er vanskelig å oppnå med kun digitale verktøy. For å opprettholde det kulturelle og sosiale, forsøker bedriften å benytte klasseromsundervisning der ansatte får diskutert og utvekslet erfaringer: *«Det er viktig å ha en blanding av å studere på nett, og møtes innimellom for å diskutere med kollegaer. (...) Det holder ikke med e-læringer, man må sette av tid, ellers så blir det ikke implementert. Den største utfordringen vår er å holde ut lenge nok, til å se at det har en effekt.»*

Bedrift 2

Bedriften tar i bruk flere digitale verktøy til kompetanseutvikling, og har en læringsplattform som brukes til e-læring: *«Læringsplattformen er et enkelt verktøy for all e-læring. Jeg tror det er godt over 100 e-læringer, i tillegg har ansatte ulike verktøy.»* Informantene uttrykker flere utfordringer med iverksetting av digitale verktøy. Bedriften bruker ulike verktøy hver for seg, men mener det blir viktig å sette det sammen for å motivere de ansatte. Dersom flere skal ta i bruk digitale verktøy bør det knyttes opp mot ansattes fagområder: *«Vi ser mer digital læring. Vi har mange verktøy vi kan utvikle til læring, blant annet lage videoer osv. Det er noe med å*

sette ting bedre sammen, men igjen kommer det an på kontekst og målgruppen, og hvordan få dette mer inn i jobben.» I tillegg til å motivere ansatte kan det oppstå komplikasjoner i forbindelse med drift: *«Det er veldig vanskelig med nye systemer. Hvis man må erstatte det eksisterende kan det føre til at kritiske områder ikke fungerer optimalt.»*

Bedrift 3

Bedriften har et bredt spekter av læringsmetoder, og har over en lengre periode forsøkt flere digitale verktøy: *«Vi har brukt film lenge. Vi var tidlig ute med e-læring, i tillegg har vi etablert et e-læringsteam. Vi har gradvis testet og tatt i bruk tekniske systemer, noen har ikke gått så bra, andre har det, og det har vi tatt med oss videre.»* Under intervjuene gir informantene uttrykk for vanskeligheter med å iverksette digital kompetanseutvikling. I tillegg til at verktøyet skal fungere bra, må det passe til sluttbrukeren, og være brukervennlig. Bedriften opplever vanskeligheter med løsninger som er teknisk utfordrende for mottakeren, i tillegg til at det er ressurskrevende: *«Det er noe med det å endre adferd og innpakning, man kan ikke ta innholdet fra et klasserom og sette det inn i en digital løsning. Man må stykke det opp og levere det på en annen måte.»* Tid og sted utfordrer ansattes mulighet til kursdeltakelse ved klasseromsundervisning, ettersom bedriftens kontorer strekker seg over store områder. Dermed skapes et behov for digitale verktøy: *«Noen synes det er morsomt å dra på kurs ... noen synes kanskje det er litt styrete. Nå får vi Teams, som kan gjøre det enklere å møtes på videoskjerm. (...) Dersom det blir bra nok, kan det føre til mindre press for å møte fysisk.»* Likevel hevder bedriften at de ikke nødvendigvis sparer ressurser på digitale verktøy, samt at læringsutbyttet er større ved klasseromsundervisning. *«Vi sparer ikke nødvendigvis ressurser og kostnader ved å levere digitalt. Det gjelder nok ikke bare oss som selskap, da vi gjennom nettverk har sett at dette gjelder andre også.»* Bedriften har stor tillit til læringsmetodene som blir benyttet i dag, og mener det bør fremkomme en kombinasjon av digitale verktøy og klasseromsundervisning. Det å ikke møtes er en stor utfordring ved bruk av digital kompetanseutvikling: *«Det diskuteres om vi skal levere noe digital, men så må vi bremse opp og tenke at vi mister noe av nettverket.»* Bedriften vurderer stadig nye verktøy, der behov og kostnad står sentralt i vurderingen. Det er mange tilbud på markedet, men veldig mange leverer det samme med ulik innpakning. Over tid har bedriften forsøkt å iverksette flere digitale verktøy, der informantene ga uttrykk for at flere ikke virket som forventet: *«En ting var å øke blended learning, fordi vi hadde e-læring ganske tidlig. På en annen side har vi forsøkt andre verktøy, blant annet et læringssystem som har vært ekstremt krevende. Vi trodde vi skulle klare på et år, men det tok 3-4 år.»*

Bedrift 4

Bedriften bruker flere verktøy for digital kompetanseutvikling, der de stadig ser etter nye måter å lære på. Informantene nevner at spesielt et digitalt verktøy har blitt godt mottatt av hele bedriften. Dette er et verktøy for mobillæring som samtlige har tatt i bruk, og har skapt motivasjon for flere ansatte. I forkant var bedriften nøye med å velge et digitalt verktøy som møtte ansattes behov: *«Det var viktig å velge digitalt verktøy som skulle være kompatibelt, og det kan vi si har vært en suksess. Verktøyet medførte at kurs var effektive og ganske enkelt å gjennomføre.»* Bedriften er opptatt av å kombinere ulike læringsmetoder, gjennom bruk av digitale verktøy og klasseromsundervisning. De bruker kursleverandører, men det lages også noen kurs internt. Informantene understreker viktigheten av samhandling, og at ansatte lærer mye av å samles og diskutere: *«Sannsynligvis trenger vi en kombinasjon. (...) Vi digitaliserer deler av kurs, men benytter også andre metoder for læring, så det ikke bare blir digitalt.»* Bedriften vektlegger en kultur som er åpen for læring, og mye av læringen skjer ved å gjøre hverdagslige arbeidsoppgaver: *«Vi ønsker er å etablere en læringskultur der det tas ansvar for egen læring. (...) Det er viktig at pensum integreres i arbeidsoppgaver.»*

Bedrift 5

Informanten har opplevd en endring i hvordan bedriften jobber med kompetanseutvikling, der digital kompetanseutvikling benyttes i større grad enn tidligere. Bedriften bruker en ekstern aktør til den digitale løsningen, men de bestemmer hva innholdet skal være: *«Før jeg startet hadde vi for det meste klasseromsundervisning. (...) I løpet av de siste årene har vi begynt å tilby mye mer digitalt. (...) En ekstern aktør har programmet og vi kommer med innholdet, som de hoster på sin plattform.»* Bedriften er opptatt av blended learning, og informanten trekker frem at ansatte lærer best ved å kombinere læringsmetoder: *«Før hadde vi en del kurs, der du har prework digitalt, og deretter tre dager i klasserom der du får trent, så har du digital postwork. (...) Jeg har en veldig stor tro på den modellen»* Likevel mener bedriften at det er klasseromsundervisning som har størst effekt på adferd: *«Klasseromsundervisning har gjerne større effekt på adferd, enn digitale verktøy. Derfor er utfordringen å løfte digitalt klasserom så mye at det blir likt som vanlig klasseromtrening.»* Videre forteller informanten at ansatte lærer mye dersom de må vise hva de har lært til kollegaer. Samtidig er det viktig å anvende det de har lært i daglige arbeidsoppgaver: *«E-læring der du bare klikker deg gjennom er ikke effektivt. Andre i bedriften må faktisk se igjennom det du har gjort. Så det blir som en slags hjemmelekkse, eller eksamen. (...) hvordan kunne du ha anvendt dette på noe du gjør i dag, eller*

hvordan kan dette være relevant for bedriften? Vi må virkelig få folk til å reflektere litt mer og det har fungert veldig bra.»

Bedrift 6

Bedriften bruker ulike verktøy til kompetanseutvikling, og benytter seg av quizzer ved jevnlig oppdateringer på informasjonssikkerhet. De benytter også nanolæring og digitale verktøy for møteorganisering og webinar. Likevel foregår mye av kompetanseutviklingen i samtaler med hverandre: *«Mye kompetanseutvikling foregår ved at personer setter seg i samme rom og snakker sammen.»* Bedriften bruker kompetanseutvikling til å møtes og dele erfaringer: *«Vi dekker et stort fagspekter med få fageksperter innenfor hvert domene. Dette er en av grunnene til at man har benyttet kompetanseutvikling til en mulighet for å samles, bli kjent med og dele ulike fagdomener.»* Bedriften har mye intern kompetanse, og bruker derfor denne kompetansen til å utvikle andre medarbeidere. Dersom kompetansen ikke finnes internt, søker de kompetanseutvikling gjennom eksterne aktører: *«Vi søker mye internt først. Hvis vi har behov for kurs, går vi til leder og finner et kurs man ser kan passe, og får godkjenning på det.»*

Sammenligning

Alle seks bedriftene benytter digitale verktøy til læring, og de ser viktigheten av å lære gjennom ulike verktøy. Flere bedrifter nevner at det kan være vanskelig å iverksette nye læringsverktøy, ettersom de skal være enkle å bruke og ha riktig innhold. Derfor bruker samtlige bedrifter eksterne leverandører av digitale verktøy, og lager innholdet selv. Bedrift 3 skiller seg ut på området, ved å være tidlig ute med å prøve nye verktøy. Samtlige bedrifter nevner at den største utfordringen med digitale læringsmetoder er tap av sosial tilstedeværelse, dermed er en kombinasjon av digitale verktøy og klasseromsundervisning viktig. Bedriftene ser viktigheten av samhandling, da ansatte lærer mye av å samles og diskutere. I tillegg understrekes viktigheten av at læringen skjer gjennom praktisering, og dermed lærer ansatte mest i sine dagligdagse arbeidsoppgaver. Bedrift 4 ser viktigheten av å ha en god læringskultur, der hver ansatt tar ansvar for egen læring.

Tabell 3 viser at bedriftene praktiserer læring gjennom ulike metoder. Derimot er det felles for samtlige av bedriftene at de ønsker læringsmetoder som består av en kombinasjon av klasseromsundervisning og digitale verktøy. Basert på dette antas det at finansbransjen foretrekker blended learning, som utnytter fordelene og kombinerer læringsmetodene. Bransjen ønsker fysiske møter for å bygge nettverk og være sosiale, samt bygge tillit og relasjoner.

Digitale verktøy gjør det enklere for ansatte å delta på kurs, samt at læringen foregår gjennom flere kanaler. Alle bedriftene bruker digitale verktøy til kompetanseutvikling, dermed kan det antas at dette gjelder for hele bransjen. Digitale verktøy har blitt benyttet i større grad i dag enn tidligere, og har blitt avgjørende for videre drift.

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5	Bedrift 6
Individuell- og organisasjonslæring	<p>Læring må virke stimulerende, nyttig, varierende og må angå ansattes praksis.</p> <p>Viktig med kontinuerlige drypp.</p> <p>Det vektlegges at hver medarbeider skal få tilpasset opplæring, og at læring må tilpasses mottaker.</p>	<p>Ønsker mer agile måter å gjøre ting på, spesielt med fokus på læring.</p> <p>Det er viktig å lære av feil.</p> <p>Benytter digitale tester for å sikre læring hos ansatte, dersom ansatte ikke består får de en ny randomisert test.</p>	<p>Mener det er viktig å skape en variasjon i læring.</p> <p>Har erfart at klasseromsundervisning er den foretrukne læringsmetoden for individuell læring.</p>	<p>Har en kultur som er åpen for læring.</p> <p>Mye av læringen skjer ved å gjøre hverdagslige arbeidsoppgaver.</p> <p>De ønsker å etablere en læringskultur, der ansatte tar ansvar for egen læring.</p>	<p>Ansatte lærer mye ved å vise hva de har lært til kollegaer.</p> <p>Det er mye læring ved å anvende det en har lært i daglige arbeidsoppgaver.</p> <p>Ansatte lærer mye av å reflektere over de de har lært.</p>	<p>Mye av læringen skjer gjennom å møtes og dele erfaringer.</p> <p>Mye av læringen skjer i samtaler med hverandre.</p>
Blended learning	<p>Bruker en kombinasjon av fysisk og digitalt.</p> <p>For å opprettholde det kulturelle og sosiale forsøker bedriften å benytte klasseromsundervisning til diskusjon og utveksling av erfaringer.</p>	<p>Benytter blended learning.</p> <p>Vanskelig å kopiere det sosiale og bygge nettverk i den digitale verden.</p> <p>Koster mye penger og krever ressurser.</p>	<p>Ser viktigheten av en kombinasjon av digitale verktøy og klasseromsundervisning.</p> <p>En stor utfordring ved bruk av digital KU er å ikke kunne møtes.</p>	<p>De opptatt av å kombinere ulike læringsmetoder, og en kombinasjon av digitalt og fysisk er viktig.</p>	<p>Optimalt er en kombinasjon.</p> <p>Har en egen modell, der de først har kurs digitalt, deretter fysiske møter i klasserom og så digital læring igjen.</p>	<p>Mye KU foregår ved at personer setter seg i samme rom og snakker sammen.</p> <p>Søker kompetanse eksternt, hvis de ikke har det internt.</p>
Digitale verktøy	<p>Bruker webinar, kurs, e-læring og nanolæring.</p> <p>Har kurs med utdanningsinstitusjoner.</p> <p>Bruker mye tid på læring gjennom flere kanaler.</p>	<p>Benytter webinar, e-læring og online workshops.</p> <p>Planlegger mer bruk av Teams og andre digitale verktøy i nær fremtid.</p> <p>Har ikke Microsoft 365.</p>	<p>Har videomøter, demoløsninger, nettstudier, korte kurs som er utviklet av profesjonelle.</p> <p>Bruker e-læring og webinar, samt har iverksatt Microsoft 365.</p>	<p>De bruker en kombinasjon av egne kurs og leverandører.</p> <p>Mobil læring er en suksess.</p> <p>Implementerer Microsoft 365 nå.</p> <p>Bruker utdanningsinstitusjoner aktivt.</p>	<p>Bruker forskjellige digitale verktøy. Blant annet e-læring, korte videosnutter og har en egen plattform.</p>	<p>De benytter seg av quizer ved oppdateringer på informasjonssikkerhet.</p> <p>Bedriften bruker nanolæring og digitale verktøy for møteorganisering og webinar.</p>

Tabell 3: Oversikt over viktig empiri i hver case: Læring

4.3 Effekt av kompetanseutvikling

I dette kapittelet presenteres funnene for bedriftene på områdene kunnskapsdeling og effektevaluering av kompetanseutviklingstiltak.

4.3.1 Kunnskapsdeling

I denne analysedelen blir empiri fra de seks bedriftene presentert, basert på kunnskapsdeling. Dette inkluderer hvordan kunnskapsdeling praktiseres i bedriften, og hvilke digitale verktøy som blir brukt til dette. Etter en gjennomgang av hver bedrift sammenlignes bedriftene, der den viktigste empirien presenteres i tabell 4.

Bedrift 1

Bedriften har en kultur for deling av kunnskap i avdelinger, og det gis uttrykk for en metodikk som innebærer å presentere ny læring for å dele kunnskap. Informantene har likevel ulike synspunkter på området, der det på en side kommer det frem at det er lite tilrettelagt for kunnskapsdeling: *«Ikke bra nok, nei. Det er der vi håper vi får hjelp av Teams i Microsoft 365 til å bli bedre på å dele læring. For det er vi ikke gode nok på.»* Informantene gir uttrykk for at området kan bli bedre, men det oppleves likevel som god erfaringsutveksling på de ulike kontorene, deriblant presenteres fagnettverk som en form for kunnskapsdeling: *«Vi har fagnettverk med ansatte fra ulike kontorer (...) da har de møter og erfaringsutveksling. Ansatte tar dette med seg hjem, og deler det med sine kontorer. Det er en form for kunnskapsdeling satt i system, i hvert fall hvis man legger godviljen til. (...) Vi er flinke på å diskutere fag, så det er veldig mye erfaringsutveksling i hverdagen.»* På de ulike avdelingene varierer kunnskapsdelingen, og det er mulig å se interne forskjeller. Likevel uttrykkes det at det er vanskelig å påse at kunnskapsdelingen fører til ny innsikt og ferdigheter, og at det er vanskelig å sette i system: *«Vi kunne gjort veldig mye mer og vært bedre på dette området. Internt i avdelingen legges det ut materiell man får på kurs, og så tar vi en runde i avdelingsmøtet. (...) I en travel hverdag blir det oftest med den presentasjonen. (...) Vi kunne helt sikkert satt det i et bedre system, men vi begynner å bli flinke til å dele kunnskap.»*

Bedrift 2

Bedriften har ikke etablert standardiserte metoder for kunnskapsdeling, og medarbeidere går ofte tilbake til sine arbeidsoppgaver etter opplæring: *«Hvis man kommer på et par gode ideer etter kursing og liknende så er det veldig bra, men vanligvis drar man et sted der det er bra*

folk, god mat osv. Ansatte kommer tilbake og sitter foran pc-en, og tenker hva nå?» Likevel har bedriften inntrykk av at ledere følger opp medarbeidere som har vært igjennom kompetanseutvikling, ettersom de mottar informasjon og oppfordres til å følge opp kursdeltakeren: «Ledere har fått informasjon om gode praksiser når man sender noen på kurs (...) Ansatte får et sett med spørsmål som de oppfordres til å spørre kursdeltakeren om. Dette for å få medarbeideren til å dele, enten om det er over lunsj eller møter. Det er opp til hver leder.» Gjennom intervjuene uttrykker informantene at de er positive til iverksettelse av nye verktøy som kan øke deling. Samtidig understrekes viktigheten av at det kreves en endring hos ansatte: «Teams blir kanskje det neste steget for å bli flinkere til å dele kunnskap. Det er ikke bare teknologi, men også menneskesiden. Uten menneskene er det bare et verktøy. En kultur som skaper mer deling om hva som har fungert og ikke, er veien å gå fremover.» Informantene gir uttrykk for at kunnskapsdeling kunne vært enklere dersom det fantes en digital arena: «Kunnskapsdeling er et område der mye teknologi kan komme inn. Kunnskapsdeling forekommer ikke fordi det ikke er arena for å gjøre det, og man kan jo ha en arena gjennom digitale verktøy.»

Bedrift 3

Bedriften opplever at ansatte som har vært på kurs eller andre treninger, tar med seg det de har lært til avdelingen. Det er alltid mulig å etterspørre informasjon fra fagekspertene som har holdt kurs. Deling av kunnskap med kollegaer er derimot ikke satt i system, men opp til hver ansatt: «Vi opplever at det har vært en del kontorer som har sagt at det vært bra (...) for da tar de med seg nye verktøy. (...) Det er kanskje lenge siden de andre har vært på kurs og da kan de hjelpe kollegaer.» I bedriften sendes det ut presentasjoner til deltakere i etterkant av kompetanseutvikling, og mange deler materiell med hverandre. Et annet tiltak som blir gjort for å øke kunnskapsdelingen i bedriften er å bytte roller, dette bidrar til å identifisere utfordringer og se løsninger: «Vi bytter roller for å se helheten (...) det er en fordel og man får mange generalister og ikke bare spesialister.»

Bedrift 4

Informantene forteller at de deler nyheter, og artikler gjennom grupper i digitale verktøy: «Vi har grupper der vi deler ting som skjer, om det er nyheter eller artikler. Man deler på en annen måte nå enn det som ble gjort før.» Videre forteller informantene at bedriften har ulike metodikker for at ansatte skal kunne dele ferdigheter og innsikt i avdelingen. Det fremkommer

at de ansatte lager et *kit* - eller en «verktøykasse» etter kurs, og tar med seg dette tilbake til egen avdeling. I tillegg har bedriften egne ambassadører som har ansvar for at ansatte deler og anvender det de har lært: *«Ansatt som har vært på kurs kan lage et kit som de kan ta med seg videre, og så kan de bruke denne prosessmetodikken i eget team. Vi har egne ambassadører for selvledelse, som jobber med at ansatte kan dele og anvende dette.»*

Bedrift 5

I intervjuet kommer det frem at bedriften har rutiner for å dele kunnskap. Dette skjer i form av at nye ansatte lærer av mer erfarne ansatte. I tillegg tilrettelegges det for kunnskapsdeling ved å følge ansatte innenfor andre fagområder: *«Generelt i selskapet har vi noe som kalles knowledge boosters, der man kan følge noen andre i tre måneder for å lære av dem. Flere i bedriften har også byttet roller for økt kunnskapsdeling.»* En annen måte bedriften deler kunnskap på er at ansatte blir fulgt opp i etterkant av kurs. På denne måten får den lærende et press på å dele, og andre i bedriften får mer kunnskap: *«Andre i bedriften må faktisk se igjennom det du har gjort. Og du har også andre som vurderer leveransen din da det du har lært i løpet av kurset gjør at du på en måte får et sertifikat.»*

Bedrift 6

Bedriften har ikke etablert standardiserte metoder for kunnskapsdeling, men ansatte som har vært en del av kompetanseutvikling deler materiell fra samlingen. Informantene legger likevel vekt på at informasjonen flyter godt mellom avdelinger i organisasjonen: *«Det er egentlig ikke noe annet enn at man lagrer det på fellesområder og sender til andre. (...) Vi sitter ganske samlet, så informasjon flyter lett. (...) Vi har et ekstremt bra samarbeidsklima mellom avdelinger.»* I tillegg har flere i bedriften byttet roller internt: *«Vi har byttet roller mer og mer de siste årene, og mobiliteten mellom avdelingene har økt.»* Bedriften har ikke brukt digitale kanaler til kunnskapsdeling tidligere, men har et intranett for å videreføre informasjon. I løpet av de siste månedene har de iverksatt Teams, som brukes til å kommunisere med andre avdelinger, dele og jobbe med dokumenter: *«Vi har jo intranettet, som brukes til en del informasjon ut til ansatte. (...) Vi skal ha alle filer over på Teams eller Onedrive, som er en mer egnet plattform for å dele og jobbe med dokumenter. (...) Mye av kommunikasjonen med andre avdelinger skjer på Teams.»*

Sammenligning

Felles for alle bedrifter i undersøkelsen er at ingen har standardiserte metoder for kunnskapsdeling i bedriften. Samtlige bedrifter gir uttrykk for det deles kunnskap, men at det ikke finnes noen fastsatte rutiner som omhandler deling. Bedriftene opplever ulik grad av kunnskapsdeling etter endt kurs. Bedrift 1, Bedrift 3 og Bedrift 6 har kultur for kunnskapsdeling, der de deler og presenterer ny læring. Som et resultat av dette blir kursmateriell delt med andre medarbeidere. Dette gjelder også Bedrift 2, men bedriften sender i tillegg ut oppfordring til ledere om å følge opp kursdeltakere. I Bedrift 2 og Bedrift 4 får ansatte en verktøykasse som skal gjøre det enklere å ta med seg læringen tilbake til organisasjonen. Flere bedrifter har byttet roller på tvers av avdelinger for å lære av hverandre, men på ulike måter. Bedrift 5 skiller seg ut ved å gi muligheter for å følge andre ansatte i 3 måneder, og Bedrift 3 og Bedrift 6 har god kultur for rollebytter. I tillegg legges det mer til rette for bruk av læring i praksis, samt kunnskapsdeling i Bedrift 5. Alle bedriftene bruker fagnettverk i ulike typer og størrelser, for å dele erfaringer og lære av hverandre. Samtlige bedrifter mener likevel at de kan bli bedre til å dele kunnskap, og at deling gjennom digitale kanaler kan bidra til å skape en bedre kultur for kunnskapsdeling.

Ved å sammenligne bedriftene kan det trekkes noen linjer på tvers av finansbransjen. Med utgangspunkt i funnene fra undersøkelsen kan vi anta at en stor andel av bedriftene i finansbransjen ikke har standardiserte metoder for kunnskapsdeling. Likevel har samtlige god kultur for å snakke med kollegaer og dele materiell. Felles for bedriftene er at det finnes svært få faste rutiner, som gjør det vanskelig å påvise at kunnskapsdeling forekommer. I finansbransjen kan det antas at samtlige bedrifter bruker, eller kommer til å bruke digitale verktøy til kunnskapsdeling og kommunikasjon, ettersom dette er gjennomgående i bedriftene i undersøkelsen. Videre antas det at bedrifter i finansbransjen benytter fagnettverk, samt bruker rollebytter som en kilde til kunnskapsdeling. Oversikt over forekomsten av kunnskapsdeling er illustrert i tabell 4.

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5	Bedrift 6
Metoder	<p>Ikke etablert standardiserte metoder for kunnskapsdeling, men det ligger i kulturen.</p> <p>God erfaringsutveksling og fagnettverk på tvers av avdelinger.</p> <p>Har erfaring av at kunnskapsdeling er vanskelig å sette i system.</p>	<p>Ikke etablert standardiserte metoder for kunnskapsdeling, og opplever ofte at ansatte fortsetter med sine vanlige arbeidsoppgaver etter KU-tiltak.</p> <p>Ledere oppfordres til å følge opp KU-deltaker.</p>	<p>Ikke etablert standardiserte metoder for kunnskapsdeling.</p> <p>Opplever at ansatte tar med seg ny kunnskap etter KU-tiltak tilbake til egen avdeling.</p> <p>Materiell deles med alle deltakere.</p> <p>Har byttet roller for økt kunnskapsdeling.</p>	<p>Ikke etablert standardiserte metoder for kunnskapsdeling, men lager en verktøykasse med KU-tiltak for å ta i bruk ny kunnskap.</p> <p>Jobber med deling da de har egne ambassadører for selvlørdelse.</p>	<p>Har etablert rutiner for kunnskapsdeling, der nye ansatte lærer av erfarne.</p> <p>Ny kunnskap er satt i system ved at det skal anvendes, og levere et resultat.</p>	<p>Ikke etablert standardiserte metoder for kunnskapsdeling.</p> <p>Kultur for deling av materiell og god kommunikasjon på tvers av fagområder.</p> <p>Mobiliteten mellom avdelingene har økt de siste årene.</p>
Digitale verktøy	<p>Har iverksatt implementering av Microsoft 365, og mener Teams kan øke kunnskapsdeling.</p>	<p>Vurderer å implementere Teams og Workplace, som kan bidra til økt kunnskapsdeling.</p>	<p>Har iverksatt implementering av Microsoft 365, og mener Teams kan øke kunnskapsdeling.</p>	<p>Deler nyheter og artikler gjennom digitale verktøy.</p>	<p>Bruker digitale verktøy til kommunikasjon.</p>	<p>Har iverksatt implementering av Microsoft 365, og mener Teams kan øke kunnskapsdeling.</p>

Tabell 4: Oversikt over viktig empiri i hver case: Kunnskapsdeling

4.3.2 Effektevaluering av kompetanseutvikling

I denne analysedelen blir empiri fra de seks bedriftene presentert, basert på effektevaluering av kompetanseutviklingstiltak. Vi ser nærmere på hvordan bedriftene praktiserer effektmåling, og om det finnes standardiserte metoder. Etter en gjennomgang av hver bedrift sammenlignes bedriftene, der den viktigste empirien presenteres i tabell 5.

Bedrift 1

Tilsynelatende har bedriften god tilbakemeldingskultur, noe som er gjennomgående hos informantene. I forbindelse med kompetansekartlegging får medarbeiderne tilbakemeldinger på hvilke områder de kan forbedre. I tillegg tilrettelegges det for å gi tilbakemeldinger på kurs og andre tiltak: «Når vi har fysiske kurs, eller samlinger, så pleier vi å ha et evalueringsskjema på hver enkelt samling. Dette for å samle tilbakemeldinger, og ta det med i evalueringsarbeidet vårt.» Videre kom det frem i intervjuene at bedriften over tid har hatt en endring i evaluering, der det tidligere var fokus på evaluering med en gang prosjekter var ferdig. I dag fokuseres det

i større grad på evaluering over tid, og bedriften er opptatt av effekt: *«Før var det vanlig å evaluere med en gang etter prosjektet var ferdig, nå evaluerer vi mange måneder, nesten så lang som i et år etter at prosjektet er innført. (...) Vi er veldig opptatt av effekt, men om vi evaluerer det godt nok vet vi ikke.»* Bedriften forsøker å undersøke om tiltakene for kompetanseutvikling har gitt ønsket effekt. Samtidig evaluerer de på to nivåer, første nivå omhandler forbedringsprosesser, og andre nivå er mot ansatte. Videre anses effektmåling som vanskelig, og som følge av dette nevner bedriften at de kan bli bedre: *«Hvis vi ser litt på måten vi jobber på, så tar man tak og ser om vi har fått en gevinst. Vi ser også om medarbeiderne har begynt å gjøre ting på nye måter. Vi forsøker å undersøke om de har sluttet med den måten de gjorde det før, og ser på eventuelle tiltak hvis det ikke har blitt slik vi ønsker. Det er med i prosessen vår, men det er ikke alltid vi får det til så godt.»* Bedriften benytter seg av flere metoder for evaluering, og skal iverksette implementeringen av Microsoft 365. For å introdusere nye løsninger i bedriften forteller informantene at det først skal bli forankret hos konsernledelsen, for deretter å gjennomføre en pilotevaluering: *«Det er viktig at ledere er påholdne nok med å faktisk sjekke at man tar i bruk nye løsninger. Derfor skal vi introdusere Microsoft 365 ved å starte hos konsernledelsen. Konsernledelsen er pilotgruppe og skal lære opp sine ledere (...) som igjen skal lære sine ansatte.»*

Bedrift 2

I bedriften vektlegges tilbakemeldinger fra medarbeidere, for å utvikle og forbedre kompetanseutvikling: *«Vi prøver å sette medarbeideren i sentrum, så vi kan forbedre og utvikle. Vi går ut i bedriften og spør hva de trenger, og tar med oss det tilbake.»* Videre forteller informantene at bedriften har ulike effekt-nivåer for evaluering av kompetanseutvikling. Foreløpig benyttes dette ikke på e-læring, da det krever bedre tekniske løsninger: *«På første nivå, når man kommer tilbake fra opplæring, har vi måter å gi tilbakemeldinger på (...) På e-læring har vi ikke så mye, det jobber vi mye med nå. (...) Vi ønsker flere tilbakemeldinger på hvordan læring oppleves.»* I intervjuene kommer det frem at bedriften benytter verktøybokser, som bidrar til at medarbeidere som har deltatt i kompetanseutvikling må tenke over hva de har lært: *«Når ansatte har vært igjennom ny læring, så må de tenke over hvilket læringsutbytte det gir, og måle dette. Men om de gjør det, det er noe annet. Det er ikke alltid enkelt, og ressurser og tid er ikke alltid der.»*

Bedrift 3

Gjennom intervjuene kommer det frem at bedriften har evalueringsskjema som sendes ut etter

hvert kurs. Dette omhandler kursets innhold, instruktører, opplevelse og utbytte. Bedriften har iverksatt et rammeverk for evaluering som de forsøker å ta i bruk ved evaluering av kompetanseutvikling: *«Vi prøver å følge Kirkpatrick's modell, så vi er på trinn en og kanskje to på noen ting. Det er veldig krevende å evaluere, og det er mye annet som påvirker utbytte. Om man skal måle salgstill så er dette skjørt å måle, for det påvirkes ikke bare av kompetanse.»*

Det er vanskelig å evaluere, og alt blir derfor ikke evaluert. Informantene nevner derimot at de har sett tydelige effekter på bruk av verktøy etter opplæring, der ansatte lærer hvordan ulike verktøy bør brukes på en effektiv måte: *«Det er masse effekter. (...) Det kan være at vi bruker tekniske verktøy i organisasjonen, også lærer ansatte hvordan de kan bruke det selv. (...) Det er effekter i adferd og tankegang, men man trenger mange drypp. Det holder ikke med en time, vi må trene og gjenta det flere ganger. Etter hvert får man det til, og det opplever vi selyfølgelig.»* Bedriften evaluerer store programmer som krever mye ressurser. Tidligere har de forsøkt å evaluere gjennom alle nivåene i Kirkpatrick's modell, men det krever mye: *«Vi har brukt mye tid på evaluering og evalueringsskjema, og vi hadde en som var ansvarlig for en evaluering som skulle ta ut hele Kirkpatrick's modell ... med konsulenter. Så det ble en bra start, men det er krevende. (...) Vi har såpass god dialog med ledere og fagressurser at vi kjenner på en måte hvordan dette her har godt. (...) Så vi evaluerer der vi har lagt igjen mye ressurser, for det er viktig at de ressursene kan forsvares.»*

Bedrift 4

Bedriften benytter flere måter for å undersøke om kompetanseutviklingstiltakene har gitt ønsket effekt. Det blir blant annet sendt ut spørreundersøkelser, og ansatte får oppfølging jevnlig: *«Vi følger opp ansatte, og har spørreundersøkelser i etterkant.»* Videre formidler informantene at de måler effekt av kompetanseutvikling ved å undersøke deltakere, samt gjennom tilbakemelding fra ledere og nestledere: *«Vi forsøker å måle ved å se på de som øker kompetanse, og der måler vi også med tilbakemelding fra ledere og nestledere. Dette gir en god dialog og oversikt over effekten.»* Likevel er informantene enige om at bedriften ikke har noen systemer for digital effektmåling: *«Vi har ikke noen automatiske systemer for effektmåling.»* En annen måte bedriften har evaluert effekt på er gjennom en masterstudent: *«Vi har en masterstudent som følger et kursopplegg, og som skal undersøke effekten av dette.»*

Bedrift 5

For å evaluere kompetanseutviklingstiltak bruker bedriften effektmåling, der det blir evaluert før, rett etter og noen måneder etter prosjektet: *«Vi bruker impact measurement for å evaluere.»*

Der måles kunnskap, holdning og adferd før programmet, rett etterpå og seks måneder etter. (...) Vi har vært tidlig på ballen og holdt på med dette i noen år. Vi merker at mange andre i bedriften har begynt å etterspørre det. Da er det veldig fint å si at vi allerede har målt effekt, og at vi har data fra en stund tilbake. Derfor kan vi være trygge på at det vi har utviklet så langt, har en effekt.» Videre forteller informanten at verktøyet har vært en suksess, og har fungert til sin hensikt. Bedriften opplever at effektmålinger gir innsikt i effekten tiltakene har sammenlignet med andre bedrifter, og viser med sikkerhet at utviklingsprogrammer virker til sin hensikt: *«Det som har vært viktig er at vi bruker en ekstern leverandør, og de har bench working data. Så vi kan faktisk sammenligne med andre organisasjoner og si at vi for eksempel er 2 % foran gjennomsnittet, basert på målinger.»* Gjennom digitale verktøy kan ansatte få tilbakemeldinger. De har også mulighet til å gi tilbakemeldinger på kurs de har vært på: *«Etter kurs har vi en egen survey som går på hva din opplevelse av kurset er, hva kunne vært gjort bedre, hvordan vil du vurdere trenerne, og hva manglet?»* Bedriften har lagt til rette for at ledere skal gi sine ansatte tilbakemelding eller oppfølging etter hvert kurs, noe de ansatte setter pris på: *«Lederne gir tilbakemeldinger på at de har oppfølgingssamtaler en måned etter kurset for eksempel. Her spør lederne ofte om hvordan det går. Vi har fått respons fra lederne på at de ansatte legger merke til hva som blir gjort, og at de setter pris på det.»*

Bedrift 6

Ved bedriftens implementering av Teams ble det gjennomført en testperiode, med muligheter for tilbakemeldinger før det gikk ut til alle ansatte: *«IT-avdelingen som styrer prosjektet har utnevnt en ambassadør i hver avdeling, som først skal få opplæring og gi eventuelle tilbakemeldinger.»* Bedriften evaluerer ikke for å måle effekt av kompetanseutvikling, men det er mulighet for å gi tilbakemeldinger i etterkant: *«Det pleier som regel å komme etter både kurs og seminarer, gjennom en Questback. Det brukes også internt på mange forskjellige områder.»*

Sammenligning

Samtlige bedrifter i undersøkelsen måler ikke effekt av kompetanseutvikling. Likevel evaluerer flere bedrifter gjennomføring og etterspør tilbakemeldinger. Alle bedriftene har god tilbakemeldingskultur, og bruker evalueringsskjema i etterkant av kompetanseutviklingstiltak. Tilbakemeldingene måler derimot ikke effekt, men ansattes tilfredshet. Det er gjennomgående at bedriftene oppfatter evaluering av effekt som utfordrende, og samtlige gir uttrykk for at de ønsker å skape gode rutiner for effektmåling. I tillegg til god tilbakemeldingskultur setter Bedrift 2 medarbeiderne i sentrum, og gir muligheter for å komme med tilbakemeldinger

utenom kurs eller andre tiltak. Bedrift 5 skiller seg ut fra de andre bedriftene i undersøkelsen, ettersom de har innarbeidet gode rutiner for effektmåling. Prosessene har foregått i flere år, og bedriften er svært fornøyd med merverdien dette gir. Effektmålingene gir rom for tilbakemeldinger fra medarbeidere og oppfølging fra ledere. Bedrift 3 har forsøkt tiltak for effektmåling, og fokuserer på evaluering gjennom Kirkpatrick's modell. Likevel prioriteres evaluering på store tiltak, for å vise til tiltakets verdi og ressursbruk.

Ved å sammenligne bedriftene kan det trekkes linjer på tvers av finansbransjen. Med utgangspunkt i undersøkelsen og tabell 5 ser vi flere likheter mellom bedriftene, som i dette tilfellet innebærer at samtlige bedrifter ikke har standardiserte metoder for effektmåling. Likevel har samtlige bedrifter former for evaluering som benyttes i ulike tilfeller, der tilbakemeldinger gjennom evalueringsskjema er gjennomgående. Vi kan derfor anta at bransjen benytter seg av evalueringsskjema i etterkant av kompetanseutviklingstiltak. Gjennomgående i bransjen er opplevelsen av at effektmåling er utfordrende og ressurskrevende.

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4	Bedrift 5	Bedrift 6
Metoder	<p>Har god tilbakemeldingskultur, og det sendes ut evalueringsskjema etter KU-tiltak.</p> <p>I dag fokuserer bedriften i større grad på evaluering over tid.</p> <p>Benytter pilotevaluering ved store prosjekter.</p>	<p>Vektlegger tilbakemelding fra ansatte for å utvikle og forbedre KU.</p> <p>Bruker evaluering av KU i flere tilfeller, men ikke på e-læring.</p>	<p>Har en god tilbakemeldingskultur, og det sendes ut evalueringsskjema etter KU-tiltak.</p> <p>Forsøker å benytte Kirkpatrick's modell for evaluering, der de er på trinn en og to.</p> <p>Ressurskrevende å evaluere alt, så større KU-tiltak prioriteres.</p>	<p>Sender ut evalueringsskjema i etterkant av KU-tiltak.</p> <p>Åpent for at ansatte kan gi tilbakemeldinger.</p>	<p>Har gode systemer for evaluering av effekt.</p> <p>Evalueringen skjer før, rett etter og noen måneder etter KU-tiltaket.</p> <p>Legger til rette for at ansatte både kan gi og få tilbakemeldinger.</p>	<p>Har kultur for tilbakemeldinger, og etterspør tilbakemeldinger ved store prosjekter.</p> <p>Har ikke standardiserte metoder for evaluering.</p>
Effekt	<p>Er opptatt av effekt, men usikre på om de evaluerer nok.</p> <p>Opplever effektmåling som utfordrende.</p>	<p>Benytter verktøybokser i etterkant av KU-tiltak, som skal bidra til at ansatte må tenke over hva de har lært.</p> <p>Likevel utfordrende å si om KU-tiltakene har hatt effekt.</p>	<p>Opplever mange effekter av KU, gjennom adferd og holdninger, men er vanskelig å måle.</p>	<p>Har ikke automatiske systemer for effektmåling, men ansatte følges opp i etterkant av KU-tiltak.</p>	<p>Effektmåling gjør bedriften tryggere på effekten av KU-tiltakene, samt at det gir innsikt i effekt sammenlignet med andre bedrifter.</p>	<p>Evaluerer ikke for å måle effekt av KU-tiltak.</p>

Tabell 5: Oversikt over viktig empiri i hver case: Effektvurdering av kompetanseutvikling

4.4 Empiriske hovedfunn

I denne delen oppsummeres de viktigste funnene fra den empiriske undersøkelsen. Gjennom en sammenligning av empiri og kobling mellom de ulike kategoriene, ble det identifisert tre nye faser for digital kompetanseutvikling: *påvirkning*, *iverksetting* og *påvisning*. De neste avsnittene redegjør for hvordan begrepene oppstod og relasjonen imellom dem, som også illustreres i figur 9.

4.4.1 Påvirkning

Den empiriske undersøkelsen viser at alle bedrifter påvirkes av digitale drivere fra omgivelsene. Dette inkluderer hovedsakelig endringer i kundens forventning og ny teknologi, ettersom bedriftene i undersøkelsen befinner seg i en bransje som krever rask omstilling. Nå i større grad enn tidligere påvirkes bedriftene av kundens forventninger om sømløse prosesser, effektive og automatiserte løsninger, samt økt tilgjengelighet. Dermed er bedriftene nødt til å omstille seg, og ta i bruk digitale verktøy. Videre er det gjennomgående at bedriftene i undersøkelsen søker digital kompetanse. På bakgrunn av dette påvirkes bedriften av flere eksterne faktorer som krever digitale endringer. For bedriftene i finansbransjen kan dette være svært krevende da det tar tid, og krever ressurser. Samtidig utfordrer påvirkningen dagens forretningsmodeller, da ansatte må endre måten de jobber på i dag. Påvirkning har vist seg å være en viktig fase for digital kompetanseutvikling, fordi det kan avgjøre kompetansebehovet i bedriftene. Videre er påvirkning fra digitale drivere illustrert i figur 9, som første fase bedrifter må gjennom for å praktisere digital kompetanseutvikling.

4.4.2 Iverksetting

Funnene fra undersøkelsen viser at bedriftene bruker tid på å iverksette kompetanseutvikling. For å praktisere kompetanseutvikling og møte bedriftens kompetansebehov må tiltak iverksettes. Dermed må kompetanse kartlegges, og tiltak tilpasses mottaker. I tillegg må læringsmetoder velges, der digitale verktøy stadig blir tatt mer i bruk. Gjennomgående i undersøkelsen er bruken av blended learning, som kombinerer både konvensjonelle og digitale læringsmetoder. Dette ivaretar det sosiale perspektivet ved konvensjonell kompetanseutvikling. Iverksettelse er en prosess som tar tid og det krever mye ressurser å velge verktøy, samt gjennomføre utvikling og opplæring. Det kan være vanskelig å få med seg ansatte på iverksettelse av nye metoder å jobbe på, fordi ansatte ofte har motstand mot endring. I figur 9

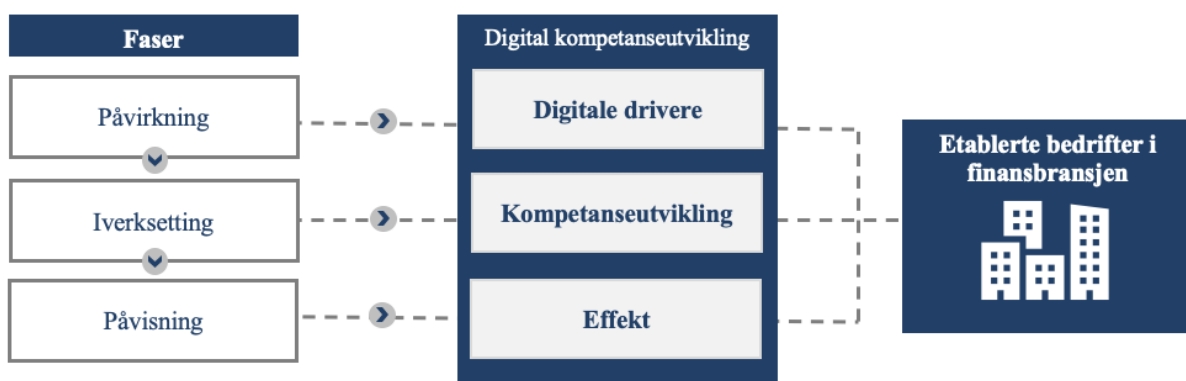
illustreres iverksettelse som et resultat av påvirkning fra digitale drivere. Iverksetting en fase som kan bidra til å påvise effekt for videre kunnskapsdeling og evaluering.

4.4.3 Påvisning

Samtlige bedrifter i den empiriske analysen har ikke standardiserte metoder for kunnskapsdeling eller effektmåling av kompetanseutviklingstiltak. Likevel viser funnene i undersøkelsen at bedriftene er svært opptatt av effekt, og forsøker å evaluere gjennom tilbakemeldinger. Det finnes metoder for evaluering, men metodene kan forbedres. Kunnskapsdeling foregår hovedsakelig på avdelingen og lederens eget initiativ, og bedriftene kan dermed ikke si i hvilken grad det foregår en kunnskapsdeling. Videre funn viser at flere bedrifter har forsøkt å evaluere effekt, men at dette krever både tid og ressurser og kan derfor bli nedprioritert. I undersøkelsen har dermed påvisning i etterkant av tiltak vist seg å være en viktig fase for å praktisere digital kompetanseutvikling. Dette ettersom bedriftene i undersøkelsen er svært opptatt av at tiltak har medført en endring, enten i holdninger, adferd, kunnskapsdeling eller økt kompetanse. I tillegg kan påvisning redegjøre for ressursbruk og ønsket effekt. I figur 9 illustreres påvisning som en tredje fase for praktisering av digital kompetanseutvikling, og gjennomføres etter iverksettelse av tiltak.

4.4.4 Oppsummering

Fasene *påvirkning*, *iverksetting* og *påvisning* er tolket frem etter sammenligning av bedriftene i undersøkelsen. Fasene kan kobles til de tre kategoriene som er gjennomgående i digital kompetanseutvikling: digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt, som illustrert i figur 9.



Figur 9: Kobling mellom faser og digital kompetanseutvikling

Som illustrert i figur 9 henger fasene sammen, og følger hverandre. Første fase er *påvirkning*, ettersom etablerte bedrifter blir påvirket av digitale drivere før neste fase, som er iverksetting. *Iverksetting* er prosessen etter påvirkning, og frem til kompetanseutviklingstiltaket er gjennomført. Siste fase er *påvisning*, som gjennomføres etter iverksetting for å undersøke effekter av kompetanseutvikling. Gjennom den empiriske analysen innebærer hovedfunnene at etablerte bedrifter påvirkes av digitale drivere for å iverksette kompetanseutvikling, før det påvises effekt.

5. Diskusjon

Formålet med studien har vært å belyse hvilken betydning digital kompetanseutvikling kan ha for etablerte bedrifter i finansbransjen, ved å undersøke hvordan digital kompetanseutvikling foregår. Diskusjonsdelen er delt opp etter inndelingen som fremkommer i figur 9: *påvirkning, iverksetting og påvisning*. I diskusjonen kobles teori sammen med empiriske hovedfunn for å vise hva funnene betyr. Ved å besvare de tre forskningsspørsmålene, forsøkes følgende problemstilling å besvares: *Hvordan foregår digital kompetanseutvikling i etablerte bedrifter i finansbransjen?*

5.1 Påvirkning

I analysekapittelet ble påvirkning presentert som en viktig faktor for digital kompetanseutvikling, ettersom bedriftene påvirkes av digitale drivere. Påvirkningen skjer i forkant av kompetanseutviklingen, gjennom digital transformasjon og omgivelser. Funnene blir koblet sammen med teori fra kapittel 2.1 i påfølgende avsnitt, og følgende forskningsspørsmål blir diskutert: *Hvordan påvirker digitale drivere behovet for rask omstilling?*

5.1.1 Digitale drivere

Unruh og Kiran (2017) påpeker to viktige krefter som driver frem digitalisering: 1) digital teknologi og 2) forbrukernes nye behov. Funnene i den empiriske undersøkelsen viser at dette stemmer, da samtlige bedrifter tydelig påvirkes av digitalisering og kundens endrede behov. Digital teknologi har bidratt til automatisering av arbeidsprosesser hos flere bedrifter i undersøkelsen, samt har det ført til et behov for å anskaffe personer med teknologi-bakgrunn. Digitalisering utfordrer forretningsmodeller og digital teknologi har ført til endring i måten ansatte jobber på. Samtlige bedrifter hevder at de i stor grad påvirkes av endring i kundeadferd, og at dette medfører en endring i hvilke løsninger som utvikles. Dette stemmer overens med Difi (2016), ettersom digital transformasjon har til hensikt å gjøre endringer i hvordan en bedrift gir verdi til kunder. Dette påvirker alle nivåer i bedriften, blant annet prosesser, styring, mennesker, og teknologi (Difi, 2016). Undersøkelsen viser også at bedriftene opplever en økning i kundens forventninger, når det gjelder sømløse prosesser, gratistjenester, økt tilgjengelighet, samt effektivisering og automatisering av løsninger.

Vendramin og Valenduc (2017) betegner digitalisering som en digital vending som blant annet omhandler nye teknologier, og at nåværende endringer er forankret i tekniske, økonomiske og sosiale trender som dukket opp på slutten av 1900-tallet. Funnene viser at endringer i forbindelse med digitalisering har foregått over en lengre periode. Bedriftene fremhever utfordringen med at endring tar tid, og ofte fører dette til flere små endringer jevnlig. Dette kan ha bakenforliggende årsaker i forbindelse med behov for rask omstilling for å tilpasse seg kundens behov (Difi, 2016). Videre peker bedriftene på utfordringer med å få med seg ansatte på digitale endringer, fordi dette endrer måten de har arbeidet på tidligere. Digitalisering har også medført organisatoriske endringer i flere bedrifter, og enkelte har opplevd at automatisering har ført til behov for færre ansatte.

Meyer og Rowan (1977) peker på bedriftens behov for å skaffe seg legitimitet for å overleve i det lange løp. Derfor er bedrifter avhengige av sine omgivelser, som kan føre til at bedrifter tar i bruk lik teknologi (Meyer & Rowan, 1977). Teorien stemmer godt overens med funnene i undersøkelsen, da samtlige bedrifter har stort fokus på digitalisering av kundeløsninger, og bransjen fokuserer dermed på like prosesser. Dette kan også ses i sammenheng med at bedriftene blir påvirket av institusjonelle omgivelser, som kan føre til isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Institusjonelle omgivelser viser til hvordan bedrifter oppfattes i omgivelsene, og inkluderer bedriftens evne til å møte forventninger (Ellström & Kock, 2008). Bedriftene i undersøkelsen påpeker påvirkningen fra kunder, og hvordan forventningene til kundene øker, da digitale prosesser stadig blir mer sømløse og kunden får økt tilgjengelighet. Finansinstitusjoner er preget av sterk konkurranse (NOU 2002: 3, 2020), og må derfor tilpasse seg endringer i konkurransebetingelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 204). Dette medfører at bedrifter må være like effektive og produktive som sine konkurrenter for å overleve på sikt (Ellström & Kock, 2008). Funnene viser at bedriftene konstant søker å forbedre digitale prosesser og tilpasser seg omgivelsene. Samtlige bedrifter peker på at det er stort fokus på ressursallokering, og løsninger ut mot kunden prioriteres. Bedriftene påvirkes dermed av konkurranse fra andre aktører, ettersom de søker effektive endringer for å imøtekomme kundens forventninger.

5.1.2 Oppsummering

Etter en diskusjon av digitale drivere står påvirkning sterkt, og er gjennomgående i både teori og den empiriske undersøkelsen. Dermed kan følgende forskningsspørsmålet besvares:

Hvordan påvirker digitale drivere behovet for rask omstilling? Omgivelser står sterkt i påvirkning av bedrifter, der den største driveren er kundens forventninger til økt tilgjengelighet gjennom digitale løsninger. På den andre siden spiller ny teknologi, samt konstant utvikling og forbedring en viktig rolle. Både kunder og ny teknologi påvirker bedriften, ettersom det krever tid og ressurser for å tilpasse seg dagens forventninger. I tillegg er det avgjørende for bedriftene å være konkurransedyktige, som fører til et behov for økt effektivitet. Digitale drivere fører derfor til en økning i behovet for rask omstilling.

5.2 Iverksetting

Som et resultat av påvirkningen fra digitale drivere blir bedriftene nødt til å iverksette kompetanseutvikling. For å gjennomføre dette må bedriftene kartlegge hvilken kompetanse det er behov for, og hvordan ansatte skal ta til seg læringen. Funnene vil bli diskutert opp imot teori fra kapittel 2.2 og 2.4 i påfølgende avsnitt, og følgende forskningsspørsmål blir diskutert: *Hvordan anvendes digitale læringsmetoder i kompetanseutvikling?*

5.2.1 Kompetanse

Ifølge Aspøy og Andersen (2015) er utvikling av kompetanse viktig for å sikre at bedriften når sine nåværende og fremtidige behov. Funnene viser at dette stemmer, da bedriftene i bransjen stadig må videreutvikle kompetanse for å nå sine kompetansebehov. Undersøkelsen viser at gjennomgående behov inkluderer å øke kunnskap for å møte en økning i kundens forventninger, samt overholde nye reguleringer. Kompetanse kan beskrives som et samspill mellom fire komponenter: ferdigheter, evner, holdninger og kunnskap (Lai, 2013, s. 46). I undersøkelsen kom det frem at bransjen er opptatt av tekniske ferdigheter, og anser de som viktige. Dette samsvarer med teorien til Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 430), da personlige ferdigheter er viktige, herunder tekniske ferdigheter. Holdninger er helt avgjørende for at endring skal forekomme i en bedrift (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 385), og er en av de viktigste komponentene i kompetanse (Lai, 2013, s. 50). Dette stemmer med funnene i analysen, da ansattes holdninger til endring er avgjørende for at endringer skal gjennomføres. Selv om flere ansatte godtar endringer, forekommer det motstand mot endring av konvensjonelle metoder. Det er gjentagende i analysen at det er utfordrende å få ansatte med på endring. I analysen kom det frem at bransjen ser viktigheten av å dele kunnskap med hele organisasjonen, slik at kunnskapen ikke blir værende hos en ansatt. Dette samsvarer med Nonaka (1994) sin teori om taus og eksplisitt kunnskap, samt viktigheten av å få

artikulert og avdekket den tause kunnskapen. Dette for å gjøre kunnskapen tilgjengelig for alle i bedriften, slik at kunnskapen er av praktisk nytte for alle, og ikke kun en ansatt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 362).

Arbeidslivet er stadig i endring, og nye teknologier og kunnskap har gitt nye muligheter. Dette inkluderer arbeidsoppgaver som kan løses på nye måter, og økt behov for digital kompetanse (NOU 2020:2, 2020). Dette samsvarer med funn fra intervjuene, da samtlige bedrifter opplever et behov for økt digital kompetanse hos ansatte. På områder der bedriftene krever ekstra digital kompetanse har det blitt opprettet samarbeid i egne fagteam, der ansatte fra forskjellige avdelinger kan lære av ansatte med digitale ferdigheter. Dette samsvarer med Spiezia (2016), som mener at bedrifter må ha et godt samarbeid mellom avdelinger, for å kunne håndtere en økende frekvens av digital informasjon. Funnene viser at nye systemer krever digital kompetanse, som kan være utfordrende dersom bedriften ikke innehar denne kompetansen. Ifølge Underthun og Steen (2018) kan dette forklares ved at økt innføring av nye teknologier og digitale verktøy har ført til et behov for en økning i ansattes digitale kompetanse.

I fremtiden er det behov for digital kompetanse hos ansatte i finansbransjen, fordi de må veilede kunder som i større grad benytter seg av digitale verktøy (FinAut, 2019). Dette stemmer overens med funnene i analysen, da flere bedrifter poengterte at kundenes behov var med på å avgjøre hvilken kompetanse de ansatte måtte tilegne seg. Spezia (2016) hevder at digitaliseringen har ført til et behov for digital kompetanse og digitale ferdigheter, men at det fortsatt kreves annen kunnskap enn teknologi, herunder myke ferdigheter. Dette stemmer med funnene i undersøkelsen, ettersom bedriftene vektlegger et høyt teknisk nivå, samt at myke ferdigheter er viktig for problemløsning. Ifølge Finans Norge er det viktig at ansatte innehar digital kompetanse, og dersom dette ikke forekommer kan det medføre ekstra tidsbruk, behov for hjelp og lavere kvalitet på arbeid (FinAut, 2019). Dette samsvarer med funn i undersøkelsen, siden flere bedrifter opplever utfordringer knyttet til kompetansemangler, der både økt tidsbruk og forstyrrelser er gjennomgående.

5.2.2 Læring

Ny teknologi krever omfattende endringer, som utfordrer bedriftens evne til å oppdatere kunnskap og lære (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Dette stemmer overens med funnene i analysen, da samtlige bedrifter opplever at digitalisering skaper et behov rask læring og

kunnskapsoppdatering. Ifølge Argyris og Schön (1996) er den beste måten å lære på gjennom dobbelkretslæring, selv om mye av læringen som foregår i bedrifter er gjennom enkelkretslæring. Enkelkretslæring omhandler endring i adferd (Argyris og Schön, 1996), som er gjennomgående hos bedriftene i undersøkelsen. Det kommer også frem at den læringsmetoden som har størst effekt på adferd er klasseromsundervisning. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 352) påpeker hvordan omorganiseringen av arbeidsprosesser og utvikling av ny teknologi utfordrer bedriftens evne til å kartlegge nye læringsmetoder. Videre viser funnene at læring må være varierende, nyttig, virke stimulerende og må angå praksis. Samtidig legges det stor vekt på læring gjennom forskjellige kanaler, derfor bruker samtlige bedrifter en kombinasjon av klasseromsundervisning og læring gjennom digitale verktøy.

Graham (2006) poengterer at flere bedrifter bruker læringsmetoder som kombinerer digitale verktøy og klasseromsundervisning, også kalt blended learning. Funn fra analysen samsvarer med Graham (2006), da samtlige bedrifter bruker en kombinasjon av klasseromsundervisning og digitale verktøy. Bedriftene bruker en kombinasjon for å kunne utnytte fordelene ved læringsmetodene, ettersom det finnes flere ulemper ved bruk av separerte læringsmetoder. Ifølge bedriftene bidrar klasseromsundervisning til sosial interaksjon, nettverksbygging, samt diskusjon og utveksling av erfaringer. En ulempe med klasseromsundervisning er at det er utfordrende å møtes på et sted. Samtlige bedrifter tar i bruk flere digitale verktøy til kompetanseutvikling og læring. Digitale verktøy som ofte blir benyttet er e-læring, webinar, nanolæring, mobillæring og Microsoft 365. Videre viser funnene at digitale verktøy gir rom for flere deltakere, og kan benyttes ved mangel på tid. Svakheter ved bruk av digitale verktøy inkluderer sosiale interaksjoner og nettverksbygging. Dette samsvarer med Graham (2006), som hevder at det er viktig å finne gode sammensetninger som utnytter styrkene av læringsmiljøet, men samtidig unngå svakheter. Videre viser Graham til sosial interaksjon som en styrke ved klasseromsundervisning, og krevende deltakelse som en svakhet. Derimot er både deltakelse og fleksibilitet en fordel ved bruk av digitale verktøy (Graham, 2006). Dette samsvarer godt med funnene i analysen, ettersom bedriftene ser styrker og svakheter ved ulike læringsmetoder.

5.2.3 Oppsummering

Gjennom en diskusjon av kompetanse og læring er det tydelig at dette er viktig for iverksetting av kompetanseutvikling, og dette går igjen i både teori og den empiriske

undersøkelsen. Dermed kan følgende forskningsspørsmål besvares: *Hvordan anvendes digitale læringsmetoder i kompetanseutvikling?* For å anvende digitale læringsmetoder kartlegger bransjen hvilken kompetanse det er behov for, samtidig som kompetansen oppdateres jevnlig. Videre er ansattes holdninger, evner, ferdigheter og kunnskap avgjørende for hvordan digitale læringsmetoder blir tatt imot i bedriften. Digitale læringsmetoder anvendes gjennom en kombinasjon av klasseromsundervisning og digitale verktøy. Digitale verktøy som anvendes i kompetanseutvikling er e-læring, webinar, mobil læring og nanolæring. Kombinasjonen av læringsmetodene omtales som blended learning og anvendes for å utnytte styrkene til læringsmetodene, samt unngå svakheter.

5.3 Påvisning

I analysedelen kommer det frem at påvisning av effekt er en utfordring for mange bedrifter, som påvirkes av flere faktorer. Påvisning skjer i etterkant av kompetanseutvikling, for å undersøke om tiltakene har hatt effekt. I teori og empiri fremheves kunnskapsdeling som en viktig faktor for evaluering, samt pekes det på evaluering som en metode å måle effekt. Funnene i undersøkelsen blir i dette kapittelet koblet sammen med teori fra 2.3 og følgende forskningsspørsmål blir diskutert: *Hvordan påvises effekt av kompetanseutvikling?*

5.3.1 Kunnskapsdeling

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 81) påpeker viktigheten av å ha et organisert miljø for kunnskapsdeling, slik at det oppmuntrer ansatte til å møtes, snakke og dele erfaringer om komplekse problemer. Funnene i undersøkelsen viser derimot at samtlige bedrifter ikke har standardiserte metoder for kunnskapsdeling, men flere hevder de har god kultur for deling mellom kollegaer. Flere bedrifter opplever at ansatte deler materiell og kunnskap på eget initiativ, men det ikke er tilrettelagt for rutiner i forbindelse med kompetanseutvikling. Kunnskapsdeling er en viktig kilde til suksess og konkurransefortrinn (Nonaka et al., 2005; Dyer & Singh, 1998). Påstanden stemmer godt overens med funnene i undersøkelsen da flere bedrifter ønsker god kunnskapsdeling, men oppfatter det som krevende å sette i system.

Matusik og Hill (1988) hevder at det kreves kontinuerlig tilførsel av ny kunnskap i dynamiske omgivelser. Kunnskapsdeling er dermed avgjørende for bedriftens suksess (Nonaka et al., 2005). Funnene i undersøkelsen viser at flere bedrifter opplever deling av materiell i egen avdeling etter et kompetanseutviklingstiltak. Et fåtall bedrifter tilrettelegger for anvendelse av

ny kunnskap, gjennom aktiviteter i etterkant av kompetanseutvikling. Likevel viser funnene at selv om bedriftene oppfordrer til kunnskapsdeling, har de ikke kontroll på om dette gjennomføres. Deling av kunnskap hos ansatte i en bedrift kan føre til økt effektivitet (Riordan et al., 2005), og styrke lojalitet og engasjement (Mikkelsen & Laurdal, 2015, s. 264). Funnene i undersøkelsen kan derimot ikke bekrefte dette, ettersom det ikke finnes standardiserte metoder for kunnskapsdeling. Likevel har en av bedriftene i undersøkelsen pekt ut ambassadører for selvledelse, som jobber for at ansatte skal dele kunnskap og anvende verktøy i etterkant av kompetanseutvikling. Videre uttrykker samtlige bedrifter at Teams kan bidra til mer effektiv kunnskapsdeling og kommunikasjon. Funnene viser også at flere bedrifter i undersøkelsen har byttet roller i forbindelse med kunnskapsdeling. Dette har bidratt til økt mobilisering, flere generalister, større forståelse av hvordan organisasjonen fungerer, samt bedre utnyttelse av kunnskap på tvers av avdelinger.

Flere bedrifter nevner at ledere oppfordres til å følge opp ansatte som har vært igjennom en kompetanseutviklingsprosess. Dette går igjen i forskningen til Krogh et al. (2005), der de påpeker viktigheten av at ledere inntar en aktiv rolle i kunnskapsdeling. Ifølge Nesheim et al. (2011) er fagnettverk et virkemiddel for å fremme kunnskapsdeling. Dette benyttes av samtlige bedrifter i undersøkelsen, som organiserer seg i fagnettverk. Bedriftene har ulike måter å organisere seg på, enten på tvers av avdelinger i bedriften eller med andre bedrifter. Felles for bedriftene er opplevelsen av at fagnettverk gir muligheter til å dele erfaringer.

5.3.2 Effektevaluering av kompetanseutvikling

Lai (2013, s. 183) hevder evaluering uteblir fordi bedrifter ofte har mangel på mål for kompetanseplanlegging. Funnene i undersøkelsen viser derimot at bedriftene har mål på kompetanseplanlegging, men at det ofte er tilgang på ressurser som setter grenser for evaluering av kompetanseutvikling. Det stemmer med Lai (2013, s. 19) sin påstand om at forsøk på evaluering kan bli underprioritert. Videre viser funnene at flere bedrifter har forsøkt å evaluere kompetanseutvikling, men at evaluering prioriteres på større prosjekter, der det er nødvendig å vise til effekter for å forsvare ressursbruk.

Kirkpatrick (1987) skiller mellom fire nivåer for evaluering av kompetansetiltak: reaksjoner, læring, anvendelse og organisatorisk nytte. Deltakende bedrifter i undersøkelsen har ulike

metoder for evaluering, og flere av bedriftene benytter Kirkpatrick's modell. Alle bedriftene i undersøkelsen har ofte evaluering i form av tilbakemeldinger eller evalueringsskjema i etterkant av kompetanseutvikling. Dette kan kobles til Kirkpatrick's første nivå: reaksjoner, som omhandler tilfredshet under og etter gjennomføring av kompetansetiltak (Kirkpatrick 1987; Lai 2013). De tre neste nivåene i modellen er derimot lite brukt i bedriftene som er undersøkt i denne studien. Et fåtall av bedriftene nevner at de jobber med nivå to, men at evaluering av læring er vanskelig siden det er både tid- og ressurskrevende. Videre har en av bedriftene i undersøkelsen gode systemer for effektmåling, som kan kobles opp mot nivåene læring og anvendelse. Bedriftens evaluering skjer før, rett etter og noen måneder etter tiltaket for kompetanseutvikling er gjennomført. Funnene i undersøkelsen stemmer overens med påstanden om at svært mange bedrifter benytter seg av nivå en (Tamkin et al., 2002). Likevel argumenter Tamkin et al. (2002) for at mange bedrifter benytter nivå to, der omtrent halvparten har forsøkt nivå tre og svært få nivå fire. Dette stemmer ikke med funnene i undersøkelsen, ettersom samtlige bedrifter kun benytter nivå en.

Funnene viser at bedriftene opplever effektmåling som utfordrende, da det er tid- og ressurskrevende. I tillegg vektlegger Straka (2004) at effektmåling medfører utfordringer med at handlinger og psykologiske faktorer ikke nødvendigvis er synlige, og dermed vanskelig å måle. Derfor er det viktig å beslutte formål for evalueringen, slik at det forekommer klare retningslinjer for hvilke effekter bedriften ønsker å måle. Lai (2013, s. 184) skiller mellom fire ulike formål for evaluering, herunder målbasert evaluering, pilotevaluering, prosessevaluering og interessentevaluering. Funnene i undersøkelsen viser at bedriftene benytter prosessevaluering, ettersom målet med evaluering er tilbakemeldinger på forbedringspunkter for kompetanseutvikling (Bramley, 1996). Enkelte bedrifter har benyttet pilotevaluering i forbindelse med iverksettelse av nye digitale verktøy, samt målbasert evaluering i prosjekter med kostnadsrammer. Utover dette er det ikke tydelig at bedriftene i undersøkelsen beslutter formål for evaluering.

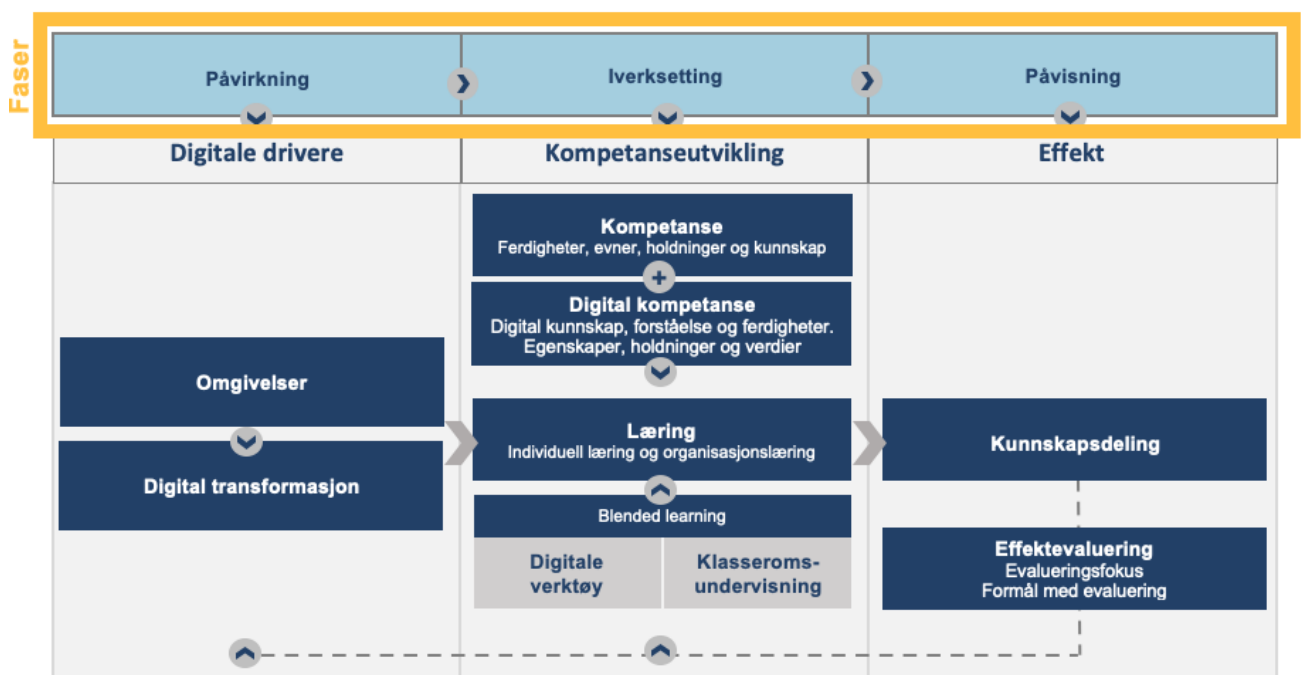
5.3.3 Oppsummering

Gjennom en diskusjon av kunnskapsdeling og evaluering står påvisning av effekt sentralt, og er gjennomgående i både teori og den empiriske undersøkelsen. Dermed kan følgende forskningsspørsmål besvares: *Hvordan påvises effekt av kompetanseutvikling?* Bransjen har ikke standardiserte metoder for effektmåling, men benytter ulike evalueringsmetoder for å få tilbakemeldinger på forbedringstiltak. Evaluering av effekt er utfordrende, da det er vanskelig

å måle, samt er tid- og ressurskrevende. Kunnskapsdeling belyses som en viktig faktor som bør foreligge før effekt av kompetanseutvikling måles, og er viktig for å skape konkurransefortrinn. Effekt påvises derfor gjennom evaluering og tilbakemeldinger, samt kunnskapsdeling mellom ansatte.

5.4 Rammeverk

Gjennom diskusjonsdelen er forskningsspørsmålene gjennomgått, og følgende problemstilling kan besvares: *Hvordan foregår digital kompetanseutvikling i etablerte bedrifter i finansbransjen?* Dette illustreres i figur 10.



Figur 10: Rammeverk digital kompetanseutvikling

Rammeverket i figur 10 er en videreføring av figur 7, som inkluderer bidrag fra den empiriske undersøkelsen. Figuren er inspirert av Lai (2013) sitt rammeverk for strategisk kompetanseledelse, som gjennomgått i kapittel 2.2.1. Videre inkluderer oversikten forskning fra flere felt, sammensatt i en figur. Fasene markert i oransje viser vårt bidrag til forskningen. Vårt bidrag til tidligere forskning blir nærmere gjennomgått i kapittel 6.1.

6. Konkluderende avslutning

6.1 Konklusjon

Formålet med studien har vært å belyse betydningen digital kompetanseutvikling kan ha for etablerte bedrifter i finansbransjen. Oppgaven redegjør for en teoretisk tilnærming til digital kompetanseutvikling, ved å belyse hva som skjer før, under og etter kompetanseutvikling. Dette er forsøkt belyst gjennom digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt. I oppgaven har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling: *Hvordan foregår digital kompetanseutvikling i etablerte bedrifter i finansbransjen?*

Det er forsket mye på konvensjonell kompetanseutvikling, derimot er det forsket lite på digital kompetanseutvikling. Oppgaven har derfor forsøkt å belyse hvordan sistnevnte foregår i etablerte bedrifter i finansbransjen. Funnene i studien indikerer at digital kompetanseutvikling er i en tidlig fase, men at det kan trekkes linjer til konvensjonell kompetanseutvikling. Videre viser funnene at digital kompetanseutvikling påvirkes av digitale drivere gjennom digital transformasjon og omgivelser. De største driverne bak behovet for rask omstilling er kundens forventning og ny teknologi, ettersom finansbransjen stadig har et økende behov for å være konkurransedyktige, og må ta i bruk ny teknologi for å møte fremtidige forventninger. En økning i kundens forventninger skaper tids- og ressursbegrensinger, som medfører at bedriftene må levere raskere og vise til resultater.

Resultatene fra studien viser at kompetanse og læring er viktige elementer å ta hensyn til ved digital kompetanseutvikling. Dette ettersom ansattes ferdigheter, evner, holdninger og kunnskap er avgjørende for hvordan digitale læringsmetoder blir tatt imot. Bedriftene bør kartlegge hvilken kompetanse som foreligger, og fremtidige behov. Resultatene anslår at det benyttes digitale verktøy til noen deler av kompetanseutviklingen. Det antas derfor at finansbransjen praktiserer kompetanseutvikling ved å blande konvensjonelle og digitale metoder. For å holde seg oppdatert er det viktig at kompetanseutvikling forbedres og utvikles jevnlig, dermed bør bedriftene kartlegge hvilken effekt kompetansetiltakene medfører. Denne studien ser på hvordan kunnskapsdeling kan være viktig for å måle effekt av kompetanseutvikling, fordi kunnskapsdeling synliggjør effekter. Videre vises det til at finansbransjen antas å ikke har standardiserte metoder for effektmåling, men benytter metoder for evaluering for å anskaffe tilbakemeldinger og forbedringstiltak.

I kombinasjon med studiens empiriske funn og redegjort teori som omhandler digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt, har det blitt etablert et rammeverk for digital kompetanseutvikling i kapittel 5.4. Studien bidrar til litteratur på kompetanseutvikling (Andersson et al., 2002; Aspøy & Andersen, 2015; Fosstenløyken, 2007; Eliström & Kock, 2008; Lai, 2013; Løwendahl et al., 2001; McGrath et al., 1995; Nesheim et al., 2011; Nordhaug, 2004; Tobiassen & Døving, 2006) gjennom identifisering av tre faser for digital kompetanseutvikling, illustrert i figur 10. Gjennom kunnskap om *påvirkning*, *iverksetting* og *påvisning* åpnes det for en bredere forståelse av hvordan digital kompetanseutvikling praktiseres gjennom tre faser:

- *Påvirkning*: Finansbransjen påvirkes av digitale drivere gjennom endring i kundens forventninger og ny teknologi. Forventingene inkluderer sømløse prosesser, gratistjenester, effektive og automatiserte prosesser og økt tilgjengelighet. Derfor søker bedrifter digital kompetanse for å møte forventninger og forbli konkurransedyktige, og behovet for rask omstilling øker.
- *Iverksetting*: Ettersom kundens forventninger øker, må også iverksettelsen av kompetanseutvikling etterfølge dette. Dermed er det vesentlig å kartlegge kompetansebehov, og hvordan bedriftene skal dekke behovene i fremtiden. Digitale læringsmetoder bidrar til effektive løsninger, men går på bekostning av sosial tilstedeværelse. Bedriftene opplever derfor motstand mot endring. Det foregår en digitaliseringsutvikling med behov for konstant endring og forbedring, som medfører tids- og ressursbegrensninger.
- *Påvisning*: Påvisning av effekt er nyttig for å avdekke tiltakenes resultater og forsvare ressursbruk, men det er utfordrende å få til gode målinger. Kunnskapsdeling bør være til stede i bedriften, for at påvisning av effekt for kompetanseutvikling skal finne sted. Påvisning kan si noe om hva kompetanseutviklingen har ført til, og bedrifter bør derfor etablere standardiserte metoder for effektevaluering.

6.2 Svakheter og begrensinger ved studien

I denne masteroppgaven har det naturligvis vært begrenset med tid og ressurser, derfor har det vært nødvendig å gjøre avgrensinger. Datainnsamlingen har blitt gjennomført på et begrenset geografisk område, som kan være en svakhet siden bedriftene operer i like omgivelser.

Resultatene i undersøkelsen kan derfor være vanskelig å overføre til å representere andre områder i Norge. Ideelt hadde det vært bedre med et større utvalg av informanter, som hadde styrket validiteten ytterligere. Med en begrenset tidsperiode og virusspredningen av COVID-19, var dette ikke mulig i denne studien. Likevel mener vi at utvalget er representativt, med informanter fra flere bedrifter i finansbransjen. En svakhet med studien kan derimot være at seks bedrifter ikke er nok til overførbarhet av funnene. Utvalget kan også antas å ha svakheter, da det i stor grad ble basert på våre meninger og synspunkter. I tillegg er finansbransjen stor og dekker mange områder, og en svakhet i utvalget kan være at alle områder som ikke dekkes, eksempelvis konsultentselskaper. Samtidig kan flere av bedriftene kategoriseres som bank, og innhenting av informasjon kan bære preg at det kommer fra samme miljø. Videre ble det foretatt intervjuer med 1-3 ansatte i hver bedrift, med forholdsvis leder- eller HR-stillinger. Ved å velge andre informanter i en gjentakende studie, kan dette føre til andre resultater og funn enn de som fremkommer i denne studien.

Enkelte områder i teorigrunnlaget har blitt forsket mye på gjennom tiden, og det er derfor valgt ut noen teorier og forskningsområder fremfor andre. På den andre siden har det vært lite og mangelfull forskning på effekt og digital kompetanseutvikling, som kan være svakheter i studien. Svakheter inkluderer også studiens bredde, ettersom digitale drivere, kompetanseutvikling og effekt er tre store forskningsområder. Likevel anser vi det som nødvendig å ta med alle forskningsområdene, for å skape en helhetlig forståelse av hvordan digital kompetanseutvikling foregår. Derfor har avgrensinger blitt gjort gjennom hele oppgaven.

6.3 Anbefalinger

Denne studien viser hvordan påvirkning av digitale drivere, iverksetting av kompetanseutvikling, samt påvisning av effekt har noe å si for hvordan digital kompetanseutvikling foregår i finansbransjen. På bakgrunn av dette vil det i påfølgende avsnitt bli gitt praktiske anbefalinger til bransjen, samt anbefalinger til videre forskning.

6.3.1 Praktiske anbefalinger

Forskningen viser at flere bedrifter ikke har standardiserte metoder for kunnskapsdeling. Ved å innføre dette kan det bli enklere for bedrifter å dele kunnskap og øke kompetanse. Deling av erfaringer og kompetanse på tvers av avdelinger kan bidra til at ansatte tilegner seg lik

kunnskap. På bakgrunn av teori og den empiriske undersøkelsen er det formålstjenlig for bedriftene å være en del av et fagnettverk, da dette er et virkemiddel for å fremme kunnskapsdeling (Nesheim et al., 2011). På denne måten kan kunnskap i organisasjonen øke, slik at organisasjonens mål oppnås. Gjennom standardiserte metoder kan dette skape en god kultur for kunnskapsdeling.

Videre fremkommer det i studien at bransjen ønsker å måle effekt av kompetanseutvikling, men at det ofte er tilgang på ressurser som setter grenser. Samtlige bedrifter måler effekt gjennom evaluering, og det er viktig å beslutte formål for evalueringen (Lai, 2013, s. 184). Følgelig bør retningslinjer for hvilke effekter bedriften ønsker å måle avklares. Dette er også viktig for å vise ledelsen at tiltakene har gitt utbytte, som følge av å investere i digital kompetanseutvikling. Ifølge Lai (2013, s. 15) bør bedriftene ha en klar strategi og mål for hvor de skal være i fremtiden. En strategi som omhandler digital kompetanseutvikling kan bidra til at bedriften unngår etterligning, ettersom det er avsatt egne mål. Dette kan føre til mindre behov for plutselige endringer, og bedrifter unngår at ansatte må implementere nye verktøy, som er tid- og ressurskrevende i en hektisk hverdag.

For å anvende digital kompetanseutvikling, kan det være hensiktsmessig å ha en begrenset pilotgruppe. På denne måten kan bedrifter identifisere svakheter og mangler, samt finne forbedringer før tiltaket iverksettes. Dette fører til at bedrifter kan spare ressurser, i form av kostnader og tid. Det er ineffektivt å bruke flere år på å iverksette tiltak som ikke fungerer og må avsluttes. Dermed kan det være interessant å teste tiltaket hos ledere, så det skapes en forståelse av hva medarbeiderne må igjennom. Ved å implementere tiltak kan ressurspersoner bidra til læring, slik at kompetanse utvikles over tid.

Det kan det være virkningsfullt for bedrifter i finansbransjen å opprette standardiserte metoder for å påvise effekt. Dette er elementært for å måle effekter underveis, rett etter og noen måneder etter tiltaket for kompetanseutvikling er gjennomført. Ved å implementere standardiserte metoder kan bedriften fastslå at tiltaket de har iverksatt har gitt ønsket effekt. Effektmåling kan også benyttes til å undersøke hvor langt bedrifter har kommet sammenlignet med andre, noe som kan være en motivasjonsfaktor.

6.3.2 anbefalinger til videre forskning

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan digital kompetanseutvikling i etablerte bedrifter i finansbransjen foregår, og ut fra våre funn anbefaler vi følgende forskning på denne tematikken. I denne studien ble samtlige intervjuer gjennomført før virusspredningen av COVID-19. Derfor kan det være interessant å gjøre en studie etter virusspredningen, for å undersøke hvordan COVID-19 har påvirket digital kompetanseutvikling. På bakgrunn av dette anbefaler vi å undersøke om flere bruker hjemmekontor og digitale verktøy, ettersom dette har økt i perioden. Funnene fra vår studie viser at flere bedrifter opplever motstand mot endring, dermed hadde det vært interessant å undersøke forekomsten av motstand under virusspredningen av COVID-19.

Videre er det forsket svært mye på konvensjonell kompetanseutvikling, derimot er digital kompetanseutvikling i en tidlig fase. Dersom det innføres nye digitale verktøy på arbeidsplassen, kan det medføre et behov for en økning i digital kompetanse (Underthun & Steen, 2018). Dermed er det hensiktsmessig å se nærmere på utviklingen av digital kompetanseutvikling, spesielt ved bruk av digitale verktøy. Vår forskning viser at flere bedrifter bruker digitale verktøy for å skape variert læring. Samtidig etterspør bransjen nye læringsmetoder for å møte fremtidig konkurranse. Derfor foreslår vi å se nærmere på hvordan etablerte bedrifter kartlegger læring, for å avklare hvilke metoder som er nødvendig i fremtiden. I teorijennomgangen og den empiriske undersøkelsen står påvisning av effekt sentralt, og det er gjennomgående at er dette tid- og ressurskrevende. Derfor er det formålstjenlig å forske på hvordan bedrifter kan etablere standardiserte metoder for effektmåling.

Anbefalingene for videre forskning på digital kompetanseutvikling i etablerte bedrifter tar utgangspunkt i finansbransjen. Videre er det også viktig å bevege seg utover finansbransjen, ved å se på hvordan digital kompetanseutvikling praktiseres i andre bransjer. Dette for å se om det fremkommer likheter eller forskjeller mellom bransjene, og undersøke om en endring i omgivelser gir andre resultater. Gjennom denne masteroppgaven har det blitt identifisert tre faser for digital kompetanseutvikling: *påvirkning*, *iverksetting* og *påvisning*. Videre anbefales det derfor å forske på fasene for å utvikle teorien ytterligere.

7. Kildehenvisning

- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). *The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation*. Strategic management journal, 23(11), 979-996.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II, theory, method and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company.
- Aspøy, T. M. & Andersen, R. K. (2015). *Digital kompetanse i arbeidslivet*. Fafo-rapport 2015:28.
- Aspøy, T. M., Nicolaisen, H. & Nyen, T. (2013). *Vilkår for læring i kommunene*. Fafo-rapport 2013:35.
- Ayres, L., Kavanaugh, K. & Knafl, K. A. (2003). *Case and Across-Case Approaches to Qualitative Data Analysis*. Madison, Wisconsin: Qualitative Health Research, 13(6), 871-883.
- Bartel, A.P. (2000). *Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature*. Industrial Relations, 39(3), 502-524.
- Bates, R. (2004). *A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence*. Evaluation and program planning, 27(3), 341-347.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. & Sianesi, B. (1999). *Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy*. Fiscal Studies, 20(1), 1-23.
- Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. The international encyclopedia of communication theory and philosophy, 1-11.
- Breunig, K. J. & Skjølvsvik, T. (2017). *Digitalisering av kunnskapsarbeid*. Magma, 6, 63-73.
- Danske Bank. (u.å.). *Om oss*. Hentet fra: <https://danskebank.com/no/om-oss>
- Den Europeiske unionen. (2015). *Digital kompetanse - Egenvurderingsmatrise*. Hentet fra: https://europass.cedefop.europa.eu/sites/default/files/dc_-_no.pdf
- Den norske stats kommunalbank. (u.å.). *Bærekraftig samfunnsbygger*. Hentet fra: https://www.kbn.com/globalassets/dokumenter/selskapsinformasjon/strategi_2020-2022_1spalte_no.pdf
- Digitaliseringsdirektoratet. (2017, 30. juni). *Digital transformasjon*. Hentet fra:

- <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>
- DNB. (2020). *Årsrapport 2019*. Hentet fra: https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/en/about-us/rsrapport_DNB_2019.pdf
- Dnv gl.(u. å.[1]). *Om DNV GL*. Hentet fra: <https://www.dnvgl.no/om/index.html>
- Dnv gl.(u. å.[2]). *Vår organisasjon*. Hentet fra: <https://www.dnvgl.no/assurance/our-organization/Index.html>
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1988). *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Døving, E., Nordhaug, I. & Nordhaug, O. (2004, januar). *Kompetanse i norske bedrifter: Verdiskaping, drivkrefter og behov*. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 21(1), 101-113.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ellström, P.E. & Kock, H. (2008). *Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects*. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20.
- European Commission. (2019, 9. januar). *The Digital Competence Framework 2.0*. Hentet fra: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
- European Union. (2018). *DigComp into Action*. Hentet fra: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC110624/dc_guide_may18.pdf
- Finansnæringens Autorisasjonsordninger. (2019). *Digital basiskompetanse*. Hentet fra: https://www.finaut.no/media/filer_public/0a/57/0a577f63-0dec-4f46-bacb-1f693de11ba9/hovedfunn_testresultater_2019.pdf?fbclid=IwAR258u0Zvy7I2ANwOlwt7YXkuiybO2A_xRewL_DZW6IcrnyN31wd0pXEg64
- Fjuk, A. & Andreassen, T. W. (2018). *Innovering og digitalisering uten flaks*. *Magma*, 7, 14-20.
- Foss, J. N. (2002). *Coase vs Hayek: Economic Organization and the Knowledge Economy*. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 9-35.
- Fosstenløyen, S. M. (2007). *Enhancing intangible resources in professional service firms: A comparative study of how competence development takes place in four firms*. Series of Dissertations 5/2007, BI Norwegian School of Management

- Frimand-Anda, S. (2018, 9. mars). *Heldigital kompetanse*. Hentet fra: <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2018/03/09/heldigital-kompetanseutvikling-danske-bank/>
- Gjensidige. (u.å.). *Vi bygger på 200 års historie*. Hentet fra: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/historien>
- Graham, C. R. (2006). *Blended learning systems*. The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs, 3-21.
- Harvard Business Review. (2018, 27. november). *Every Organizational Function Needs to Work on Digital Transformation*. Hentet fra: <https://hbr.org/sponsored/2018/11/every-organizational-function-needs-to-work-on-digital-transformation>
- Hollenbeck, K. (1996). *A framework for assessing the economic benefits and costs of workplace literacy training*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Hendriks, P. (1999). *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. Knowledge and Process Management, 6(2), 91-100.
- Holton III, E. F. (1996). *The flawed four-level evaluation model*. Human resource development quarterly, 7(1), 5-21.
- Holton III, E. F. (2005). *Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations*. Advances in developing human resources, 7(1), 37-54.
- HR Norge. (2018). *HR-undersøkelsen 2018: HRs rolle i utviklingen av et bærekraftig arbeidsliv*. Hentet fra: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-unders%C3%B8kelsen_2018/\\$FILE/EY_HR-undersokelsen_2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-unders%C3%B8kelsen_2018/$FILE/EY_HR-undersokelsen_2018.pdf)
- Ipe, M. (2003). *Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework*. Human resource development review, 2(4), 337-359.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Katkalo, V., Moehrle, M. & Volkov, D. (2019). *Corporate learning for the digital world*. Moskva: Sberbank Corporate University.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkpatrick, D.L.(1987). *Evaluation*. I R.L. Craig (Red.) *Training and Development Handbook: Guide to Human Resource Development*, s.301-319. New York: McGraw-Hill.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Bringley, England: Emerald group publishing.

- Kompetansebehovsutvalget. (u.å.). *Om utvalget*. Hentet fra:
<https://kompetansebehovsutvalget.no/om-utvalget/>
- Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2005). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: N.W. Damm & Søn.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyking* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2013). *Strategisk Kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Løwendahl, B. R., Revang, Ø., & Fosstenløyen, S. M. (2001). *Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis*. *Human relations*, 54(7), 911-931.
- Matusik, S. F. & Hill, C. W. L. (1988). *The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage*. *The Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). *Defining and developing competence: A strategic process paradigm*. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change*. Oxford: Oxford university Press.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikulecky P. (2019). *Blended Learning in Smart Learning Environments*. I P. Oliveira, P. Novais & L. Reis (Red.), *Progress in Artificial Intelligence*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 62-67.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). *Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees*. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885-906.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Tobiassen, A. E. (2011). *Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application*. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 836-850.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (u.å.). *Fakta om små og mellomstore bedrifter*. Hentet fra:
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory off organizational knowledge creation*, Organization Science, 5(1), 14-37.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- NOU 2020: 2. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III: Læring og kompetanse i alle ledd*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- NOU 2002: 3. (2002). *Eierbegrensning og eierkontroll i finansinstitusjoner*. Oslo: Finansdepartementet
- Oliver, M., & Trigwell, K. (2005). *Can 'blended learning' be redeemed?*. E-learning and Digital Media, 2(1), 17-26.
- O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization*. Harvard business review, 82(4), 74.
- Osguthorpe, R. T., & Graham, C. R. (2003). *Blended learning environments: Definitions and directions*. Quarterly review of distance education, 4(3), 227-233.
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). *The architecture of multiple case study research in international business*. I R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Red.) Handbook of Qualitative Research Methods for International Business. (s.125-143). Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). *CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms*. Journal of management, 35(2), 348-368.
- Powell, W.W. & DiMaggio. (1983). *The iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48(2), 147-160.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation*. I Strategische unternehmungsplanung-strategische unternehmungsführung (s. 275-292). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2020). *Pressemelding: Bør bedrifter bruke digitale møter under koronautbruddet*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-side2/id2694027/>
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J. & Richardson, H. A. (2005). *Employee involvement climate and organizational effectiveness*. Human Resource Management, 44(4), 471–488.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.

- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data* (5. utg.). London: Sage Publications Ltd.
- Slette-meås, D. (2014). *IKT-bruk i befolkningen og barrierer for digital inkludering - En kunnskapsoppsummering*. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning.
- SpareBank1. (2020). *Årsrapport 2019*. Hentet fra:
<https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/bv/OmOss/investor/rapporter/2019/aarsrapport-2019.pdf>
- SpareBank 1 Østlandet. (2019). *Årsrapport 2019: Sammen om å skape*. Hentet fra:
https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/omoss/investor/rapporter/SB1O_aarsrapport_2019.pdf
- Spiezia, V. (2016). *Jobs and skills in the digital economy*. OECD Observer. Hentet fra:
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/de5b1ac4-en.pdf?expires=1588206204&id=id&accname=guest&checksum=DFE1B7C60424B4EBA10BE50E478CECE3>
- Straka, G. (2004). *Measurement and evaluation of competence*. I P. Descy & M. Tessaring (Red.) *The foundations of evaluation and impact research. Third report on vocational training research in Europe: background report* (s.263-311). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Strønen, F.H., Rønning, V.H., & Breunig, K.J. (2019). *Digitalisering i norsk finansbransje*. Magma, 4, 62-69.
- Tamkin, P., Yarnall, J. & Kerrin, M. (2002). *Kirkpatrick and Beyond: a review of training evaluation*. Brighton, England: Institute for Employment Studies.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.). Gyldendal akademisk.
- Tobiassen, A.E. & Døving, E. (2006) Kompetanseutvikling i arbeidslivet: Forskning med implikasjoner for offentlig politikk. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 23(1):51-61.
- Underthun, A. & Steen, A. H. (2018). *Digital omstilling i arbeidslivet* (Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie 2018:05). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Unruh, G. & Kiron, D. (2017). *Digital transformation on purpose*. MIT Sloan Management Review, 6.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2017). *Digitalisation, between disruption and evolution*. Transfer: European Review of Labour and Research, 23(2), 121-134.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3.utg.). London: Sage Publications Ltd.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Mail til bedrifter

Hei!

Vi er to studenter på NMBU som skal skrive masteroppgave om utvikling av digitale læringsmetoder i etablerte bedrifter. Formålet med oppgaven er å undersøke i hvilken grad digitale trender reflekter bruk av teknologi i kompetanseutvikling, og hvor digital læring kan finne sted.

Gjennom vår masteroppgave ønsker vi å kartlegge hvilke metoder som er mest brukt i finansbransjen, og om disse er en god og effektiv måte å utvikle ansatte i en bransje som stadig er i endring. Dette er en god anledning for *Bedriftsnavn* til å undersøke om det finnes mer effektive metoder, om utviklingen i bransjen og hvordan liknende bedrifter praktiserer kompetanseutvikling i en periode som krever omstilling.

Vi er derfor svært interessert i å intervju 3-4 beslutningstakere i *Bedriftsnavn*. Det viktigste er ikke hvor stort beslutningsansvar de har, men at de har vært involvert i beslutningstaking tidligere, gjerne i form av prosjekter eller områder som innebærer en vurdering av digitale løsninger. At respondenten har meninger om hvilke læringsmetoder som egner seg best i bedriften er ønskelig, men ikke nødvendig. Gjennom intervjuene ønsker vi å få innsikt i bedriftens bruk av digitale verktøy, bedriftens digitale framtidsutsikter og hvordan kompetanseutvikling gjennomføres i dag. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer i februar og er svært fleksible. Intervjuer kan også gjennomføres på Skype dersom det er ønskelig, og vil ta ca. 45 minutter.

Dersom du ikke er rett person å kontakte, setter vi stor pris på om du kan videresende denne mailen til andre i *Bedriftsnavn* som er aktuelle for å besvare dette.

Vi har forståelse for at dere har begrenset kapasitet til å bistå slike oppgaver, men håper likevel at dere finner denne oppgaven av interesse. Det er bare å kontakte oss, dersom du lurer på noe mer.

Med ønske om en fin dag!

Vennlig hilsen
Mari og Victoria

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Kompetanseutvikling med digitale læringsmetoder”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke bruken av digitalisering i kompetanseutvikling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to masterstudenter fra NMBU som skal skrive avsluttende masteroppgave, og tema for oppgaven er kompetanseutvikling ved bruk av digitale læringsmetoder. Vi skal se nærmere på hvordan digitale læringsmetoder brukes i etablerte bedrifter, og hvordan dette har endret seg over tid. Gjennom vår masteroppgave ønsker vi å kartlegge hvordan digitale løsninger benyttes i en kompetanseutviklingsprosess, og hvordan kompetanseutvikling gjennomføres i dag. Deretter ønsker vi å undersøke i hvilken grad kompetanseutvikling bidrar til ønsket effekt og videre kunnskapsutveksling. Oppgaven vil derfor belyse hvilke metoder som er mest brukt i finansbransjen, og om disse er en god og effektiv måte å utvikle ansatte i en bransje som krever rask omstilling.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet. Masteroppgaven skrives av Mari Holt Engebakken og Victoria Olsborg. Veileder er professor Siw Fosstenløy.

Hvorfor får dere spørsmål om å delta?

Vi ønsker å undersøke bedrifter som er godt etablerte og er i en bransje som påvirkes av digitale trender og behov for rask omstilling. I tillegg er det svært ønskelig å få innsikt i hvordan store etablerte bedrifter implementerer digitalisering, og hvordan digitale løsninger brukes i dag. Gjennom undersøkelser, nyhetsoppslag eller anbefalinger har vi et stort ønske om å komme i kontakt med dere da dette vil være svært interessant for oppgaven vår.

Hva innebærer det for dere å delta?

Vi planlegger å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer. Gjennom intervjuet får informanten mulighet til å ytre sine meninger, noe som er en fordel ved å benytte seg av denne typen intervju. Dersom dere ønsker å delta innebærer dette et intervju av 3-4 beslutningtakere i bedriften. Det viktigste er ikke hvor stort beslutningsansvar de har, men at de har vært involvert i beslutningstaking tidligere, gjerne i form av prosjekter eller områder som innebærer en vurdering av digitale løsninger. At respondenten har meninger om hvilke læringsmetoder som egner seg best i en bedrift med stadig endring er ønskelig, men ikke nødvendig. Gjennom intervjuene ønsker vi å få innsikt i bedriftens bruk av digitale verktøy, bedriftens digitale framtidsutsikter og hvordan kompetanseutvikling gjennomføres i dag. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer i februar og er svært fleksible. Intervjuer kan også gjennomføres på Skype dersom det er ønskelig, og vil ta ca. 45 minutter.

Det er frivillig å delta

Når som helst under prosjektet, kan informanten trekke seg eller velge å trekke samtykke uten å oppgi noen grunn. Om ønskelig, kan vi sende et sammendrag av intervjuet, da får informanten muligheten til å ta bort noe fra rapporten eller legge til noe. I oppgaven blir informanten anonymisert, men vi ønsker å nevne stilling eller beslutningsansvar.

Personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysninger som blir oppgitt til formålet som er beskrevet i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, og informanten blir anonymisert i oppgaven. Det er kun veileder og studenter som skriver oppgaven som har tilgang til datamateriale, som lagres på server med passordbeskyttelse.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal avsluttes 10.06.20. Ved prosjektslutt vil personopplysninger samt opptak bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra *Handelshøyskolen ved Norges Miljø - og Biovitenskapelige Universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

-
- Mari Holt Engebakken, 48238872, mari.holt.engebakken@gmail.com
- Victoria Olsborg, 93248909, victoriaolsborg@gmail.com
- Handelshøyskolen ved Norges Miljø - og Biovitenskapelige Universitet ved professor Siw Fosstenløy, siw.fosstenlokken@nmbu.no . (Veileder)
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, personvernombud@nmbu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mari Holt Engebakken og Victoria Olsborg

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Kompetanseutvikling med digitale læringsmetoder*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. [10.06.20]

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide Masteroppgave

Innledning/ bakgrunn

Vi skal starte med å presentere oss selv og masteroppgaven, med bakgrunn og formål. Deretter gir vi respondenten mulighet til å fortelle om seg selv og bakgrunn. Vi ønsker å avdekke om respondenten oppfyller våre krav til respondent, og legger derfor til spørsmål hvis vi ser behov for det. Spørsmål i kursiv benyttes ved behov for utfyllende informasjon for å besvare hovedspørsmålene, eller ved uklarheter.

Vi vil informere om følgende:

- I oppgaven blir du anonymisert, men vi ønsker å nevne stillinger eller beslutningsansvar.
- Når som helst under intervjuet, kan du trekke deg eller velge å ikke svare på spørsmål.
- Dersom du ønsker, kan vi sende et sammendrag av intervjuet, da får du også muligheten til å se om du vil ta bort noe fra rapporten eller legge til noe.
- Vi ønsker å benytte oss av lydopptak, for å sikre riktig informasjon. Er det i orden for deg? Lydopptaket vil kun bli benyttet av oss. *Ved spørsmål nevnes det at prosjektet er godkjent gjennom NSD og lydopptak er vanlig for å sikre validitet i forskningen.*

Oppvarming

Kan du fortelle litt om hva som gjøres eller jobbes med på digitaliseringsfronten?

- *Kan du fortelle litt om hvordan du opplever bedriftens implementering av digitale løsninger? Hva slags digitale løsninger? Hypotese at det er vanskelig?*
- *Hvordan har du merket det i måten du jobber på/ på din avdeling?*

Hovedspørsmål

Digitalisering i bedriften

Hva legger du i begrepet digitalisering?

- *Hva legger bedriften i det? Programvare/skyløsning, ny teknologi/forretningsutvikling eller metoder/ design thinking?*

Har du opplevd en endring i fokus på digitalisering i bedriften i løpet av de 5 siste årene?

- *Hva er driverne bak digitaliseringsarbeidet i bedriften?*

- *Er det forretningsområder eller deler av organisasjonen der digitalisering prioriteres spesielt høyt?*

Opplever du at bedriften står overfor utfordringer i forbindelse med digitale løsninger?

- *Hvor viktig er teknologi for at bedriften skal holde seg konkurransedyktig?*
- *Hva er kritisk for bedriften, i implementeringen iverksettelsen av digitale løsninger?*

Hvilke muligheter kan digitalisering bidra til for din bedrift?

- *Noen mulige konkurransefortrinn?*

Kompetanseutvikling: Nåsituasjon

I hvilken grad benyttes digitale verktøy til å øke kompetansen i bedriften?

- *Evt. hvilke verktøy?*
- *Hvordan bruker dere verktøyene, hvor godt implementert er løsningene?*
- *Kort, noen fordeler/ ulemper ved implementering og bruk?*

Hvordan har bedriftens iverksettelse av digitale løsninger hatt noe å si for valg av metoder for kompetanseutvikling? (Hvilken type digitale løsninger? Opplæring? Sammenheng mellom digitalisering og kompetanseutvikling?)

- *Opplever du at digitale trender gjenspeiles i valg av læringsmetoder?*
- *Går valg av læringsmetoder igjen i bedriftens overordnede digitaliseringsstrategi?*
- *Er du med på å forme tiltak for kompetanseutvikling? Hvordan?*

Hvilke utfordringer kan oppstå dersom kompetanseutvikling kun baserer seg på digitale læringsmetoder?

- *Har du noen eksempler på dette fra tidligere erfaringer?*

Dersom du skulle valgt hvordan bedriften skal gi opplæring og øke kompetanse, hva hadde du valgt?

- *Har medarbeidere klare meninger om hva de ønsker?*
- *Hva opplever du som mest effektivt? (kurs, plattformer etc.)*

Hva mener du er viktig ved valg av læringsmetoder de neste 5 årene?

- *Finner dere kunnskapen og kompetansen dere ønsker? Opplever dere at det finnes gode utviklingstilbud for bransjen?*

Kompetanseutvikling: Effekt/ resultater

Evaluerer dere tiltak for kompetanseutvikling?

- *Hva gjør dere videre? Har dere faste rutiner som et resultat av ny kompetanseutvikling?*
- *Er det åpnet for tilbakemeldinger på ulike tiltak, fører dette til en endring i tiltakene?*

Hvordan har den lærende evnet å anvende og dele ny innsikt og ferdigheter i organisasjonen?

- *Er det igangsatt nye tiltak etter påfyll av ny kompetanse?*
- *Deles det som læres med andre i bedriften?*
- *Har det noen gang ført til nye roller eller ny struktur?*

Hvilke tiltak gjør dere for å skape god samhandling/ kunnskapsutveksling?

- *Har dere sett en tydelig forskjell?*
- *Bidrar ny kompetanse til en vilje til å igangsette nye tiltak?*
- *Fremmer dette produktivitet? Innovasjon? Nye arbeidsformer? Nettverk?*

Hvilke løsninger opplever du har fungert best for deres bedrift?

- *Evt. ikke har fungert til sin hensikt?*
- *Har du en mening om hvilke verktøy egner seg for effekten dere ønsker?*
- *Opplever dere nye holdninger/ adferd på bakgrunn av en kompetanseutviklingsprosess?*

Oppsummering/ avslutning

Nå har vi kommet til slutten.

- *Er det noe ekstra du ønsker å tilføye?*

Takk for intervjuet.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway