

```
self.*2=ID
    <700925>
    <700642>

def høyskolen kristiania (x):
    return bacheloroppgave()
        /bcr3102*
else institutt for ledelse&org'"}

if finans_digital(left, right, compare)
    else <re:skill>
        if data science*^}

title "sexiest job of the 21st centry"

else *case_big*
    DNB BANK ASA

elif year%.{}
    <vår 2019>

def /wordcount(:)
    if <15845>
```

```
def text_to_screen 'midtstill'
```

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

## **Forord**

Vi er kommet til veis ende for tre år på Høyskolen Kristiania, og denne bacheloroppgaven er et produkt av den endelige kunnskapen og innsatsen vi sitter inne med. I løpet av tiden på Høyskolen Kristiania har vi utviklet oss både faglig og personlig, og vi tar med oss vennskap, kunnskap og minner videre i vår karriere. Vi har alltid vært enige om hvilket tema vi ønsket å skrive om, men vinklingen og problemstillingen har vokst med oss over tid. Prosessen har vært krevende, spennende, lærerik men ikke minst morsom. Vi er stolte over det vi har fått til i løpet av alle tre årene, men spesielt over denne oppgaven.

Det er flere som har hjulpet oss på veien, som vi vil takke. Først og fremst vil vi rette en stor takk til våre informanter som har tatt seg tid til å la seg intervju i en ellers hektisk hverdag og bidratt med sine synspunkter og erfaringer med Reskill. Videre vil vi takke DNB og særlig Karoline Hval som har vært interessert i oppgaven vår, sparret med oss, kommet med gode innspill og ikke minst støttet oss. Vi kommer oss ikke for uten en stor takk til vår veileder Joyce Elise Hartog McHenry, for konstruktiv kritikk, tilgjengelighet og støtte. Du har presset mye ut av oss og lært oss mye.

Avslutningsvis vil vi benytte muligheten til å takke hverandre for å ha holdt ut med hverandre ikke bare i denne prosessen men gjennom alle tre årene på Høyskolen Kristiania. Denne oppgaven har vist oss hva vi kan få til med et godt vennskap, samarbeid og mange timer på biblioteket.

**God lesning!**

Oslo, 2. Juni 2019

## Sammendrag

**Temaet:** I denne oppgaven har vi valgt å se på Reskill som kompetanseutvikling konsept. Vi har valgt følgende problemstilling; “*Hvorfor ønsker ansatte i banksektoren å delta på et Reskill-program?*” som det kommer frem av problemstillingen vår ønsker vi å sentrere oppgaven vår rundt hva som får de ansatte til å delta på et Reskill-program.

**Formålet:** Vårt formål med undersøkelsen er at en dypere forståelse av dette vil kunne bidra til å forbedre organisasjoners arbeid med og utbytte av lignende kompetanseutviklingstiltak. En dypere forståelse for hvorfor ansatte ønsker å Reskille seg og dermed innsikt i hva som oppfattes som attraktivt ved programmet, håper vi kan bidra til at organisasjoner kan få en bedre forståelse for hvordan de kan skape attraktive Reskill-programmer og øke oppslutningen rundt disse.

**Teori:** I teorikapittelet tar vi for oss motivasjon, kultur og digitalisering etter gjennomgang av tidligere forskning. Innenfor motivasjon går vi nærmere inn på indre og ytre motivasjon, behovsteorier og kognitiv forventningsteori. Under kultur går vi inn på organisasjonskultur og læringskultur for å så se på sammenhengen mellom disse. Videre under digitalisering går vi inn på digital transformasjon og robotics, endringsprosesser, Data Science og Reskill.

**Metode:** Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Dette har vært hensiktsmessig for å tilegne oss en dyp og grundig forståelse av motivasjonen som ligger bak det å delta på et slikt program, da dette var lite forsket på tidligere. Vi har benyttet oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer som den primære datainnsamlingsmetoden.

**Resultat:** Våre funn i oppgaven resulterte i fire faktorer som er viktig for hvorfor de ansatte vil delta på disse programmene. Disse er; Interesse for analyse av store datamengder, søk etter nye utfordringer, troen på at man er relevant og ønske om å lære på heltid. Et av de mest sentrale funnene er at det bør foreligge en god kultur for intern mobilitet så de ansatte, uten problematikk, kan flytte på seg innad i banken.

# Innhold

Kapittel 1: Innledning .....	6
1.1 Oppgavens formål og problemstilling.....	6
1.2 Oppgavens struktur og avgrensninger.....	7
1.3 Manglende IT kompetanse.....	9
1.4 Digitalisering og ny kompetanse i banksektoren .....	9
1.5 Casebeskrivelse.....	9
1.5.1 Presentasjon av virksomheten.....	10
1.5.2 DNBs Reskill-program til Data Science .....	10
Kapittel 2: Teoretisk rammeverk .....	12
2.1 Motivasjon .....	12
2.1.1 Motivasjonsbegrepet .....	12
2.1.2 Indre og ytre motivasjon .....	13
2.1.3 Behovsteorier .....	14
2.1.4 Kognitiv forventningsteori.....	15
2.1.5 Herzbergs tofaktorteori .....	16
2.1.6 Oppsummering av motivasjonsteori .....	17
2.2 Kultur .....	17
2.2.1 Organisasjonskultur .....	17
2.2.2 Læringskultur .....	19
2.2.3 Sammenheng mellom organisasjonskultur og læringskultur .....	20
2.3 Digitalisering.....	21
2.3.1 Digital transformasjon og robotics.....	21
2.3.2 Endringsprosesser .....	22
2.3.3 Data Science.....	22
2.3.4 Reskill .....	23
Kapittel 3: Metode .....	25
3.1 Kvalitativ metode.....	25
3.2 Fenomenologisk tilnærming .....	26
3.3 Case-design .....	26
3.3 Datainnsamling .....	27
3.3.1 Utvalgsstrategi .....	27
3.3.2 Dybdeintervju .....	28
3.3.3 Intervjuguide.....	29
3.4 Analyse av data.....	30

3.5 Metoderefleksjon .....	31
3.5.1 Pålitelighet .....	31
3.5.2 Overførbarhet .....	32
3.5.3 Troverdighet.....	32
3.6 Etikk og anonymitet.....	32
Kapittel 4: Analyse .....	35
4.1 Motivasjon .....	35
4.2 Kultur .....	37
4.3 Digitalisering.....	40
Kapittel 5: Drøfting.....	43
5.1 Interesse for feltet .....	43
5.2 Søk etter ny rolle.....	44
5.3 Attraktive forhold ved programmet .....	46
5.4 En kultur for intern mobilitet og læring .....	47
5.5 Attraktiv i arbeidslivet .....	49
Kapittel 5: Konklusjon.....	51
6.0 Anbefaling til videre forskning.....	52
7.0 Refleksjon over egen oppgave .....	52
Litteraturliste.....	54

## **Vedlegg:**

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Transkribert intervju

## **Kapittel 1: Innledning**

Den digitale alderen byr på nye måter å løse oppgaver på og nye måter vi kan skape verdi. Organisasjoner må tilpasse seg etter omgivelsene og deres evne til å tilegne seg og utnytte kunnskap er viktig for overlevelse. Organisasjoners tilgang på kunnskap gjennom deres humankapital representerer et viktig konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik 2014, 352). De nye kunnskapene en organisasjon trenger for å blomstre i den digitale alderen viser det seg å være mangel på, noe som tvinger selskaper til å tenke annerledes for å fylle kompetansebehovet innenfor det teknologiske fagfeltet.

Hva gjør organisasjoner når det er overflod av teknologiske stillinger på arbeidsmarkedet, men ikke mange nok søkere med kompetansen det søkes etter? En rapport fra World Economic Forum (2018) fastslår at organisasjoner må være nytenkende med strategisk bemanningsplanlegging og kompetanseutviklingstiltak. Det viser seg at interne tiltak kan være løsningen på kompetansegap. En slik løsning er Reskill-programmer, som innebærer omskolering av organisasjonens ansatte. Reskill har stått på agendaen til HR Norge høsten 2018 og flere bedrifter ser på dette som en mulig løsning på mangelen på IT-kompetanse. DNB er blant de første i Norge som har iverksatt et internt Reskill-program for å utvikle et knippe ansatte innen den kritiske kompetansen "Data Science". Det er imidlertid ikke bare tiltakene i seg selv som er løsningen. Medarbeidere responderer ulikt på krav om utvikling. Engasjerte og nysgjerrige ansatte med et ønske om å utvikle seg kan føre til at et kompetansetiltak gir større verdi og utbytte for organisasjonen (Lai 2013, 135). På bakgrunn av dette utpeker motivasjon og holdning til Reskill seg som et relevant tema å utforske.

### **1.1 Oppgavens formål og problemstilling**

Målet med studien er å undersøke hvorfor ansatte i DNB ønsker å delta på Reskill. Vårt formål med undersøkelsen er at en dypere forståelse av dette vil kunne bidra til å forbedre organisasjoners arbeid med og utbytte av lignende kompetanseutviklingstiltak. En dypere forståelse for hvorfor ansatte ønsker å Reskille seg og dermed innsikt i hva som oppfattes som attraktivt ved programmet, håper vi kan bidra til at organisasjoner kan få en bedre

forståelse for hvordan de kan skape attraktive Reskill-programmer og øke oppslutningen rundt disse.

Ifølge Beggerud & Ihlen (2008, 141) er individet trygghetssøkende og har et ønske om stabilitet og forutsigbarhet. DNBs Reskill program krever at den ansatte går fra sin eksisterende stilling for å delta på omskoleringen, før kandidaten blir tildelt en ny stilling ved endt program. Hva skal til for at en medarbeider ønsker å gå fra stabiliteten i eksisterende stilling og delta på et slikt program? Vi vil fokusere studien på hva som motiverer til deltakelse på omskoleringsprogram, samt se på sentrale faktorer til hvorfor medarbeidere i banksektoren ønsker å delta. Vi har sammenfattet dette i følgende problemstilling:

*“Hvorfor ønsker ansatte i banksektoren å delta på et Reskill-program til kritisk IT-kompetanse?”*

Problemstillingen søkes besvart med utgangspunkt i DNBs første Reskill-program til Data Science som ble gjennomført høsten 2018. Studien er kvalitativ og inkluderer perspektiver fra fem deltakere på Reskill-programmet.

## **1.2 Oppgavens struktur og avgrensninger**

Gjennom vår litteraturgjennomgang fant vi at det er gjort tidligere forskning på hva som motiverer medarbeidere til å delta på kompetanseutvikling. Forskningen på feltet blir også presentert i en metastudie av Colquitt m. fl. (2000) som kom frem til flere faktorer som viser seg å være viktige på tvers av flere studier. Studien peker på at ansattes mål, tro på egen mestring og valens er viktige faktorer (Colquitt m.fl 2000). I tillegg blir det påpekt at den ansattes holdning til jobben og opplevelse av arbeidsmiljø er viktige situasjonelle karakteristikk.

Vi har også funnet i litteraturgjennomgangen at World Economic Forum (heretter WEF) beskriver viktige trekk ved en deltaker på Reskill-program. WEF beskriver flere av de samme

likhetstrekkene som Colquitt m.fl (2000), som personlige mål og positiv holdning til læring, men legger i tillegg vekt på at en samfunnsmessig tankegang, samt å være komfortabel med kontinuerlig læring er viktig for en deltaker på Reskill-program (WEF 2018).

For vår studie vil vi videreføre faktorer fra meta-studien som også blir beskrevet som relevante av WEF. Med utgangspunkt i at det er noen ulikheter med de tradisjonelle kursene som meta-studien til Colquitt m.fl tar for seg og Reskill-programmet vi ser på, har vi i tillegg valgt å trekke inn endring og samfunnsmessig utvikling, slik som WEF vektlegger.

På bakgrunn av dette har vi besluttet å spesifikt se på tre områder; individets motivasjon, organisasjonskulturelle forhold og digitalisering. På grunn av oppgavens omfang har vi begrenset oss til å se på hvordan disse tre ulike forholdene kan knyttes til hvorfor ansatte i banken ønsker å delta på Reskill-program innenfor Data Science. Områdene vi ser på er som følger:

- Individets motivasjon
- Organisasjons- og læringskultur
- Digitalisering

*Individets motivasjon:* Vi vil se på hva som har motivert individet knyttet opp mot ulike motivasjonsteorier som er relevante for motivert atferd i arbeidslivet. Vi ønsker en dypere forståelse for hvor motivasjonen til å delta kommer fra hos den enkelte deltaker.

*Organisasjons- og læringskultur:* Ved å trekke inn fokus på organisasjons- og læringskultur vil vi få en mer helhetlig forståelse av de interne omgivelsene som kan ha hatt en innflytelse på hvorfor den enkelte ønsker å delta.

*Digitalisering:* Vi vil trekke inn karakteristikker ved Bankens ytre omgivelser for å se om dette er relevant for ønsket om å tilegne seg kritisk IT-kompetanse, slik som Data Science. Dette innebærer et fokus på teknologisk utvikling, mangel på IT-kompetanse og endringsprosesser som følge av utviklingen.



### **1.3 Manglende IT kompetanse**

Noroff skriver på sine sider i 2018 at flertallet av medlemsbedriftene i Abelia, NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter, mangler IT kompetanse. Bedriftene mener det er størst mangel på personer med kompetanse innen data-analyse og IT-sikkerhet, og at det er dette vi vil trenge i fremtiden. De nevner i artikkelen på Noroff sine hjemmesider fra 2018 at vi står midt i en det digitale skiftet og i Norges omstillingsbilde er ingen faktor mer kritisk enn den digitale.

### **1.4 Digitalisering og ny kompetanse i banksektoren**

Arbeidsplasser i Norge har i lengre tid vært i endring, og det omtales ofte at utviklingen skjer enda fortere enn tidligere og at det ikke ser ut til å stagnere. Finans Norge utførte i 2016 en undersøkelse for å kartlegge hvordan bedrifter i finanssektoren planlegger å skaffe den kompetansen de vil trenge i fremtiden. I undersøkelsen kommer det frem at det er et behov for ny kompetanse i fremtiden, særlig i de største virksomhetene. Behovet regnes ikke som akutt, og Finans Norge mener dette tyder på at virksomhetene vil klare å utvikle eller skaffe den kompetansen de trenger. Først og fremst ønsker virksomhetene å utvikle eksisterende ansatte for å dekke behovet for kompetanse. Virksomhetene mener den mest kritiske kompetansen er innenfor teknologi, innovasjon og analyse, men at salg, kundeservice og merkevarebygging også er viktig. Når det gjelder tradisjonelle områder innen finans, økonomi, regnskap og revisjon er de godt dekket. For fremtidens banksektor må ansatte ha endringsvilje og initiativ til selvstendig læring, men også forstå markedet og kundene (Finans Norge 2016).

### **1.5 Casebeskrivelse**

At DNB blir brukt som empirisk grunnlag er ikke tilfeldig, men sammensatt av flere hensyn. Kompetanseløft er ett av fire satsningsområder i DNBs virksomhetsstrategi. Strategien fokuserer både på løfting av kompetanse for enkelte (Upskill), og for andre vil det handle om omskolering (Reskill). Solvei Hellebust, konserndirektør i People and Operations, forteller til finansforbundet.no mars 2018 at de i mindre grad ønsker å benytte sluttpakker og at fokuset heller vil være på å utvikle de ansatte for å møte morgendagens kompetansebehov fremfor å bytte de ut. Hellebust understreker at de ansatte også har et ansvar for egen utvikling.

### **1.5.1 Presentasjon av virksomheten**

Denne oppgaven er skrevet i samarbeid med DNB BANK ASA. DNB er Norges største finanskonsern. DNB opererer i en rekke forretningsområder, som personmarked, bedriftsmarked og storkunde marked. I de senere år har DNB gått ut med at de er i en omstilling fra å være en tradisjonell bank til å bli et teknologiselskap, og de er allerede langt på vei. I 2015 startet DNB sitt VIPPS eventyr; en betalingsapp som i dag, ifølge Finansfokus januar 2018, blir brukt av halve Norges befolkning. Som en del av denne endringen av retning har DNB høsten 2017 lagt om sin forretningsstrategi og merkevare. Kommunikasjonsdirektør i DNB Thomas Midteide uttaler seg til kampanje.no i oktober 2017 om at skiftet handler om å gjøre DNB lettere på foten og kjappere i vendingen.

Deres nye strategi lyder: «Vi er her. For at du skal være i forkant». Gjennom de siste årene har DNB lagt ned mange filialer og i 2016 gikk 854 DNB-ansatte ut dørene med en avskjedspakke. DNB har i dag omlag 9200 årsverk, 2,1 millioner personkunder og 200 tusen bedriftskunder. De har kontorer og filialer i hele Norge og i utlandet. I DNBs hovedkontorer i Bjørvika, Oslo har de tre bygg i det ikoniske barcode byggene som til sammen huser rundt 4000 ansatte. Ett av de tre byggene er forbeholdt de over 800 IT-ansatte.

### **1.5.2 DNBs Reskill-program til Data Science**

DNB har skapt et eget utviklingsløp for kritisk kompetanse som Data Science. Dette er et omskoleringsprogram som blir omtalt ved trend-ordet «Reskill». Programmet er laget for å dekke kompetansebehov raskere enn de ellers ville hatt mulighet til. Siri Langangen, leder for DNBs kompetanseutviklingsmiljø forteller under sitt foredrag på HR Tech 2019 at målet med Reskill er å endre kompetanse som gjør det mulig å fylle en annen rolle i organisasjonen. Langangen forklarer at Reskill for DNB handler om at deltakerne skal i en transisjon ut fra egen stilling, inn i et utdanningsløp for så å inntre en ny rolle i organisasjonen. Det første læringsløpet ble startet opp høsten 2018 og hadde som mål å utdanne Data Scientists internt. En årsak til å starte opp programmet forteller Langangen at var mangelen på kritisk kompetanse for DNB. En slik kompetanse er Data Science, noe som blir ansett som viktig kompetanse for å kunne nå organisasjonens mål om kundeinnsikt. Langangen forteller i sitt foredrag på HR Tech 2019 at det var for få med denne spisskompetansen på jobbmarkedet,

og for få var utdannet innenfor dette. DNB presenterer sitt Reskill-løp i samarbeid med en ekstern leverandør av utdanningen. Udacity Online University er leverandør av innholdet og skreddersydde dette for DNB. Udacity var også involvert i “assessment” ved oppstart for å kvalitetssikre faglig nivå samt eksaminasjon ved avslutning av programmet. DNB har selv stått for rekruttering, “bootcamps” og samlinger underveis. DNB fikk 44 søkere til 15 plasser og viktig for utvelgelsen var en grunnkompetanse og motivasjon.

DNBs første Reskill-program til Data Scientist foregikk på fulltid fra august til desember 2018. Deltakerne brukte mye tid på prosjekter og lærte seg verktøyene DNB bruker, i tillegg til det nettbaserte kurset. Deltakerne fikk mentorer som støttet dem underveis i programmet, og mottok full lønn under deltakelsen på Reskill-programmet.

## **Kapittel 2: Teoretisk rammeverk**

Et sentralt formål med studien er å belyse hvilke forhold som kan bidra til å forklare hvorfor ansatte ønsker å delta på Reskill-Program til en IT-stilling. Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for relevante teorier som kan belyse vår problemstilling, som videre vil bli anvendt vår drøfting. Innledningsvis ser vi på ulike relevante teorier innenfor motivasjon. Videre vil vi redegjøre for teori om organisasjonskultur og spesifikt knyttet til læringskultur.

Avslutningsvis tar vi for oss digitalisering og belyser innenfor dette endringsprosesser og Reskill.

### **2.1 Motivasjon**

Innledningsvis vil vi definere begrepet motivasjon og hva definisjonen inneholder. Videre skiller vi mellom teori om indre og ytre motivasjon. Deretter vil vi gjøre rede for motivasjonsteorier vi mener er relevante for å belyse vår problemstilling. Disse innebærer behovsteori, kognitiv forventningsteori og Herzbergs to-faktorteori.

#### **2.1.1 Motivasjonsbegrepet**

Motivasjon er et begrep som stammer fra det latinske ordet “movere”, som viser til bevegelse. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) handler motivasjon i psykologien om drivkrefter til handling og forklaring av menneskelig handling. Motivasjon blir definert som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). I denne definisjonen henvises det til tre ulike elementer; aktivering av atferd, styring og opprettholdelse av atferd. Dette er en hensiktsmessig inndeling fordi det kreves ulike begreper for å forklare hva som aktiviserer en bestemt atferd, hvorfor en fremgangsmåte benyttes fremfor en annen og hvorfor utholdenhet varierer (Brochs-Haukedal 2011, 69). Innenfor motivasjons-temaet finnes det et sammensurium av ulike perspektiver og teorier som forsøker å årsaksforklare menneskelig atferd.

### **2.1.2 Indre og ytre motivasjon**

De amerikanske forskerne Deci og Ryan skiller mellom to ulike perspektiver på et individs motivasjon; indre og ytre motivasjon. De to perspektivene sier noe om hvilket motiv individet har for atferd. Indre motivasjon (intrinsic) viser til at drivkraften til handling og innsats ligger i selve utførelsen av arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Ytre motivasjon, på den annen side, viser til at drivkraften til handling ligger utenfor selve utførelsen.

#### **2.1.2.1 Indre motivasjon**

Indre motivasjon viser til at utførelse av aktiviteten er belønnende nok i seg selv for et individ (Saksvik og Nytrø 2009, 141). Et eksempel på indre motivert atferd er en medarbeider som ønsker å lese tidsskrift for et fagfelt med et ønske om å lære mer om et fenomen eller felt. En medarbeider som har et engasjement for utførelse av selve aktiviteten, fremfor resultatene av ytelsen blir beskrevet som indre motivert. Indre motivasjon er ifølge Deci og Ryan knyttet til to grunnleggende behov for mennesker; behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Aktiviteten blir i seg selv sett på som en belønning og er derfor motiverende. Atferd som er indre motivert kan gi en opplevelse av mestring, kompetanse og kontroll (Broch-Haukedal 2011, 78). Denne typen atferd kan være knyttet til motiver som behov for vekst og selvaktualisering. Hackman og Oldham hevder i sin forskning fra 1980 at indre motivert atferd kan være et produkt at tre spesifikke aspekter ved oppgaven. De tre er i) ansvarsfølelse for arbeidsverket ii) opplevelse av at arbeidet har en større mening og iii) kjennskap til resultatet av innsatsen (Broch-Haukedal 2011, 78). Opplevelsen av ansvar ved utførelsen av en oppgave kan knyttes til et behov for selvstendighet. En forståelse for oppgavens mening i en større sammenheng kan skape en identifisering med oppgaven og kjennskap til resultatet er nødvendig for læringen og tilbakemelding. Læring og kunnskapsarbeid tilfredsstiller mange kriterier for å stimulere til indre motivert atferd og egenmotivert arbeidsinnsats (Broch-Haukedal 2011, 78). Egenmotivert atferd er et kjennetegn for mennesker i læringsprosesser og utdanning. Broch-Haukedal påpeker at det kan hende at kunnskapsarbeidere med et høyt kompetansenivå forutsetter egenmotivasjon (2011, 78).

### **2.1.2.2 Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon betyr at drivkraften for ytelse ligger utenfor selve jobbaktiviteten (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Ytre motivasjon blir knyttet til insentiver, materielle goder eller andre former for belønning. Anerkjennelse og stillingsopptrykk blir også omtalt som ytre forhold som kan påvirke en medarbeiders motivasjon. Ytre forhold og kontroll kan være belønning som igjen kan være en drivkraft, og dersom en handling er bestående av utelukkende ytre kontroll er det også den ytre motivasjonen som gjør seg gjeldende (Lillemyr 2007, 19). Det kommer også frem at ytre motivasjon ikke alltid trenger å være styrt av bare ytre forhold (Lillemyr 2007, 19). Selvregulert ytre motivasjon handler om at ytre forhold samsvarer med ens egne verdier og holdninger for å fortsatt ha kontroll. Ved en selvregulert ytre motivasjon sies det at den er integrert med ens personlighet, videre betyr dette at handlingen blir tatt opp i selvet som beskrives som en del av personligheten (Lillemyr 2007, 19). Det har vist seg at når handlinger er selvregulerte resulterer motivasjonen gjerne i læring av høy kvalitet, dette kan også oppnås ved selvregulert ytre motivasjon.

### **2.1.3 Behovsteorier**

Behovsteorier om motivasjon har vært en del av motivasjonspsykologien i lang tid. En sentral del av forskningen innenfor motivasjonsteoriene har vært å komme frem til et sett grunnleggende behov som forklarer menneskelig atferd.

I denne oppgaven har vi valgt å legge mindre vekt på grunnleggende biologiske behov som sult, tørst og seksualdrift. Behov som intellektuell tilfredsstillelse, anerkjennelse, selvutfoldelse og personlig vekst anses som mer relevant for atferden vi utforsker i denne oppgaven.

Teorier om basale psykologiske behov står sentralt innenfor motivasjonspsykologien. Innenfor studier av menneskelig motivasjon har det i løpet av de siste tiår blitt et økende fokus på behov. Jobbprestasjoner og læring er nært knyttet til hvordan medarbeideren opplever at behov tilfredsstilles (Hetland og Hetland 2009, 145). Edward Deci og Richard Ryan har hatt fokus på betydningen av behov i motivasjonsteorier og har i senere forskning kommet frem til tre sentrale behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Siter i Hetland og Hetland 2009, 145).

- *Autonomibehovet* innebærer at medarbeideren selv kan bestemme å ta initiativ til og regulere egne handlinger. Autonomi handler om å oppleve selvbestemmelse og at våre interesser, preferanser og ønsker kan ha en medvirkende rolle for våre valg og handlinger.
- *Behovet for kompetanse* bunner i at vi har et ønske om å bruke egen kompetanse og oppleve mestring i jobbsammenheng. Medarbeideren har et behov for å interagere effektivt med miljøet på arbeidsplassen og få bruk egne evner og ferdigheter gjennom å mestre utfordringer.
- *Behovet for tilhørighet* innebærer at vi vil knytte sosiale bånd på arbeidsplassen.

At en medarbeider opplever å få behovene for autonomi og kompetanse tilfredsstilt i jobbsammenheng kan gi en opplevelse av frihet til å gjøre oppgaver en interesserer seg for, som er betydningsfullt og gir energi. Dette er behov som kan være styrende for vår indre motivasjon (Hetland og Hetland 2009, 144). Behovet for tilhørighet er viktig for at atferden som er indre motivert kommer til syne i organisasjonen. Dersom behovet for tilhørighet ikke dekkes kan dette skape mistriivsel og lav produktivitet. Det er derfor viktig at disse tre behovene er dekket for at atferd internaliseres (Hetland og Hetland 2009, 144).

#### **2.1.4 Kognitiv forventningsteori**

Forventningsteoriene er blandt de mest populære motivasjonsteoriene i organisasjonssammenheng (Brochs-Haukedal 2011, 75). Kognitiv psykologi tar for seg hvordan mennesker behandler og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Den kognitive motivasjonsteorien vektlegger at mennesket tar rasjonelle og bevisste valg som resulterer i handling. Denne teorien argumenterer for at bevisste valg er hoveddriveren for atferd. Blant de kognitive motivasjonsteoriene står kognitiv forventningsteori sterkt. Dette er en teori som forklarer at motivasjon utløses av forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Mennesker har ønsker om belønning som i ulik grad har en betydning for individet. Forventningen om at arbeidet vil føre til å nå denne belønningen eller målene motiverer individet. Belønning i denne sammenhengen brukes i en vid forstand og kan innebære ytre belønninger i form av lønn og materielle goder, men også indre belønning i form av behov for selvrealisering, mestring og status (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Medarbeideren har en tro på at det er en sammenheng mellom innsats, prestasjon og belønning.

Kognitiv forventningsteori legger vekt på tre ulike forhold individet vurderer som er avgjørende for innsats og forventning til belønning:

- *Subjektive forventninger*: Viser til individets vurdering om innsatsen som legges ned vil gi resultater. Den enkelte har en forventning om at innsatsen er verdt strevet.
- *Instrumentelle overveielser*: Individets vurdering om arbeidet fører til belønning.
- *Valensvurderinger*: Vurdering av belønningens betydning og verdi for den enkelte. Bare belønning med høy subjektiv valens virker motiverende.

De tre grunnelementene i kognitiv forventningsteori samspiller multiplikativt. Dersom verdien er høy på de tre ulike elementene vil motivasjonen være på topp (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98). Denne antakelsen betyr også at dersom en av elementene har lav verdi, vil den totale motivasjonen være lav til tross for en høyere verdi på de andre elementene. Dette multiplikative forholdet i teorien er svært omdiskutert, og teorien er kritisert for dette. Kritikerne retter sin tvil mot at lav verdi på et av grunnelementene vil føre til at totalmotivasjonen vil være fraværende (Kaufmann og Kaufmann 2009, 99). En annen forutsetning ved modellen er svært omdiskutert og kritikken påpeker menneskets begrensede informasjonsbearbeidingskapasitet. Den begrensede kapasiteten reduserer menneskets rasjonalitet fordi vi det er kun et begrenset antall alternativer som lar seg sammenligne. Derfor er det argumentert for at kognitiv forventningsteori skal forstås som en idealisert modell på motivasjon. Modellen er likevel anerkjent for å ha en sterk forklarende kraft ved forklaring av valg og beslutninger i situasjoner som er viktig for aktøren (Broch-Haukedal 2011, 76).

Kognitiv forventningsteori har i stor grad troen på bruk av insentiver i arbeidslivet, som økonomiske bonuser og titler, for å styrke medarbeiderens motivasjon til innsats. I en metastudie utført av Jenkins m.fl kom forskerne frem til at insentiver fører til kvantitet i ytelse, men ikke nødvendigvis kvalitet (Siteret i Kaufmann og Kaufmann 2009, 99).

### **2.1.5 Herzbergs tofaktorteori**

Kaufmann & Kaufmann (2015, 138) omtaler Herzbergs tofaktorteori som en jobbkarakteristikamodell. Denne teorien er som navnet tilsier delt inn i to faktorer som



således kalles *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer*. Hygienefaktorene tilsvarer våre mest grunnleggende behov i en jobbsammenheng som for eksempel ledelse, arbeidsbetingelser, lønn også videre. Motivasjonsfaktorene representerer behov som selvrealisering og aktelse, og i en jobbsammenheng innebærer dette anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Herzberg trakk konklusjoner fra mønsteret av sammenhenger han observerte ut fra de to faktorene; motivasjonsfaktoren skaper trivsel i den grad den er tilstede, men ikke nødvendigvis til mistrivsel når den ikke er til stede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel når den ikke er tilstede, men fører ikke nødvendigvis til trivsel når den er tilstede (Kaufmann & Kaufmann 2015, 138).

### **2.1.6 Oppsummering av motivasjonsteori**

Innenfor motivasjonsteorier har vi nå tatt for oss teori om indre og ytre motivasjon, behovsteorier, kognitiv motivasjonsteori og Herzbergs to-faktorteori. Dette er motivasjonsteorier som blir omtalt som aktuelle i dagens arbeidsliv og anerkjent i litteraturen.

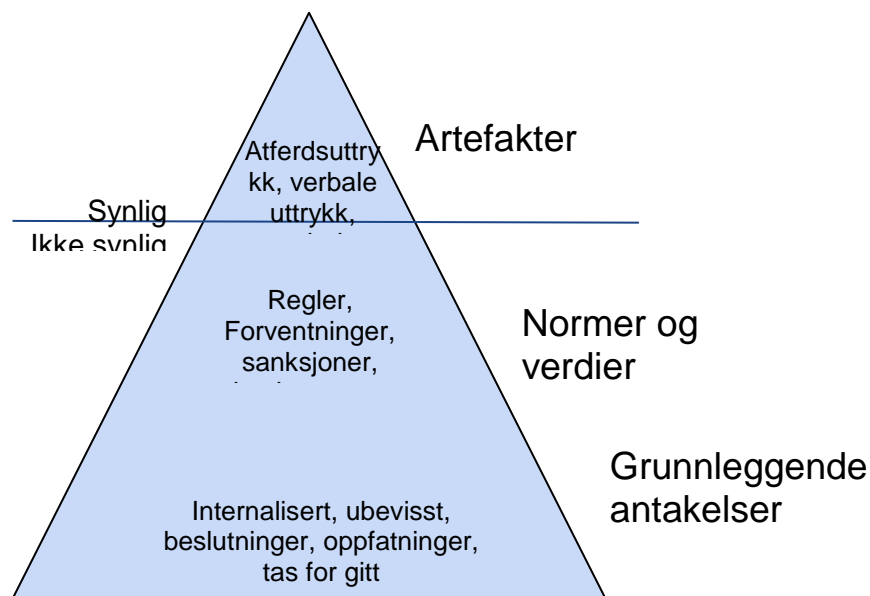
## **2.2 Kultur**

Neste område vi vil belyse i vårt teoretiske rammeverk er organisasjon- og læringskultur. Det vil være hensiktsmessig å gjøre rede for organisasjonskultur før vi går dypere inn på delen av organisasjonskultur som handler om læring og utvikling (læringskultur). En organisasjons læringskultur er en del av den overordnede kulturen. Teorien knyttet til kultur i organisasjoner vil videre knyttes til vår empiri for å besvare problemstillingen.

### **2.2.1 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur kan defineres som “de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang 2011, 23). Ifølge Filstad (2014, 249) representerer virksomhetens kultur de underliggende, dypt forankrede meninger og virkelighetsforståelser. Organisasjonskulturen preges av virksomhetens struktur og strategi. Den består av verdier som sier noe om hva som oppfattes som viktig, verdifullt og riktig, samt normer for opptreden. Organisasjonens normer er uskrevne regler for hvordan de ansatte bør oppføre seg og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger (Bang 2011, 23).

Bang (2011, 23) påpeker at organisasjonskultur er noe delt mellom medlemmer i en organisasjon, fremfor noe som preger enkeltansatte. Medlemmer av organisasjonen utvikler en felles forståelse for hva som er passende måter å oppføre seg på, men det kan dannes flere sett av delte normer og verdier i ulike deler av organisasjonen. Den siste delen av definisjonen som viser til at organisasjonskultur er noe som vokser frem i samhandling mellom mennesker og omgivelsene, sier noe om at en kultur vil oppstå i organisasjoner og at den kan ses på som et bi-produkt av samhandling (Bang 2011, 23).



**Figur 1 (egenprodusert)**

En organisasjonskultur består av kulturuttrykk som er observerbar og kulturinnhold som ikke er observerbar. Det er uenighet blant forskere om hvordan man skal operasjonalisere kulturens innhold og kjerneelementer (Bang 2011, 46). I litteraturen blir organisasjonskultur ofte illustrert som et isfjell (Bang 2011; Jacobsen og Thorsvik 2013; Kaufmann og Kaufmann 2009; Filstad 2016). Isfjellmetaforen brukes for å beskrive at det er en liten del av kulturen som er over overflaten og dermed er synlig og observerbar. Dette inkluderer atferdsuttrykk og verbale uttrykk, og kalles ofte for artefakter som gir oss et inntrykk i hvordan organisasjonskulturen er (Bang 2011, 46). Andre artefakter er strukturelle uttrykk som ritualer og seremonier samt materielle uttrykk som objekter og fysiske omgivelser. Under overflaten finnes kulturens innhold som bygger på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Dette er kjerneelementene for organisasjonskulturen, og er ikke

observerbare i seg selv, men kommer til syne gjennom de ulike kulturuttrykkene (Bang 2011, 72).

En organisasjons kultur er ikke direkte synlig, men kommer til uttrykk gjennom symbolske prosesser, strukturer og handlinger (Bang 2011, 60). Synlige og observerbare produkter av organisasjonskulturen kan kalles for kulturuttrykk. Kulturen kan ikke direkte avleses av kulturuttrykkene, men må tolkes for å finne ut om de er av betydning for organisasjonen. Kulturuttrykkene reflekterer organisasjonens kultur, men er igjen med på å skape og opprettholde kulturen. På denne måten er det et gjensidig forhold mellom kulturuttrykk og organisasjonskultur (Bang 2011, 60). Ifølge Bang (2011, 61) kan kulturuttrykk kategoriseres som blant annet atferdsuttrykk og verbale uttrykk. Atferdsuttrykk innebærer at kulturen i en organisasjon kommer til uttrykk gjennom handling, atferd og uttrykte følelser. Det kan være relativt omfattende handlinger til mer hverdagslig atferd. I hvilken grad det tillates å uttrykke følelser er også en dimensjon av atferdsuttrykk. Verbale uttrykk kommer til syne gjennom språk, sjargong og humor. Organisasjonen kan utvikle en særegenhet og spesielle kjennetegn ved kommunikasjonen (Bang 2011, 64).

### **2.2.2 Læringskultur**

Forskningen på læringskultur er mangelfull og er på et overordnet nivå, fremfor å gå i dybden (Filstad 2016, 254). Det er likevel et voksende fokus på dette feltet. Filstad (2016, 248) beskriver læringskultur som en organisasjonskultur som kjennetegnes av at læring, trening, kunnskapsdeling og kompetanse er en integrert og daglig praksis. I en organisasjon som har en sterk læringskultur er læring, kunnskap og kompetanse integrert i organisasjonens kjerneverdier. Organisasjonen har på denne måten et sett verdier og holdninger som oppmuntrer til deling av kunnskap og mobilisering av kompetanse (Filstad 2016, 248). En sterk læringskultur i en organisasjon er avgjørende for mobilitet og deling av kunnskap mellom de ansatte, samt viktig for individets ønske om å lære og utvikle seg. En sterk læringskultur kjennetegnes av at forståelse for læring er integrert i organisasjonens grunnleggende antakelser. Slik vil læring og kunnskapsdeling komme til syne gjennom organisasjonens kulturuttrykk, som innebærer blant annet medarbeidernes atferd.

En læringskultur må bygges over tid og krever mye ressurser. For å bygge en sterk læringskultur må det ligge til grunn en felles forståelse om at læring er viktig for hver enkelt

medarbeider. Dette forutsetter at læring er en del av kulturinnholdet, men også for organisasjonen som helhet (Filstad 2016, 278). For å oppnå dette må læring settes på agendaen som en strategi og et fokusområde på alle områder i organisasjonen. Ledere på alle nivåer må ha fokus på læring og kunnskapsdeling (Filstad 2016, 248). Filstad (2016, 248) påpeker at et viktig aspekt ved å bygge en læringskultur er at det er en kontinuerlig prosess som må jobbes med selv når organisasjonen har en sterk læringskultur. I likhet med organisasjonskultur kan det eksistere ulike læringskulturer innad i en bedrift. Ifølge Filstad (2016, 243) må bedrifter jobbe mot å etablere felles helhetlige lærende organisasjonskulturer som sikrer endringsevne og kompetansemobilitet.

En organisasjons muligheter for at de ansatte skal lære og utvikle seg sier noe om i hvilken grad organisasjonen har en læringskultur. En organisasjon som fokuserer og legger vekt på å tilrettelegge for kompetanseutvikling og kompetanse mobilitet kan omtales som en organisasjon med sterk læringskultur ifølge Filstad (2016, 248). Et annet kjennetegn ved en organisasjon med sterk læringskultur er produktiv læring. Produktiv læring innebærer at organisasjonen er avhengig av å lære nye ting kontinuerlig. I praksis handler dette om at de ansatte lærer å lære, for så å overføre det som læres til nye områder (Filstad 2016, 256). Læringskulturen vil påvirke hva som læres og hvordan de ansatte lærer og på denne måten forsterke prosessene. Ifølge Filstad (2016, 256) er støttende ledelse en viktig forutsetning for at læringskulturen skal få utfolde seg i en organisasjon. Med dette menes at ledelsen kontinuerlig prioriterer og setter fokus på læring og kunnskapsdeling.

### **2.2.3 Sammenheng mellom organisasjonskultur og læringskultur**

Det er organisasjonskulturen som legger grunnlaget for fremveksten av en sterk læringskultur i en bedrift (Filstad 2016, 248). Filstad (2016, 246) påpeker at en læringskultur må utvikles til å være en integrert del av organisasjonskulturen. En organisasjon som preges av tilrettelegging for de ansattes læring, kunnskapsutvikling og deling av kunnskap på tvers i organisasjonen har læringskultur som en del av den organisatoriske kulturen. Organisasjonskulturen gir dermed betingelsene for utvikling av en sterk læringskultur.

## 2.3 Digitalisering

Det snakkes om det digitale skiftet, og at alle digitaliseres. Henger du ikke med på digitaliseringen vil man falle av toget, mobilprodusenten nokia og kamerarull produsenten kodak er gode eksempler på dette. Utviklingen omtales som rask og kontinuerlig, og gjenspeiles ved at alle ønsker at ting skal gå fortere. Vi går her igjennom digital transformasjon og robotics og endringsprosessen. Videre går vi inn på Data Science som fagfelt og Reskill som konsept.

### 2.3.1 Digital transformasjon og robotics

IT har gått fra å være et fagfelt for de spesielt interesserte til å stå på dagsordenen i virksomheters strategiske møter (Heggernes 2018, 13). De siste 20 årene har teknologien og digitale verktøy hatt en enorm utvikling. Ifølge Heggernes (2018) kommer de teknologiske verktøyene nå sammen og har ført med seg den fjerde industrielle revolusjon som mange mener vi nå er midt i. Den fjerde industrielle revolusjon handler om robotics, automatisering, nye forretningsmodeller og kjennetegnes av kyberfysiske systemer (Andreassen 2016). Ifølge Andreassen (2016) er det ulike meninger om utfallet av den fjerde industrielle revolusjon vil føre til mer arbeidsledighet eller økt sysselsetting.

Det digitale blir sett på som nøkkelen til overlevelse. Forretningsdriften i dagens samfunn er i stor grad digitalisert. Dette krever forståelse for teknologi og kunnskap om bruk denne i virksomheten, noe vi kaller digital forretningsforståelse (Heggernes 2018, 17). Heggernes (2018, 19) forklarer at digital forretningsforståelse handler om å forstå og kunne vurdere IKT sin rolle i verdiskaping, utvikling og innovasjon for en bedrift, samt å kunne tilrettelegge for at bedriften fungerer i sine omgivelser overfor markedet og samfunnet. Robotene har sin inntreden i næringslivet, innenfor alt fra produksjonsområdet til kundeservice. Roboter og intelligente IKT-systemer er helt sentrale i det nye arbeidslivet (Heggernes 2018, 34). Virksomheter i dagens arbeidsliv sitter på store mengder data og informasjon, noe som har gjort informasjonssystemer til en viktig ressurs. IT-støttede informasjonssystemer henter inn, prosesserer og lagrer data. Riktig utnyttelse av informasjonssystemer kan ifølge Heggernes (2018, 61) føre til enorm verdi for virksomheten og god kjennskap til hvordan informasjonssystemer kan støtte forretningsstrategien og blir ansett som et konkurransefortrinn.

### **2.3.2 Endringsprosesser**

Banknæringen er preget av omgivelser i hurtig utvikling, nye politiske reformer og mange nye aktører. DNB opererer i dynamiske omgivelser og må kontinuerlig endres i takt med den samfunnsmessige utviklingen. Det er derfor aktuelt å se på kontinuerlig endring og endring som normaltilstand.

Samfunnet og markedet er preget av kontinuerlig endring, noe som stiller krav til endring i organisasjoner for å skape utvikling i samspill med omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2015, 385). I det nye arbeidslivet har endringsprosesser nærmest blitt det stabile. Reforme, fusjoner og omorganisering preger både privat og offentlig virksomhet. Hensikten med slike endringsprosesser er ofte effektivisering, utvikling og forbedring (Glomseth 2018). Ofte oppfattes slike prosesser som symboler på handlekraft og modernitet. Synet på endring har forandret seg gjennom tidene. Vi har gått fra å se endring som et resultat av ledelsesstyrte initiativ, som et fenomen og til en mer kontinuerlig prosess (Karp 2014, 121). I dag forklarer rådende teorier endring som et resultat av sosial interaksjon, maktens dynamikk, språk og summen av mange individers handlinger (Karp 2014, 121). Endringsprosesser blir ansett som langsiktig organisatorisk tilpasning som et resultat av læring og utvikling av egne ressurser (Karp 2014, 121). Et viktig nøkkelord for virksomheter i endring er “proaktivitet”, som viser til at organisasjoner og omgivelser kontinuerlig fornyes i samspill.

I teorien har det blitt et økt fokus på at enkeltindivider også må endre seg for at en organisasjon skal endre seg. Personlig endring, selvledelse og egenutvikling er fagfelt som har vokst frem og bidratt til organisatorisk utvikling (Karp 2014, 96).

### **2.3.3 Data Science**

I en artikkel omtaler Harvard Business Review (Davenport og Patil 2012) Data Scientist som dette århundrets mest sexy jobb. I den samme artikkelen presenterer de det som var starten på yrket, nemlig sosiale medier. Analytikere satt store datamengder i system for å utvikle måten vi får opp forslag om personer vi kanskje kjenner, og hvilke reklamer den spesifikke personen skal se. Harvard Business Review beskriver en Data Scientist som en hybrid mellom hacker, analytiker, kommunikator og rådgiver, med en universal basiskunnskap om koding i språk som Java Script eller Python.

Knowit.no som tilbyr utdanninger og mastergrader innenfor feltet, skriver i en annen artikkel på sine sider i 2017 at en Data Scientist tenker bredere, oppdager og angriper større og mer komplekse datakilder med nye metoder, tenkemåter og verktøy. Dette skiller Data Scientist fra den tradisjonelle bedriftsanalytikeren. En Data Scientists hovedoppgave er analyse av store datamengder. Dette handler i praksis om å lete etter mønstre, struktur og mening i mengden av data (Heggernes 2018, 271). Mønstergjenkjenning og statistisk modellering er metoder som en Data Scientist i stor grad tar i bruk. Bruk av datautvinning og prediktive analyser er også arbeidsoppgaver for en Data Scientist.

Forbes.com publiserte i 2015 en liste over hvilke jobber som har høyest gjennomsnitt lønn, hvor Data Science kom på en åttende plass. Det spås at Data Scientists har kommet for å bli, ettersom det ikke skal bli mindre data. Deres brede og analytiske tilnærming er en viktig ressurs når mengden data øker i takt med digitaliseringen.

#### **2.3.4 Reskill**

Reskill handler om å lære nye egenskaper innenfor et nytt felt. World Economic Forum (heretter WEF) publiserte rapporten "Towards A Reskilling Revolution" i januar 2018. Det fremkommer i rapporten at over en av fire ansatte opplever et gap mellom deres nåværende ferdigheter og kvalifikasjoner som kreves for deres stilling. WEF (2018) skriver at 35% av ferdighetene som kreves på tvers av næringer vil endres innen 2020. Dette har ført til en utfordring for kompetanseutvikling for å implementere teknologien. I rapporten blir det beskrevet at utvikling og omskolering av ansatte vil være kritisk, og et avgjørende løft for å drive økonomisk vekst og være konkurransedyktig i møte med den teknologiske utviklingen. I rapporten fremkommer viktigheten av Reskill og livslang læring, men WEF erkjenner at det finnes få tilnærminger til å identifisere produktive måter å planlegge og gjennomføre Reskill-programmer som minimerer belastningen på selskapene. WEF konkluderer med at investering i Reskill av arbeidskraft vil være gunstig selv i mangel på kompetanse. Videre blir det påpekt av det vil være kritisk å fremme kontinuerlig Reskilling og livslang læring som en del av virksomhetens kultur og daglige drift, i tillegg til at det stiller krav til nytenkning rundt bemanningsplanlegging (WEF 2018). Rapporten fastslår at individets rolle i Reskilling anses som kritisk. Reskilling handler om tilegnelse av helt nye ferdigheter og kompetanse, noe som er anstrengende og krevende. Ifølge WEF (2018) må deltakerne bli tilstrekkelig støttet underveis og virksomheten må sørge for en lønnsom jobbovergang, slik at

individet ser de endelige fordelene ved å delta. Rapporten beskriver at deltakeren på et Reskill-program bør ha en samfunnsmessig tankegang, nysgjerrighet, positiv holdning til livslang læring og være komfortabel med kontinuerlig endring.



## **Kapittel 3: Metode**

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for sentrale elementer i eget forskningsprosjekt, fra forberedelser til analyse av data og etiske betraktninger. Dette har vært viktige steg i forskningsprosessen for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Vi vil begrunne våre metodiske valg for forskningen.

Metode betyr “veien til målet”, og blir ansett som et verktøy som er det fremste kriteriet for vitenskapelig rasjonalitet (Kvernbekk 2002). I forskningen handler det om å finne den metoden som egner seg best for å nå sitt mål og det svaret man søker. Innenfor metodikken finnes det ulike tilnærminger og design, og det finnes retninger som er generelle og retninger som er mer spesifikke. I dette forskningsprosjektet har vi valgt et case-design med en fenomenologisk tilnærming, som vil gjøre rede for og begrunne i denne delen av oppgaven.

### **3.1 Kvalitativ metode**

Vår problemstilling handler om hvorfor medarbeidere ønsker å reskille seg. Målet med studien er å få en dypere forståelse for hvorfor enkelte velger å utvikle seg innenfor et nytt felt, som er essensen i reskill-programmer. Vi har valgt en eksplorerende problemstilling som sikter på å få en bedre forståelse for fenomenet, fremfor en forklaring (Askheim og Grennes 2008, 58).

Med bakgrunn i vårt valg av en eksplorerende problemstilling som fokuserer på flere nyanser, vil det være hensiktsmessig å benytte en kvalitativ forskningstilnærming for å belyse denne. Den kvalitative metoden er godt egnet til å forklare et uavklart tema, og frembringe nyanser ved fenomenet. Ettersom deltakelse på Reskill-programmer i banksektoren i Skandinavia er et nokså ukjent felt innen forskningen, er dette en hensiktsmessig metode for oss. Metoden gir oss en mer helhetlig forståelse av hvorfor medarbeidere ønsker å delta på Reskill-programmer, og tillater en dypere innsikt.

Kvalitativ forskning sier noe om kvalitet, spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28). For studier som har til hensikt å få en fyldigere forståelse av et fenomen kan kvalitativt tilnærming være særlig hensiktsmessig. Metoden kan brukes for å få innsikt i spesielle mønster. Den kvalitative

tilnærmingen gir en mer grunnleggende forståelse for hvordan informanten oppfatter og opplever et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

### **3.2 Fenomenologisk tilnærming**

Vårt fokus i denne oppgaven er hvorfor ansatte i banksektoren ønsker å reskille seg til Data Scientists og vi har derfor valgt å benytte en fenomenologisk tilnærming. Den fenomenologiske tilnærmingen tillater oss å utforske informantenes erfaring og opplevelser knyttet til fenomenet. Vi vil forklare hvorfor ansatte ønsker å reskille seg ut fra deltakernes egne subjektive vurderinger og forståelser.

Den fenomenologiske tilnærmingen beskrives i litteraturen som “å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Menneskers egne subjektive opplevelser, erfaringer og forståelse av fenomener studeres. Begrepet fenomenologi bygger på antakelsen om at virkeligheten kan beskrives ut ifra hvordan folk oppfatter den. Dette støttes også av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 172) som trekker frem at dette er sentralt i en fenomenologisk fremgangsmåte.

### **3.3 Case-design**

Et forskningsdesign er veien fra empiriske funn til forskningsspørsmålet, og kan bli ansett som en strategi for å få svaret på det man ønsker. Vårt fokus i denne studien er å gå i dybden på hvorfor deltakerne valgte å spesifikt være med på DNBs Reskill-program. Reskill er en nyere trend innen HR og lite utbredt i Norske virksomheter. Vi vil derfor gå i dybden på det spesifikke programmet til DNB og dette blir vår enhet. Det er derfor hensiktsmessig for denne studien å velge et case-design.

I casedesign går man i dybden på ett eller flere tilfeller så detaljert som mulig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 80). Forskningsdesignet kan benyttes både over lengre og kortere tidsperioder og brukes både i markedsforskning, samfunnsforskning og organisasjonsforskning. Casedesign kjennetegnes ved detaljert og omfattende informasjonsinnhenting. Det finnes ingen fasit for hvordan casestudier skal gjennomføres,

derfor har forskeren her relativt frie tøyler (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 80-81). Casestudie er en studie av én spesifikk enhet i form av organisasjon, samfunn eller individ. Som redegjort i case-beskrivelsen er vår enhet organisasjonen DNB. Metoden kan gi god innsikt og man kan oppnå detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Ved å studere samspillet mellom individ og kontekst, kan man skape ny forståelse av noe uforståelig (Jacobsen 2015, 97-99).

Som det fremgår i oppgaven har vi valgt en eksplorativ enkelt-case studie. Det må understrekes at det er vanskelig å generalisere en casestudie statistisk (Jacobsen 2015, 100). Vi vil ha en fenomenologisk tilnærming til case-designet, som vil si at vi utforsker deltakernes opplevelser og erfaringer knyttet til hvorfor de ønsker å delta på DNBs Reskill-program, som er vår enkelt-case. Informantenes subjektive oppfatning vil ha betydning for analysen og tolkning av empiri.

### **3.3 Datainnsamling**

Kvalitativ metode er som oftest intensiv, noe som innebærer få enheter og innsamling av data i form av ord, og vår oppgave er intet unntak. For vårt forskningsprosjekt har vi valgt å benytte det individuelle, semi-strukturerte intervjuet for innsamling av data, som også er den mest brukte metoden (Jacobsen 2015, 145).

#### **3.3.1 Utvalgsstrategi**

Ettersom det er kun 15 personer som har gjennomført et Reskill-program i DNB, er vår målgruppe begrenset til denne gruppen deltakere. Gruppen med DNB-ansatte som gjennomførte et Reskill-program høsten 2018 er vår relevante målgruppe. Alle deltakere i denne gruppen er aktuelle for oss å intervju, ettersom de har personlig erfaring med fenomenet vi undersøker. Det er derfor viktig for oss å plukke ut informanter som er villige til å gi fra seg informasjon og som ønsker å delta i prosjektet (Jacobsen 2015, 181). Utvalget er dermed valgt med hensiktsmessighet, ikke med bakgrunn i bredde. Vår utvalgsstrategi kjennetegnes som en kriteriebasert snøball-strategi som vil si at vi har helt konkrete kriterier som må være tilstede for vårt utvalg. Informantene vi intervjuer må ha gjennomført Reskill-programmet til DNB, og vi brukte nettverk for å komme i kontakt med disse. Vår relasjon til prosjektlederen for programmet er avgjørende for å komme i kontakt med våre informanter.

Ettersom at vår hensikt med oppgaven er å gå i dybden og avdekke nyansert og detaljert informasjon var det hensiktsmessig å ha et lite utvalg. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2015, 124) er det ingen fasitsvar på hvor mange informanter en kvalitativ studie bør ha, men nok til at et nytt intervju ikke vil avdekke ny informasjon.

Totalt intervjuer vi fem personer. Antallet er begrenset av tid og ressurser. Ifølge Jacobsen (2015, 178) kan datamengden som samles inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer være så rik på detaljer og opplysninger at vi ikke klarer å analysere det på en fornuftig måte. Det er derfor viktig for oss å begrense antall intervjuer, slik at datamengden er håndterbar. Vårt utvalg består av menn og kvinner som kommer fra forskjellige forretningsområder i DNB men som jobber som Data Scientist nå, i aldersspennet 32-56 år.

### **3.3.2 Dybdeintervju**

Ettersom vårt mål er å undersøke en liten enhet og utforske den enkelte deltakers meninger og fortolkninger vil det være hensiktsmessig å velge intervjuer som metode for innsamling av data. For innsamling av data velger å benytte semi-strukturerte dybdeintervjuer. Ifølge Jacobsen (2015, 146) er dybdeintervjuer spesielt godt egnet ved undersøkelse av få enheter, for å få frem den enkelte informantens oppfatninger og perspektiv på et fenomen. Denne metoden kjennetegnes av at rådata blir innhentet i form av ord fra informanten. I et slikt intervju vil undersøker og informant kommunisere om ulike forhold, og innholdet i samtalen vil bli dokumentert i form av tekst og opptak (Jacobsen 2015, 146).

Et dybdeintervju kan ha ulik grad av struktur for gjennomføring. Vi velger semistrukturerte intervjuer for å innhente data. Dette er et intervju som er planlagt i form av en intervjuguide, men er fleksibelt i form av at forskeren kan bevege seg frem og tilbake mellom ulike temaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Dette bidrar til at informantene tidvis kunne prate fritt om temaer som var viktig for individet. Det sentrale er å innhente skildringer av informantens syn og opplevelse av et fenomen (Krumsvik 2015, 124). Intervjuguiden blir laget med utgangspunkt i våre tematiske avgrensninger og det teoretiske grunnlaget. Ved innhenting av informasjon gjennom et semistrukturert intervju blir en fenomenologisk fortolkningsramme vektlagt, slik som redegjort er gjennomgående for vår forskning. Bruk av semistruktur under intervjuet bidrar til at intervjuobjektene i større grad kan prate fritt om

temaet, samt at det åpner for muligheten til å stille uplanlagte oppfølgingsspørsmål underveis ved behov for utdypning. En viss struktur på intervjuet er likevel gunstig for å kunne sammenligne data fra de ulike intervjuene opp mot annen forskning på området og teoretiske innganger (Krumsvik 2015, 125).

Våre intervjuer har en varighet på mellom 30-45 minutter og alle intervjuene blir avholdt i DNBs lokaler i Bjørvika, fordi en naturlig kontekst vil kunne bidra til å skape tillit og fremme åpenhet (Jacobsen 2015, 243). Under intervjuet tar vi notater for notere kroppsspråk og tonefall i tillegg til at det blir brukt lydopptak for å kunne transkribere korrekt i etterkant av intervjuet. 4 av 5 intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt, noe Jacobsen (2015, 148) redegjør for at er godt egnet for å etablere tillit og åpenhet. Det siste intervjuet ble gjennomført over skype-samtale. Begge i gruppen deltok på alle intervjuene, der en hadde hovedansvar for å stille spørsmål og den andre noterte på pc. Vi informerer før intervjuet starter av vi vil notere underveis og at begge ville kunne stille oppfølgingsspørsmål.

### **3.3.3 Intervjuguide**

Med våre relativt lave forkunnskaper om Reskill-programmer og kvalitativ forskning er det tilrådelig å ha en noe lavere grad av struktur på intervjuene, slik at vi har mulighet til å bevege oss frem og tilbake i intervjuet og utforske informantenes svar. Vi har et mål om å stille spørsmål som gir mulighet for individuell tolkning og åpne svar, for å begrense egen påvirkning på informantens svar. En intervjuguide er en oversikt over sentrale temaer undersøkeren skal stille relevante spørsmål om i løpet av intervjuet, for å sikre at intervjuet holdes på rett spor (Jacobsen 2015, 150).

Vår intervjuguide er utformet med utgangspunkt i de teoretiske områdene vi belyser, og vi har sortert spørsmålene etter disse områdene. De teoretiske områdene springer ut av problemstillingen vi ønsker å belyse. Dette ble gjort med den hensikt at sammenligning opp mot teori og på tvers av intervjuer skulle bli mer håndterbart. Intervjuguiden er bygd opp med en introduksjon, en hoveddel og en avslutning som anbefalt i litteraturen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, Jacobsen 2015; Krumsvik 2013).

### 3.4 Analyse av data

Vi benytter lydopptak under alle intervjuene. Dette gjør vi for å kunne transkribere dem i etterkant, for å sikre viktig informasjon fra intervjuobjektene. På denne måten dokumenterer vi i hvilken sammenheng sitater er hentet fra. Dermed får vi med oss aspekter som tonefall, nøling og bruk av pauser, som har gitt oss et mer helhetlig bilde av intervjuene. Ved å ta opp intervjuene føler vi oss også friere i selve intervjusituasjonen, og kan være mer oppmerksomme på det informantene sier og gjør. De transkriberte intervjuene er en god støtte for oss i analysearbeidet (Jacobsen 2015, 202). Transkriberingen gjøres så detaljert som mulig for å få frem viktige nyanser. Vi tar også notater ved siden av for å huske inntrykk som virket viktig der og da, som kroppsspråk. I tillegg var dette nyttig i forhold til å notere ned oppfølgingsspørsmål vi kommer på underveis (Jacobsen 2015, 201).

Det er vanlig å analysere meningsinnholdet i en fenomenologisk tilnærming. Med det menes at forskeren er opptatt av å analysere og fortolke meningsinnholdet i dataene, for å forstå den dypere meningen bak informantenes utsagn og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173).

Vi startet prosessen med å skaffe oss en oversikt over den innsamlede dataen. Dette gjorde vi gjennom å skrive ut teksten på papir, for så å lese over og notere ned stikkord. På den måten opplevde vi at vi fikk en bedre oversikt over datamaterialet. Etter å ha dannet oss et mer helhetlig bilde, sorterte vi teksten og plasserte de ulike delene i noen overordnede kategorier ved bruk av fargekoder. Det er dette Malterud (2012, 797) omtaler som å identifisere og sortere meningsinnholdet. Kategorisering innebærer å sette merkelapper på deler av teksten. Med kategorisering menes å brette opp et tema i mindre enheter, før man samler ulike deler av dataene i disse enhetene (Jacobsen 2015, 207). Disse har vi valgt å kalle for:

- Indre motivasjon
- Ytre motivasjon
- Kultur
- Læringskultur
- Samfunnmessig utvikling
- Holdning til endring.

### **3.5 Metoderefleksjon**

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for mulige svakheter ved våre metodiske valg. I den forbindelse er det relevant å vurdere metodens validitet og reliabilitet. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) benytter begrepene troverdighet og overførbarhet for å vurdere kvalitative undersøkelsers interne og eksterne validitet, og pålitelighet for å vurdere dens reliabilitet. Vi vil derfor benytte disse begrepene videre.

#### **3.5.1 Pålitelighet**

Denne undersøkelsens pålitelighet viser til faktorer ved selve undersøkelsen som har påvirket resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen 2015, 241). I en kvalitativ undersøkelse vil dataen som samles inn være formet av samtalenes struktur og form. Ettersom vi har benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer har samtalen tatt noe ulike retninger, og informasjonen vi har samlet inn bærer dermed preg av dette. Intervjuobjektene er i ulike livsfaser og har følgelig ulike opplevelser, holdninger og erfaringer knyttet til Reskillprogrammet. Som følge av dette er det naturligvis vektlagt ulike ting i svarene. Vi kan ikke si med sikkerhet at vi hadde fått de samme svarene med andre respondenter og/eller på et annet tidspunkt. Underveis vil forskeren gjøre vurderinger som er sterkt kontekstavhengige og farget av egne erfaringer og fortolkninger (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Dette er noe vi har forsøkt å unngå ved å være bevisst på dette, men det vil være vanskelig å unngå denne potensielle feilkilden helt. Vi har gjennom hele prosjektet reflektert og diskutert over vurderinger vi har gjort i prosessen for å sikre en kritisk evaluering av valg og egne tolkninger. Ved å være to personer, har vi muligheten til å se på dette med ulike øyne.

Intervjueffekter er en annen mulig feilkilde som kan oppstå (Jacobsen 2015, 242). Dette betyr at intervjuer og den som intervjues påvirkes av hverandre. Dette er vanskelig for oss å kontrollere, men vi er klar over at vår egen væremåte kan spille en rolle i intervjuene. Vi forsøkte å være bevisste på hvordan vi gjennomførte intervjuene og på våre egne holdninger, for å skape en trygg og avslappet atmosfære. Vi ønsker å påpeke at vi var to personer til stede under intervjuet, som kan ha påvirket våre informanter men vi prøvde å plassere oss på en hensiktsmessig måte til hensyn for informanten.

Vi har forsøkt å distansere oss fra den informasjonen vi har fått om Reskill underveis. Reskill er et tema som vi ikke hadde mye kunnskap om fra før. For oss var det dermed viktig å ikke

bli revet helt med av den positive omtalen og involverte personer i programmet, samt stille kritiske spørsmål til teori og personer med tett tilknytning til programmet.

### **3.5.2 Overførbarhet**

“All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Ved kvalitative undersøkelser er det ofte snakk om overføring av kunnskap fremfor statistisk generalisering. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om ekstern validitet, det vil si om undersøkelsen kan etablere beskrivelser og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Vi har et ønske om at den kunnskapen vi har tilegnet oss og de konklusjonene vi har trukket skal kunne være til nytte også for andre enn oss selv. Formålet med undersøkelsen er at en bredere forståelse av hvorfor ansatte i banksektoren ønsker å delta på Reskill til IT-kompetanse vil bidra til å bedre DNBs, men også andre lignende organisasjoners arbeid med og utbytte av lignende kompetanseutviklingstiltak.

### **3.5.3 Troverdighet**

Ifølge Jacobsen (2015, 228) handler troverdighet om hvorvidt de beskrivelsene vi gir er sanne og om sammenhenger er reelle. En mulig feilkilde som kan svekke den interne gyldigheten er informantene våre, og om vi kan stole på de svarene de har gitt oss. Informantene våre er førstehåndskilder, som i denne sammenheng vil si at de selv har vært gjennom Reskillprogrammet til DNB. Dermed har de en nærhet til fenomenet vi undersøker, og vi unngår at informasjonen har blitt farget og endret gjennom flere ledd (Jacobsen 2015, 230). Likevel kan en mulig feilkilde være at det er et år siden de tok valget om å søke på programmet, slik at de kan ha glemt hva de tenkte der og da.

## **3.6 Etikk og anonymitet**

God forskningsetikk er viktig for kvaliteten på resultatene og av respekt for informantene. I kvalitativ forskning med dybdeintervjuer vil det oppstå etiske problemstillinger som må overveies og taes stilling til. Vern av privatlivet er en viktig del av informasjonsinnhenting, og informanter har krav på at opplysninger om personlig forhold blir behandlet som



konfidensiell informasjon (Brefing 2007, 68). Med bakgrunn i at vi skal behandle informasjon om informantenes stilling og ansettelsessted har vi søkt tillatelse om behandling av sensitive opplysninger til NSD. All innhentet informasjon som kan føres tilbake til en person skal være taushetsbelagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 91). En godkjenning fra NSD om håndtering av personopplysninger sikrer at forskningsprosjektet følger alle lovkrav ved gjennomføringen og på denne måten opprettholder et kvalitetsnivå.

Videre i datainnsamlingsprosessen har vi informert deltakerne om at alle personopplysninger vil bli behandlet som konfidensiell informasjon og sikret full anonymitet. Et informasjonsskriv med vedlagt samtykkeskjema (se vedlegg 1) ble sendt ut til de aktuelle kandidatene med forespørsel om å delta. I informasjonsskrivet opplyser vi om frivillighet til å delta og prosjektets formål. Dette er ifølge Jacobsen (2015, 47) en grunnleggende forutsetning i en etisk undersøkelse. Underskrift på samtykkeskjemaet og informasjon om vern av privatlivet ble igjen gjennomgått innledningsvis i intervjusituasjonen.

Et annet viktig etisk prinsipp er at innsamlet data blir presentert i en fullstendig og riktig sammenheng (Jacobsen 2015, 51). Fullstendig gjengivelse blir sett på som et ideal og er vanskelig å gjennomføre i praksis, men vi har strebet etter en korrekt gjengivelse og riktig sammenheng. Et hjelpemiddel for å gjengi korrekt informasjon er lydopptak av intervjuene. Analyse av lydfilet har hjulpet oss å vurdere informasjonen i rett kontekst. Opptak av intervjuet ble kun gjennomført ved samtykke fra deltakeren og lydfilet blir slettet ved nedleggelse av prosjektet i begynnelsen av juni 2019.

### 3.7 Oppsummering av metodiske valg

Kategori	Valgt metode
Forskningsdesign	Case-studie
Metode	Kvalitativ
Tilnærming	Fenomenologi
Strategi	Induktiv
Problemstilling	Eksplorerende
Datainnsamling	“Det individuelle, åpne intervjuet”
Struktureringsgrad	Semistrukturert

## Kapittel 4: Analyse

I dette kapittelet presenterer vi sitater og beskrivelser av vår data, innsamlet gjennom dybdeintervjuer i DNB. Vår innsamlede data vil bli presentert i tre hovedkategorier som er bygget på denne oppgavens avgrensede temaer knyttet til motivasjon, kultur og digitalisering. Vi vil påpeke at det er gjort små endringer av ordlyden på sitater vi presenterer, for å få frem det mest sentrale i det som ble sagt.

### 4.1 Motivasjon

Et sentralt teoretisk tema i undersøkelsen er knyttet til motivasjon. Vi stilte spørsmål om hvilke forventninger deltakeren hadde før programmet startet, om det var noen insentiver ved programmet som virket mer fristende enn annet, om de fortsatt ville deltatt dersom enkelte insentiver ble fjernet fra programmet og om det var noe som var avvikende fra deres forventninger. Hensikten med spørsmålene er å utforske flere sider ved deltakerens motivasjon.

Det viser seg at mange av informantene har et relativt likt tankesett når det gjelder hvorfor de ønsket å delta på programmet. Det forekom en generelt stor interesse for fagfeltet Data Science, og flere informanter uttrykker en dyp interesse for å tilegne seg ny kunnskap. Det var naturlig nok ikke alle som ga uttrykk for den samme indre drivkraften. Da vi spurte helt eksplisitt om hvorfor kandidaten ønsket å Reskille seg fikk vi forskjellige svar. Enkelte har en genuin interesse for å tilegne seg kunnskap:

*“(...)de siste 10-15 årene brukt 1-2 timer hver eneste dag, 365 dager i året inkludert julaften, enten på å lære meg noe nytt eller bli bedre på noe jeg allerede kan.(...) Jeg kommer til å lære meg dette uansett, men det går fortere og blir mer strukturert om jeg er med på programmet”. -I1*

Et annet svar som gikk igjen hos flere av informantene var at de var lei av tidligere stilling eller var i en omstillingsprosess når muligheten for å søke plass på Reskill-programmet dukket opp. Informant 2 forklarer det slik:

*“Det er ikke til å stikke under en stol at den rollen jeg fikk under den siste omorganiseringen ble litt kjedelig, så jeg var egentlig klar for noe nytt. Jeg tror at hvis ikke det Reskill programmet hadde kommet så hadde jeg nok gjort noe for å finne meg en annen rolle. Reskill var et glimrende tiltak med ting jeg var interessert i” - I2*

På det samme spørsmålet om hvorfor de ønsket å Reskille seg var det ikke bare interesse for å lære eller omstilling. Informant 3 som tidligere har hatt personalansvar har sammen med informant 4 et ønske om å jobbe mer teknisk og det som beskrives som “hands on”. I3 beskriver det slik:

*“Det jeg synes er fint er, etter å ha jobbet administrativt i flere år nå, å få gå litt mer ned i fagdimensjonen og lære mer ‘hands on’ og praktisk”. -I3*

Innholdet i jobben til en Data Scientist er variert og dataanalyse er en stor del av dette. På samme måte som I3 trekker I4 inn ordene “teknisk” og “praktisk”. Det blir også beskrevet som interessant av flere informanter. I4 forklarer slik når vi spør om hvorfor de ville Reskille seg:

*“Jeg liker å jobbe med dataanalyse og data. Jeg liker å jobbe med tekniske ting”. -I4*

I2 deler I4s interesse for en Data Scientists fagfelt og forklarer nærmere om sine tidligere arbeidsoppgaver knyttet til effektivisering som kan gjøres raskere med denne kompetansen:

*“Jeg var interessert i temaet, og har jobbet mye i området mitt med å effektivisere en del ting som har grodd fast manuelt og ta det dit at det kan automatiseres en god del”  
-I2*

Vi stilte informantene spørsmål om det var insentiver knyttet til programmet som var fristende. For enkelte eksemplifiserte vi med lønn, tittel eller andre vilkår. Her ville vi se på om ytre faktorer spilte en stor rolle for motivasjonen til deltakerne. På dette spørsmålet fikk vi ulike svar. Informant 2 beskriver at dette ikke var viktig:

*“Jeg kan ikke si jeg har noen kommentar til det. Det var mer innholdet og tematikken. Jeg tror ikke jeg visste at man fikk tittelen Data Scientist (...)” -I2*

Det viser seg likevel at flere informanter hadde et bevisst forhold til tittelen og nevner denne som et incentiv. Det fremkommer av empirien at 4 av 5 informanter trekker frem tittelen Data Scientist som en attraktiv tittel i arbeidslivet og I1 sier dette:

*“Data Science er en tittel (...) som er kåret til “sexiest job in 2019”” -I1*

Andre informanter trakk frem at læring på heltid var fristende ved programmet. Muligheten for å gå ut av tidligere stilling for å studere på heltid blir beskrevet som en mulighet. Ordet privilegium ble brukt av informant 3 og 4. Informant 4 forklarer det slik:

*“Det er jo for det første et privilegium at man kan sette av 4-5 måneder til å studere. (...) Men det er muligheten til å ikke ha noe jobb ved siden som forstyrrer og bare kunne konsentrere seg om å tilegne seg den kompetansen som er veldig ettertraktet” - I4*

Flere forklarer på samme spørsmålet hvordan de tidligere har forholdt seg til læring og utvikling på arbeidsplassen. For enkelte var det preget av hva som var nødvendig og det som beskrives av informant 5 som “tilfeldig”. I5 forklarer det på følgende måte:

*“Hele min karriere har vært bygget på hva kunden trenger, og etter de premisser har du kanskje fått kurs. Eller så blir det mer sånn “on the job training”, og litt tilfeldig kompetanseheving” -I5*

Informant 5 forklarer hvordan karrieren er bygget på hva kunden trenger, og at det uten om det har vært preget av kompetanseheving litt her og der.

## **4.2 Kultur**

Videre ønsket vi å undersøke om organisasjonens interne kultur har hatt en innvirkning på deltakernes ønske om å delta på Reskill-programmet. Vi stilte derfor indirekte spørsmål knyttet til organisasjonskulturen. Vi stilte informantene spørsmål om hvordan de har opplevd ledere og medarbeideres holdning og atferd knyttet til Reskill-programmet, utvikling og til

informantens overgang fra tidligere stilling. Hensikten med å stille slike spørsmål var å la informantene komme med egne beskrivelser av kulturen uten at vi direkte spurte om dette.

Vi stilte informantene spørsmål om hvorvidt de trives i DNB, da dette er anbefalt av forskere innenfor organisasjonskultur-feltet (Bang 2011). Tre av informantene påpeker at en av grunnene til at de trives i DNB er selskapets størrelse og dermed mulighet til å utvikle seg og flytte på seg internt. De tre informantene har til felles at de har hatt ulike stillinger i konsernet. Det blir beskrevet at det er mange utlyste stillinger på det interne jobbmarkedet og muligheter for utvikling. I3 uttaler det slik;

*“Jeg trives med å jobbe i DNB fordi det er et stort konsern hvor det er en del faste rammer (...). I tillegg så er det et hav av muligheter til å gjøre og lære nye ting. Man kan sitte i samme stilling i 40 år, men hvis man har lyst til å bryne seg på nye oppgaver så er det masse muligheter” - I3.*

Informant 3 uttrykker at det er “faste rammer”, en beskrivelse hun gjentatte ganger uttaler gjennom intervjuet. Informant 5 stiller seg også bak beskrivelsen av en trygg arbeidsplass.

Videre ønsket vi å utforske holdninger knyttet til intern mobilitet. Vi spurte informantene om utfordringer knyttet til å gå fra tidligere stilling for å delta på Reskill-programmet, samt spørsmål om tidligere leder og kollegaers holdning til programmet og detlakelsen. Det viser seg å være en gjennomgående beskrivelse av positiv holdning til læring og utvikling i DNB. Informantene beskriver at det er et fokus blant ledere på å støtte og oppfordre medarbeidere til utvikling. I2, I3 og I4 beskriver at ledelsen stort sett er enige om at de ansatte må utvikle seg og tilegne seg ny kompetanse. Informant to kom med følgende beskrivelse ved spørsmål om muligheter til utvikling i DNB:

*“Det er en klar forventning om at læring og utvikling er noe man skal prioritere. I den stillingen jeg har nå, som er en ganske fri stilling, så er det egentlig en forventning om at man skal bidra med noe nytt” - I2*

Ifølge informant 2 blir læring og utvikling sett på som noe medarbeiderne skal drive med og at det er et område som det er en forventning om at skal prioriteres.

Informantene beskrev ingen konflikter eller utfordringer knyttet til å gå fra tidligere stilling for å delta på Reskill-programmet. Det er en gjennomgående skildring av støttende ledere som har vært positive til programmet. I3 forklarer det slik;

*“Jeg har hatt forskjellige ledere, både den jeg hadde før og den jeg har nå har vært veldig støttende. Jeg tror jo at de fleste lederne har fått med seg at hvis banken skal gå videre, så kan du ikke holde på de ansatte, man må se konsern-perspektivet og være positiv til at folk flytter på seg og gjør andre ting.” - I3*

Ved spørsmål om kollegaer og lederes holdning til informantens deltakelse på Reskill-programmet var fire av fem informanter raske til å gi en beskrivelse av positive kollegaer. Det virket som at Reskill-programmet var godt kjent i organisasjonen. Ord som ble gjentatt i de ulike beskrivelsene av kollegaers holdning var “positiv”, “spennende” og “interessant”. I5 uttalte det slik;

*“De synes jo først og fremst at det virket veldig spennende (...), det var mange som viste stor interesse” - I5*

Et teoretisk tema som har utpekt seg som interessant for å besvare vår problemstilling er læringskultur. Vi stilte informantene spørsmål knyttet til læring og utvikling i jobben for å få et inntrykk av organisasjonens læringskultur. Uten unntak beskriver alle informantene at læring og utvikling er et fokusområde i banken. Det blir beskrevet at det er en enighet blant ledere om at de ansatte må utvikle seg og tilegne seg ny kompetanse. I5 påpeker at satsingen på kompetanseheving kan leses om på intranettet og er godt kjent for de ansatte. I4 virker engasjert og setter opp tempoet når han prater om temaet. Han svarer på spørsmålet om hvordan man får utvikle seg i jobben i DNB slik:

*“Jeg har aldri opplevd noe nei dersom jeg har lyst til å ta et kurs. Heller motsatt, at jeg har fått spørsmål om jeg ikke vil dra på flere seminarer og sånt. Det er veldig gode muligheter for mange. Det er likevel et personlig ansvar, og det har blitt sett på som positivt å dra på seminar lenge”. - I2.*

Det er likevel noe ulike opplevelser av i hvilken grad dette blir gjennomført i praksis. Informant 4 og 5 erkjenner at læring og utvikling er et fokusområde i banken, men at muligheten for å utvikle seg og vokse i jobben kan variere fra hvilket område en jobber i, hvem en har som leder og hvor hektisk det er. Felles for de to informantene er opplevelsen av manglende ressurser til ønsket kompetansehevingstiltak.

*“Alle ledere i DNB er vel enige om at man må utvikle seg og tilpasse seg den nye verden. Det er likevel ikke alle som egentlig mener det eller legger noe i det, for eksempel ved å støtte gjennom ressurser”. - I4*

En annen beskrivelse som blir gjentatt er at læring og utvikling er et personlig ansvar. Dette blir nevnt av informant 3 som selv har hatt en lederrolle, men også I2 og I4. Spesielt informant 3 legger vekt på viktigheten av eget initiativ ved spørsmål om mulighet for utvikling. Informanten beskriver mulighetene slik;

*“Det er et hav av muligheter til å gjøre og lære nye ting, som man selv må ta ansvar for. Hvis man har lyst til å lære så kan man melde seg på. Det er så mange spennende prosjekter og muligheter, så det er faktisk bare å rekke opp hånden og be om å få være med på det man ønsker. Så det finnes muligheter, og selv om det kanskje ikke ordner seg første gang, så vil det kanskje det andre eller tredje gang” -I3*

Informanten erkjenner her at det er enkelte ganger medarbeidernes ønsker på denne fronten ikke kan innfris, men at medarbeideren kontinuerlig bør ta initiativ.

### **4.3 Digitalisering**

I en del av intervjuet blir temaet digitalisering utforsket. Vi stiller informantene spørsmål om hvorfor de ønsker å spesialisere seg innen IT og Data Science.

På spørsmålet om hvorfor informantene ønsket å Reskille seg til Data Scientist nevner informant 2 og 3 at de ser behovet for denne typen kompetanse i banken. Informant 2 nevner at en av grunnene til ønsket om å bli Data Scientist er mål om effektivisering og utnyttelse av data. Informant 2 forklarer om hvorfor han mener Data Science er viktig for DNB:



*“Det forundrer meg en del hvor mye mer effektive vi kunne vært i DNB med bedre håndtering av data, så derfor tenkte jeg at her er det kjempe-muligheter bare ved å programmere seg gjennom det man nå gjør halv-manuelt. Vi har roboter og dataanalyser, men likevel blir det ikke brukt til sitt potensial. Jeg så store muligheter i å kunne rasjonalisere informasjonssystemer”- I2*

Informant 2 forklarer her om et uutnyttet potensial og muligheter for forbedring. Dette er et perspektiv informant 3 også deler:

*“Den ene grunnen til at jeg ønsket å Reskille meg er fordi jeg ser det er et behov for at flere i banken forstår grundigere dette faget. Det er en erfaring jeg gjorde meg, (...) så det passet veldig fint at vi fikk tilbudet om å bygge den kompetansen” -I3*

Informant 3 har gjennom sin tidligere lederstilling erfart at det er et behov for kompetanse innen fagområdet som dette Reskill-programmet tar for seg.

Det blir også pekt på den samfunnsmessige utviklingen når vi spør om hvorfor informantene ønsker å tilegne seg kunnskap om Data Science. Informant 3 forklarer det slik:

*“Jeg synes det er en interessant tid å jobbe med IT fordi det skjer så mye, og det er veldig stor forståelse i ledelsen om at man må investere i IT” -I3*

Informanten påpeker her at det er mye som skjer på den teknologiske fronten og at det er et prioritert område i banken.

Videre stiller vi informantene spørsmål om deres opplevelse av endring og nedbemanning i banken, for å utforske deres forhold til slike prosesser. Fire av informantene uttrykker at de ikke har noen personlig opplevelse eller erfaring med nedbemanningsprosesser. Informant 1 forteller om at kollegaer har blitt rammet av nedbemanning. Informant 3 som tidligere hadde en lederrolle forteller om erfaring med å “sitte på andre siden av bordet” i nedbemanningsprosesser. Det som imidlertid viser seg er at informant 1, 2, 4 og 5 kommer inn på endringsprosesser når vi stiller spørsmålet om hvordan de opplever nedbemanning.

Informant 1, 2, 3 og 5 forteller at de har vært i flere omstillingsprosesser. Informant 5 forteller at han var i en omstillingsprosess på samme tid som rekrutteringen til Reskill-programmet:

*“Det som skjedde (...) var at IT i DNB gikk inn i en omstilling, og da var det flere ledige stillinger på IT enn det var folk som skulle besettes i de stillingene. Dette åpnet opp for mange muligheter” - I5*

Informant 5 beskriver her sin opplevelse av en større omstilling for området han jobbet i og forklarer at endringen åpnet opp for nye muligheter.

På spørsmålet om informantene har følt at deres tidligere stilling stod i fare, svarer informant 1 og 5 at de har opplevd at egen stilling har vært utsatt. I4 uttrykker at han ikke føler på frykt, men heller en likegyldighet. Informant 4 forklarer det slik;

*“Nei, jeg har fått et litt sånn “nonchalant” forhold til det egentlig. Jeg lander alltid på beina uansett, så om det blir i min nåværende stilling eller en annen så er det... I don't care” -I4*

Med dette beskriver informanten at endringsprosesser er hyppig og at det løser seg greit. Det fremkommer blant informantenes svar på dette spørsmålet en hyppighet av ordet “mulighet”. Ordet blir brukt av I1 og I4 i svaret på dette spørsmålet, i likhet med I5 i sitatet om opplevelse av omstilling. Informant 4 virker positiv under uttalelsen om sitt forhold til endringsprosesser og forklarer det slik:

*“Det er mange muligheter, og så lenge man er litt proaktiv og motivert så er det ikke noe særlig problem. (...) Min erfaring er at det alltid har bydd på nye muligheter når det er omstillingsprosesser, men mange synes disse er litt guffent” -I4*

Informant fire beskriver her at endringsprosesser kan by på muligheter, men påpeker at egen holdning og motivasjon til prosessen er viktige elementer.

## Kapittel 5: Drøfting

Vi vil i dette kapittelet diskutere vårt empiriske grunnlag opp mot det teoretiske rammeverket. Våre egne tolkninger og refleksjoner omkring empiriens betydning for problemstilling, i henhold til oppgavens formål.

### 5.1 Interesse for feltet

Det fremkommer av dybdeintervjuene at det gjennomgående er en relativt stor interesse for fagfeltet til de forskjellige deltakerne i kurset. Feltet i seg selv omhandler mye analyse, samtidig som en Data Scientist beskrives som en hybrid mellom flere felt med en universal basiskunnskap om koding (Davenport og Patil 2012). Interessen for Data Science bunner i en interesse for flere fagfelt, og når informant 1 sier: *“(…)de siste 10-15 årene brukt 1-2 timer hver eneste dag, 365 dager i året inkludert julaften, enten på å lære meg noe nytt eller bli bedre på noe jeg allerede kan”*, fortolkes det for oss som en sterk indre motivasjon for å tilegne seg ny kunnskap. Saksvik og Nytrø (2009, 141) forklarer indre motivasjon som engasjementet for utførelse av selve aktivitet og ikke utfallet i andre enden, som ikke gjelder for alle deltakerne i dette programmet.

Flere av informantene vektlegger i stor grad at rollen som Data Scientist og at arbeidsoppgavene som medfølger rollen er interessant. Dette forklarer informant 3 slik; *“Jeg vil jobbe som Data Scientist fordi det er ekstremt analytisk, konkret og modellbasert. Det er veldig faktabasert og bruker algoritmer. Jeg synes det er et fagfelt som er spennende”*. Det kan tyde på at deltakelsen på programmet dermed har vært et rasjonelt og bevisst valg for å kunne inntre denne rollen. Kognitiv forventningsteori beskriver at mennesker tar rasjonelle og bevisste valg for å nå mål og belønning (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Som nevnt i teorien kan belønning tolkes i vid forstand og inkludere tilfredsstillelse av behov for selvrealisering, mestring og status.

På den andre siden trekker informant 1 inn at: *“jeg kommer til å lære meg dette uansett om jeg kommer med i programmet eller ikke”*, som samtidig tolkes som en genuin interesse for fagfeltet og det nødvendigvis ikke bare var veien til målet som motiverte men også utfallet i andre enden. Informant 2 på sin side trekker kort inn at han hadde interesse for feltet, men legger i større grad vekt på det som vi tolker som et behov for å interagere effektivt med miljøet på arbeidsplassen og få brukt egne evner og ferdigheter gjennom å mestre

utfordringer (Hetland og Hetland 2009, 143). Informant 2 legger stor vekt på at enkelte ting i avdelingen kunne blitt effektivisert ved hjelp av automatisering i spørsmålet om hvorfor han ønsket å Reskille seg.

## 5.2 Søk etter ny rolle

Det kommer frem at tre av medarbeiderne som deltok på Reskill-programmet var lei av sin tidligere stilling. To av deltakerne nevner dette som en direkte årsak til at de ønsket å delta på programmet. Begge forteller at de opplevde sin tidligere stilling som kjedelig og at arbeidsoppgavene ikke var utfordrende nok, *“Det er ikke til å stikke under en stol at den rollen jeg fikk under den siste omorganiseringen ble litt kjedelig, så jeg var egentlig klar for noe nytt(...)”* -I2. Som nevnt i teorien er autonomi et behov som bør tilfredsstilles for at en medarbeider opplever motivasjon på arbeidsplassen, noe som handler om at man opplever at egne interesser, preferanser og ønsker har en medvirkende rolle for sine handlinger (Hetland og Hetland 2009, 143). Det er nærliggende å tro at informantene som uttrykker at deres tidligere stilling var uinteressant og kjedelig ikke får tilfredsstilt behovet for autonomi. Behovet for kompetanse innebærer at medarbeideren får brukt egne evner og ferdigheter gjennom å mestre utfordringer (Hetland og Hetland 2009, 143). Informant 1, 2, 3 og 4 beskriver at de søker etter nye utfordringer. Det kan tyde på at informantene opplevde at behovet for kompetanse ikke ble tilfredsstilt i deres tidligere stilling. Søken etter å dekke disse behovene kan forklare menneskelig atferd. Det kan være nærliggende å anta at informantene som ikke har fått tilfredsstilt disse behovene i deres tidligere stilling har hatt ønske om å Reskille seg for å forhåpentligvis få dekket disse behovene i ny stilling.

Informant 4 og 5 har til felles at de var mellom stillinger når muligheten for å søke på Reskill-programmet hadde sin fremtreden. Informant 5 var, som nevnt i kapittel fire, preget av en omstillingsprosess i tidligere område. Informant 4 var i et vikariat som gikk mot slutten. For begge informantene var dette av betydning for hvorfor de ønsket å Reskille seg til Data Scientist. Som nevnt velger begge informantene å se på omstillingen som en mulighet. Som presentert i teorien påpeker WEF (2018) at deltakere på Reskill-program bør være komfortabel med endringsprosesser, noe det tyder på at deltakerne vi har intervjuet er. Dette blir underbygget med sitatet fra informant 4: *“Det er mange muligheter, og så lenge man er litt proaktiv og motivert så er det ikke noe særlig problem. (...) Min erfaring er at det alltid*

*har bydd på nye muligheter når det er omstillingsprosesser, men mange synes disse er litt guffene” -I4. Vi anser sitatet som representativt for flere deltakere som beskriver en lignende positiv holdning til endringsprosesser. Respondenten bruker ordet proaktiv i forbindelse med hans forhold til endring, hvilket i teorien blir beskrevet som et nøkkelord for virksomheter i endring (Karp 2014, 121). I den teoretiske sammenhengen blir ordet brukt for å beskrive at organisasjoner må kontinuerlig fornyes i samspill med deres omgivelser for å være attraktive. Det kan tyde på at informanten har den samme holdningen til endring og tar saken litt i egne hender og ser på det som en mulighet.*

Ifølge Rune Bjerkes uttalelse på dnb.no er en viktig egenskap for de ansatte i fremtidens bank at man er tilpasningsdyktig og velger å se muligheter ved endringer. Det kan tenkes at de ansattes holdning til endring blir preget av toppsjefens uttalelser om hvordan fremtidens ansatte må opptre i bedriften. Informant 4 trekker inn viktigheten av toppsjefens uttalelser i sin besvarelse på spørsmålet om hva informanten tenker om at DNB går fra å være bank til teknologiselskap; *“Jeg tenker at det er et visst mantra i det, fordi toppsjefen har sagt det. Det er høy lyd på det”*. Vi tolker dette som at toppsjefens ord har stor verdi og betydning for de ansatte i banken. Informanten bruker ordet “mantra” for å beskrive toppsjefens uttalelser, noe som tyder på at toppsjefens ord har en kraft i organisasjonen.

Vi kan diskutere hvorvidt kulturen blant de ansatte i DNB har blitt påvirket av toppsjefens utsagn om viktighet av positiv holdning til endringsprosesser og læring. Som nevnt kan ikke en organisasjonskultur direkte avleses, men tolkes ut fra kulturuttrykk og artefakter (Bang 2011, 23). Vi ser her at både atferden til den ansatte og den verbale uttalelsen i dybdeintervjuene tilsier at de ansatte anser og utnytter omstillingsprosessen som en mulighet. Dette kan tolkes som atferds- og verbale uttrykk for organisasjonskultur. Ifølge teorien er virksomhetens kultur preget av overordnede strategi og verdier. I casebeskrivelsen er det tydelig at intern mobilitet og kompetanseløft er integrert i virksomhetens strategi, noe som bekreftes av Rune Bjerkes uttalelse på bankens egne nettsider. Det er likevel vanskelig å si om dette er et kjennetegn på organisasjonskulturen fordi kjerneelementene i en organisasjonskultur ikke er observerbare i seg selv, men kommer til syne i uttrykk, noe som er sårbart for feiltolkning. Vårt utgangspunkt i denne oppgaven, med fem informanter, medfører også vanskeligheter for å si noe om generelle kjennetegn ved kulturen. Det kan likevel tyde på at denne positive holdningen til endring er felles for deltakerne på Reskill-programmet som vi har snakket med.

### 5.3 Attraktive forhold ved programmet

Da vi under intervjuene spurte om det var noen insentiver ved programmet som var fristende kom det frem interessante synspunkter. Vi ønsket å se om belønning i form av materielle goder, stillingsopprykk og anerkjennelse var av betydning for hvorfor de ansatte valgte å delta på Reskill-programmet, slik som forklart i teorien er en mulig årsak til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Flere informanter nevner tittelen Data Scientist, og ved å trekke inn dette tolker vi det som at informantene har reflektert over hva en tittel som Data Scientist betyr i dagens arbeidsliv. Som nevnt i teorien kan en tittel fungere som en ytre motivasjonsfaktor eller som en belønning i kognitiv forventningsteori (Lillemyr 2007; Kaufmann og Kaufmann 2009). Tittelen kan ha motivert de ansatte til å delta på Reskillingen fordi de hadde tro på at deltakelsen ville føre til oppnåelsen av tittelen Data Scientist i henhold til kognitiv forventningsteori. Det kan tyde på at tittelen har valens for enkelte, noe som er en forutsetning for at belønningen virker motiverende (Kaufmann og Kaufmann 2009, 99). Informant 1 beskriver at tittelen er ettertraktet: *“Data Scientist er en tittel som (...) er kåret til sexiest job in 2019”-II*. Det kan tyde på at informanten er svært bevisst på verdien av tittelen, noe som også fremkommer når informanten forklarer at han har fått mange flere henvendelser på linkedin ved oppdatering til den nye tittelen. Det er antakelig ikke uten grunnlag at tittelen kan fremstå som fristende, da Forbes (2015) har publisert en artikkel der det fremkommer at personer som jobber som Data Scientist har den åttende beste gjennomsnittslønnen. Tittelen blir også, som redegjort i teorien, omtalt som dette århundrets mest sexy jobb av Harvard Business Review (Davenport og Patil 2012). Dette kan ha vært forlokkende til hvorfor deltakerne ønsket å Reskille seg til Data Scientists.

Det er på en annen side grunn til å anta at det er flere forhold som kan ha en innvirkning på de ansattes ønske om å delta på reskill-programmet til Data Science. Ytre motivasjon forklares i teorien som en drivkraft mot en belønning, men Lillemyr (2007, 19) trekker også inn selvregulert ytre motivasjon som at ytre forhold samsvarer med ens egne verdier og holdninger. Informant 4 forteller oss: *“Også var det jo mulighet til å studere med full lønn”*, noe vi tolker som et belønningsinsentiv. Dette er et insentiv ved programmet, og dermed knyttet til ytre forhold som kan påvirke den ansattes ønske om å delta. Samtidig kommer det frem at deltakerne uten unntak har en interesse for fagfeltet og har et ønske om å lære seg det. Dette blir beskrevet slik: *“Jeg liker å jobbe med dataanalyse og data. Jeg liker å jobbe med*

*tekniske ting (...)*” - I4. Det foreligger altså en interesse for fagfeltet og en positiv holdning til læring samtidig som belønningen er attraktiv.

Det kommer også frem ved nærmest alle intervjuene at muligheten for å studere 100% uten å tenke på annen jobb var en attraktiv del av programmet, samtidig som det er en felles enighet i at fagfeltet er spennende og relevant. Informant 3 forteller oss: *“Ofte når vi skal lære noe så gjør vi det kanskje på fritiden eller litt i løpet av uka. Så det å få lov til å 100% dedikere seg til læring, det er virkelig et privilegium som man sjeldent får anledning til”*. Dette er insentiver som i utgangspunktet sees på som ytre motivasjonsfaktorer, men som i sammenheng med informantenes interesse for feltet og positive holdning til læring blir tatt opp i selvet og kan dermed kjennetegnes som indre motivasjon for deltakelse på reskill-programmet (Lillemyr 2007, 19).

## **5.4 En kultur for intern mobilitet og læring**

Intern mobilitet i DNB viser seg å være akseptert blant informantenes tidligere ledere, og informantene beskriver utelukkende positive holdninger fra ledernes side ved overgangen til programmet. Som nevnt i analysen påpeker I3 at de fleste ledere har blitt flinke til å støtte intern mobilitet: *“Jeg tror jo at de fleste lederne har fått med seg at hvis banken skal gå videre, så kan du ikke holde på de ansatte, man må se konsern-perspektivet og være positiv til at folk flytter på seg og gjør andre ting”* - I3. Vi tolker dette som en beskrivelse av en lederkultur som er opptatt av å gi slipp på sine medarbeidere og støtte intern mobilitet. Det kan tyde på at det er en opplevd verdi av forflytting internt i bedriften, da dette blir forklart at er normal praksis og store muligheter for av informantene. Slike beskrivelser gir oss mulighet til å anta at det er en sterk læringskultur i DNB, der verdier og holdninger oppmuntrer til deling av kunnskap og mobilisering av kompetanse (Filstad 2016, 248). Dette samsvarer med hva DNB skriver på sine sider om at alle ansatte skal oppfordres til å prøve ulike roller i konsernet fordi dette gir økt fagkunnskap, bedre kjennskap til konsernet og bidrar til å knytte viktige relasjoner (DNB.no). Ifølge Filstad (2016, 248) er en viktig del av å skape en sterk læringskultur i organisasjoner å sette læring på agendaen som en del av strategien, noe det viser seg at DNB har gjort.

Informantenes beskrivelser av muligheter til å lære og utvikle seg vitner om en sterk læringskultur. Dette er en beskrivelse som gjentas i de fleste intervjuene. Informant 2 forklarer det slik: *“Jeg har aldri opplevd noe nei dersom jeg har lyst til å ta et kurs. Heller motsatt, at jeg har fått spørsmål om jeg ikke vil dra på flere seminarer og sånt. Det er veldig gode muligheter for mange. Det er likevel et personlig ansvar, og det har blitt sett på som positivt å dra på seminar lenge”*. - I2. Med dette blir det beskrevet at det er tilrettelagt for læring og utvikling. Dette samsvarer med den teoretiske beskrivelsen av at læringskultur kjennetegnes av at læring og tilrettelegging for kompetanseutvikling er integrert og daglig praksis (Filstad 2016, 248). I likhet med informant 2, påpeker også informant 3 at det er et personlig ansvar å ta initiativ til utvikling, men understreker at enkelte ganger kan medarbeidere oppleve å få nei: *“Hvis man har lyst til å lære så kan man melde seg på. Det er så mange spennende prosjekter og muligheter, så det er faktisk bare å rekke opp hånden og be om å få være med på det man ønsker. Så det finnes muligheter, og selv om det kanskje ikke ordner seg første gang, så vil det kanskje det andre eller tredje gang”* -I3. Informant 3 erkjenner her at det er enkelte ganger medarbeidernes ønsker på denne fronten ikke kan innfris, men at medarbeideren kontinuerlig bør ta initiativ. Vi tolker ut fra disse utsagn at det legges til rette for kompetanseutvikling, men at det i stor grad er den enkelte sitt ansvar å ta initiativ til deltakelse på kurs og seminarer eller forflytte seg internt.

Informantene beskriver også positiv og støttende holdning til deltakelsen på programmet fra kollegaers side. Dette er noe vi i overført betydning har tolket som organisasjonskultur, ettersom atferdsuttrykk og verbale uttrykk er synlige og observerbare produkter av organisasjonskulturen (Bang 2011, 64). Informantene beskriver at kollegaer..

Til tross for at det er noen variasjoner i informantenes opplevelse av mulighet for å prioritere og delta på kompetansehevingstiltak er det en gjennomgående beskrivelse av en sterk læringskultur og gode muligheter for intern mobilitet. Ingen av informantene nevner dette som direkte årsak til at de ønsket å delta på Reskill-programmet, men vi kan diskutere om disse forholdene ved virksomheten kan fungere som en hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori. Herzberg nevner at hygienefaktorer blant annet inkluderer arbeidsforhold, mellommenneskelige forhold og ledelse. Dette er faktorer som kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men fører ikke nødvendigvis til motivasjon og tilfredshet dersom de er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2011). Vi kan diskutere hvorvidt motivasjonen for- og ønsket



om å Reskille seg hadde funnet sted dersom de ansatte ikke hadde opplevd støttende kolleger og ledere, samt en kultur for kompetanseheving og mobilitet.

## 5.5 Attraktiv i arbeidslivet

Som nevnt er det flere av informantene som nevner at tittelen er anerkjent og at denne typen kompetanse er en mangelvare både i og utenfor banken. Informant 1 beskriver det slik; *“rett etter at jeg oppdaterte linkedin med tittelen Data Scientist var det flere headhuntere som tok kontakt med meg, så jeg visste om mulighetene mine”*. Dette tyder på at kompetansen til en Data Scientist er ettertraktet på arbeidsmarkedet. Som nevnt i teorien er IT-systemer og teknologisk drift avgjørende i det nye arbeidslivet (Heggernes 2018, 34). Virksomheter har store informasjonssystemer og riktig utnyttelse av disse kan føre til enorm verdi og bli sett på som et konkurransefortrinn (Heggernes 2018, 61). Kunnskap om god utnyttelse av disse er nøkkelukunnskapen til en Data Scientist. Det tyder på at flere av informantene har et bevisst forhold til at denne kunnskapen er ettertraktet og viktig, spesielt for DNB, men også for samfunnet. Dette er noe vi blant annet tolker ut fra informant 2 sitt utsagn: *“Det forundrer meg en hel del hvor mye mer effektive vi kunne vært i DNB med bedre håndtering av data (...). Jeg så store muligheter i å kunne rasjonalisere informasjonssystemer”*. Informanten ser stor verdiskapning i riktig behandling av informasjonssystemer.

Ved spørsmålet om informantene ville ha deltatt på Reskill til Data Scientist dersom de ikke var garantert en jobb i DNB i andre enden var ingen av informantene skeptiske til dette etter litt betenkningstid. Det virker som at de vet at dette er en kompetanse det er mangel på i jobbmarkedet og at det ville dukket opp muligheter andre steder. Dette samsvarer med Nordoffs rapport om mangel på IT-kompetanse som viser til at det er størst mangel på personer med kompetanse innen blant annet dataanalyse, noe som er essensen i Data Science. IKT Norge beskriver også at næringslivet er underbemannet innen IT. Dette er noe deltakerne virker inneforstått med og informantene påpeker også at jobbmarkedet er fullt av muligheter for personer med denne typen IT-kompetanse. Det kan tenkes at dette minimerer den opplevde risikoen ved å si fra seg egen stilling for å delta på fulltid Reskill til et nytt fagområde hvor den ansatte ikke vet hvor i banken man får stilling i etterkant.

Kun en informant nevner mangelen på denne type kompetanse i banken som en direkte årsak til å velge Reskill til Data Science. Dette er informant 3 som tidligere har vært leder og som gjennomgående trekker inn virksomhets-perspektivet i sine beskrivelser. Mangel på Data Scientists og faktumet at dette er ettertraktet kompetanse i markedet blir ikke nevnt som en direkte grunn i seg selv til at informantene ønsket å Reskille seg, med unntak av informant 3. Det kan diskuteres om ønsket om å bli Data Scientist hadde vært til stede dersom det ikke var for at det er mangel på det og at det har blitt et "buzz-ord". Mye tyder på at det kan ha påvirket informantene vi har snakket med til å ta sjansen til tross for usikkerheten knyttet til programmet.

## Kapittel 5: Konklusjon

Vår problemstilling er som følger: “*Hvorfor ønsker ansatte i DNB å delta på et Reskill-program til kritisk IT-kompetanse?*”. Gjennom denne studien har vi fått et bedre innblikk i hvorfor medarbeidere ønsker å forlate den jobben de har til fordel for et Reskill-program som bunner ut i en annen type stilling. Vi har funnet ut at følgende forhold er viktig for hvorfor ansatte i DNB ønsker å delta på et reskill program til kritisk IT-kompetanse:

- Interesse for analyse av store datamengder
- Søk etter nye utfordringer
- Troen på at man er relevant
- Ønske om å lære uten forstyrrelser

### *Interesse for analyse av store datamengder*

De ansatte som har gjennomført programmet legger stor vekt på at Data Science som fagfelt er veldig spennende og at innholdet i arbeidet er interessant. Flere av informantene hadde tidligere en bakgrunn som kunne ligne på noen områder, og kunne derfor relatere seg til det nye feltet. En grunn til å delta på Reskill til Data Science er en stor interesse for fagfeltet de skal studere.

### *Søk etter nye utfordringer*

Et sentralt funn i vår undersøkelse peker på hvordan deltakerne i programmet var på jakt etter nye utfordringer og enkelte opplevde også å være lei av sin tidligere stilling. Det er naturlig å se seg rundt om man er i en situasjon der man ikke lenger motiveres av stillingen sin, og programmet har blitt sett på som en mulighet til å finne en ny rolle en forhåpentligvis vil trives i. Det er også naturlig å se seg rundt ved omstilling, da man ufrivillig havner på jakt etter nye muligheter/utfordringer. En grunn til at enkelte ønsker å delta på reskill-programmet er nettopp en søk etter ny rolle.

### *Troen på at man er relevant*

Et annet interessant funn er deltakernes syn på sin egen relevans i arbeidslivet. Flere av informantene er bevisste på hva tittelen Data Scientist betyr i arbeidslivet, og tittelens påvirkningskraft kan ha spilt en stor rolle i avgjørelsen for kandidatene. Deltakerne opplever at å utdanne seg til noe det er mangel på i samfunnet kan gi en følelse av trygghet og redusere

risikoen som følger med det å forlate sin stilling til fordel for noe annet. Dette er et forhold som kan ha en medvirkende rolle til hvorfor ansatte i DNB deltar på Reskill.

#### *Ønske om å lære uten forstyrrelser*

En siste faktor vi vil trekke frem er at samtlige av våre informanter la stor vekt på det faktum at de fikk mulighet til å være heltidsstudenter gjennom hele utdanningsperioden. Med denne muligheten kan de konsentrere seg om å lære seg fagfeltet best mulig uten forstyrrelser fra jobb og arbeidsoppgaver. Mye tyder på en god kultur for intern mobilitet som tillater deltakerne å gå helt ut av sin gamle stilling, uten at dette skal forårsake store problemer for en tidligere leder. Deltakerne har en positiv holdning til læring og et ønske om personlig utvikling. Dette er et forhold deltakerne trekker frem som viktig for hvorfor de ønsker å delta på Reskill.

## **6.0 Anbefaling til videre forskning**

Vi har gjennom prosessen kommet over flere interessante vinklinger på temaet Reskill. Vi ønsker derfor å belyse noen anbefalinger til videre forskning. For det første hadde det, fra et HR perspektiv, vært spennende å se på hele gjennomførelsen av et lignende program. Det er mye arbeid i kulissene og det hadde vært spennende å se på hvordan man på best mulig måte kan gjennomføre dette. Det ville også vært spennende å sammenligne flere bedrifter i denne sammenheng. Videre ville det også vært interessant å se på hvorvidt dette faktisk kan løse problemet med å skaffe kritisk kompetanse.

## **7.0 Refleksjon over egen oppgave**

Vår undersøkelse baserer seg på ansatte som var deltakere på DNBs første Reskill-program, og det er nærliggende å tro at mye praksis rundt programmet er endret. Det er også en mulighet at informantenes svar har blitt farget av en prosess som har båret preg av litt ”prøve og feile” mentalitet. Det var også vanskelig å finne god litteratur på fenomenet Reskill, da dette oppleves som noe relativt nytt, og dette kan ha påvirket oppgaven vår. Alle som deltok

på programmet var igjennom en seleksjonsprosess der deres motivasjon og forkunnskaper ble målt, og våre informanter hadde naturlig nok også en bakgrunn som på noen områder som gjenspeiles i en Data Scientist hverdag. Ettersom dette programmet strakk seg over en tidsperiode på 4 måneder, som er relativt kort tid for å tilegne seg helt ny kompetanse, var det hensiktsmessig at ikke alt er helt nytt. Dette kan ha hatt en innvirkning på hvorvidt fagfeltet var attraktivt. Videre har vi relativt få informanter. Både fordi det ikke, på dette tidspunktet, var mange å ta av i DNB og på grunn av oppgavens omfang.

En av forskerne er ansatt i DNB, men har ingen direkte relasjon til noen av informantene. Det kan likevel tenkes at informantene var noe skeptiske til å være ærlige, men etter å ha gjennomført intervjuene har vi en følelse om at de har vært ærlige. Avslutningsvis vil vi trekke inn at vi som forskere har lite erfaring, dette kan føre til at vi har tatt valg som har påvirket hele prosessen uten at vi har vært klar over dette. Men vi har prøvd å bruke teknikker vi har lært i valgfaget coaching og kommunikasjon i intervjusituasjonene.

## Litteraturliste

- Andreassen, Tor W. 2016. "Intraprenørene våkner". Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 7:20-23. Lesedato 29. Mai 2019: <https://www.magma.no/intraprenorene-vakner>
- Askheim, Ola. G. A. Og Grennes, Tor. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og Organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, Henning. 2011. Organisasjonskultur. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Beggerud, R. & Ihlen, F. 2008. Omstilling arbeidslivet: Teori og praksis. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Brefing, Edvard. 2007. Forskningsmetode med etikk og statistikk. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Brochs-Haukedal, William. 2011. "Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere" i Einarsen og Skogstad (red.) Det Gode Arbeidsmiljø: 65-83. Oslo: Fagbokforlaget
- Colquitt, Jason A., Jeffrey A. LePine og Raymond A. Noe. 2000. "Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research". Journal of Applied Psychology, 85(5): 678-707. Lesedato: 10. Mars 2019: DOI:10.1037//0021-9010.g5.5.678
- Davenport, Thomas H. D. J. Patil. 2012. "Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. Harvard Business Review. 10. Lesedato: 4. April 2019: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>
- DNB Feed. Nyheter. Lesedato 3. Mai 2019: <https://dnbfeed.no/nyheter/framtidens-industrileder-evne-til-omstilling-blir-avgjorende/>

Filstad, Cathrine. 2016. Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Finans Norge. Finansnæringens fremtidige kompetansebehov. Lesedato 21. februar 2018: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2016/10/finansnaringens-fremtidige-kompetansebehov/>

Glomseth, Rune. 2018. Endringer, reformer og adaptivt lederskap. Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse 7:10-11 Lesedato 29. Mai 2019: <https://www.magma.no/endringer-reformer-og-adaptivt-lederskap>

Hetland, Hilde og Jørn Hetland. 2009. "Motivasjon og basale psykologiske behov i en arbeidslivskontekst." I Saksvik og Nytrø (red.) Klinisk organisasjonspsykologi, 140-158. Oslo: Cappelen Akademisk

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar og Torsvik, Jan. 2013. "Hvordan organisasjoner fungerer". 4 utg. Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2016. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utg. Oslo: Abstrakt

Karp, Tom. 2014. Endring I Organisasjoner - ideologi, teori og praksis. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2013. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Krumsvik, Rune Johan. 2015. Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring. Bergen: Fagbokforlaget

Kvernbekk, Tone. Innføring i forskningsmetodologi. Red. Lund, Thorleif. Oslo: Unipub Forlag

Lai, Linda. 2013. Strategisk kompetanseledelse. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget

Lillemyr, O. F. 2007. Motivasjon og selvforståelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Malterud, Kirsti. 2012. "Systematic Text Condensation: A Strategy for Qualitative Analysis". Scandinavian Journal of Public Health. 40 (8): 795-805. DOI: 10.1177/1403494812465030

Nordoff. 2018. Virksomheter mangler kompetanse innen data-analyse og IT-sikkerhet. Lesedato 20. Mai: <https://www.noroff.no/nyheter/it-sikkerhet/573-virksomheter-mangler-kompetanse-innen-data-analyse-og-it-sikkerhet>

Saksvik, Per Øystein og Kjell Nytrø. 2009. Klinisk organisasjonspsykologi. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

World Economic Forum. 2018. Towards A Reskilling Revolution. Lesedato 5. Januar 2019: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOW\\_Reskilling\\_Revolution.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Reskilling_Revolution.pdf)





## **Vedlegg 1: Samtykkeskjema**

### **Tema for forskningsprosjektet:**

Reskill som kompetanseutviklingstiltak

### **Bakgrunn for prosjektet og formål**

Den digitale alderen byr på nye måter å løse oppgaver på, og nye måter vi kan skape verdi. De nye kunnskapene en organisasjon trenger for å blomstre i den digitale alderen er det mangel på, noe som tvinger selskaper til å tenke annerledes for å fylle kompetansebehovet innenfor det teknologiske fagfeltet. Hva gjør organisasjoner når det er overflod av teknologiske stillinger på arbeidsmarkedet, men ikke mange nok søkere med kompetansen det søkes etter?

I følge HR-ledere er en viktig del av å møte morgendagens kompetansebehov å utvikle og løfte bedriftens egne medarbeidere. Dette har ført til et økt fokus på kompetanseutvikling og den fremvoksende trenden «Reskill»-programmer. Fordi teknologi tar over mange arbeidsoppgaver og skaper nye stillinger er «Reskill» en metode for å minske kompetansegapet og for å unngå nedbemanning og nye rekrutteringsprosesser.

Vårt formål med denne oppgaven er at organisasjoner som iverksetter Reskill-programmer kan bruke oppgaven som en styrepinne ved rekrutteringen til programmet. Vi ønsker å belyse hva som skal til for at en medarbeider anser det som attraktivt å gå fra sin nåværende stilling og søke en ny og usikker fremtid i møte.

### **Informasjon om prosjektet:**

Prosjektet er en bacheloroppgave skrevet av 3-års studenter ved linjen HR og Personalledelse på Høyskolen Kristiania. Det er et forskningsprosjekt med datainnsamling gjennom kvalitativ metode og dybdeintervjuer. Bacheloroppgaven skal leveres som et avsluttende bidrag på et 3-årig utdanningsløp.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien vil dreie seg om å være med på et personlig intervju med en varighet på underkant av en time. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle din opplevelse av Reskill-programmet. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak og i etterkant transkribert.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til eventuelle personopplysninger. Navneliste/koblingsnøkkel lagres adskilt fra øvrige data. Deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon. Prosjektet skal etter planen avsluttes 03.06.19. Innsamlet data vil bli slettet etter at prosjektet er ferdig.

### **Etikk og anonymitet:**

Vi vil etterstrebe å opprettholde de tre grunnleggende kravene for forskningsetikken i Norge i dag som er koblet til relasjonen mellom forsker og respondentene. Det første kravet er informert samtykke og vil si at de som sier seg villige til å bli intervjuet skal gjøre dette frivillig og er innforstått med både farer og gevinster. Videre ønsker vi at det underskrives samtykkeskjema før intervjuet. Det andre kravet heter krav på privatliv og vil si at de som intervjues har enkelte aspekter vi ikke vil gå inn på i intervjuet. Vi planlegger ikke å samle inn informasjon som er privat eller følsom. Det siste og tredje kravet er krav på å bli korrekt gjengitt. Vi vil gjengi data fullstendig og i korrekt sammenheng. I vår bacheloroppgave skal det ikke konstrueres noen funn. Bedriften ønsker å være anonym, og dette vil vi etterstrebe å ivareta. Der det gjelder individuell anonymitet skal dette ivaretas både med tanke på at bedriften ønsker å være anonym og for respondentens skyld. Dette kan gjøres ved å benytte anonymiserings-tiltak som for eksempel ved å slette data som kan identifisere enkeltpersoner

### **Samtykkeskjema**

1. Jeg har forstått og lest bakgrunnen for forskningen og har fått muligheten til å stille spørsmål til dette.
2. Jeg deltar frivillig og er klar over min rett til å kunne trekke meg fra forskningen uten å oppgi grunn, dersom dette er noe jeg ønsker.
3. Jeg godtar bruk av lydopptak under intervjuet.
4. Jeg godkjenner at mine sitater kan bli gjengitt.
5. Jeg godkjenner at dataen jeg bidrar med blir laget for bruk i denne oppgaven.

Dato: \_\_\_\_\_

Navn på deltaker: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_

Navn på forsker: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_

Navn på forsker: \_\_\_\_\_

## **Vedlegg 2: Intervjuguide**

### **Introduksjon:**

Om oss (HR og personalledelse)

Bakgrunn og hensikt med intervjuet

Konfidensialitet, informasjon om bruk av opptak

Skrive under samtykkeskjema

### **Bakgrunnsspørsmål:**

Alder?

Kan du fortelle oss hva du heter og hvilken rolle du tidligere hadde i organisasjonen?

Hva er din rolle i organisasjonen nå? (ny avdeling?)

Hvordan liker du å jobbe i denne organisasjonen?

- Hva liker du spesielt godt/dårlig?

Hvordan var dine IT kunnskaper før du deltok på programmet?

Hva tenker du på når du hører ordet Reskill?

### **Motivasjon:**

Hvorfor ønsket du å Reskille deg?

Hva synes du var attraktivt med programmet?

Var det noe som gjorde deg skeptisk til å delta?

Har noe ved programmet avviket fra forventningene dine?

Ville du deltatt på programmet dersom du ikke visste om du fikk jobb i andre enden?

Var det incentiver ved programmet du synes var fristende? Hvilke mer enn andre? (lønn, tittel)

Dersom du ikke fikk delta på programmet, hadde du da vurdert jobber utenfor DNB?

Hvordan har du tidligere forholdt deg til utvikling i din gamle stilling?

### **Nedbemanning og endring/digitalisering i bransjen:**

Hvordan har du opplevd nedbemanningen som foregår i DNB? (den store?)

Hva tenker du om at DNB utvikler seg fra bank til teknologiselskap?

Har du følt at din tidligere stilling stod i fare?

Hvorfor ønsker å spesialisere deg innen IT?

Data Scientist - hvorfor tror du det er viktig?

- Ville du utdannet deg til andre stillinger innen IT?

Hvordan opplever du et økende endringspress i banksektoren?

Føler du et press for å holde deg oppdatert og tilegne deg ny kunnskap?

### **Kultur/ledelse:**

Liker du å jobbe i DNB? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

Hvordan føler du at man får utvikle seg og vokse i jobben i DNB?

Hvordan opplever du at din leder anerkjenner deg? (støttet deg i denne prosessen)

Hvordan opplever du at tidligere kollegaer har forholdt seg til din deltakelse på programmet?

- Motstand?

Hvordan ble du oppmerksom på Reskilling-programmet?

Hvordan opplevde du kollegaer og lederes holdninger til programmet ved lanseringen?

- Hvis negative, har disse endret seg?

Følte du at det var utfordringer knyttet til å gå fra din tidligere stilling (skuffet noen, leder, kollegaer?)

### **Avsluttende:**

Hvis en potensiell søker hadde spurt deg om programmet, hadde du anbefalt å delta?

Er det noen ting som vi ikke har spurt om som du synes er relevant?

**Oppfølgingsspørsmål:**

Hva mener du?

Kan du oppklare?

Hvordan opplevde du det?

Har du et eksempel?

Kan du presisere hva du mener med?

## **Vedlegg 3: Transkribert intervju**

### **F: Hvilken rolle hadde du tidligere i organisasjonen?**

I: Jeg har jobbet her i banken i nesten 15 år og jeg har hatt forskjellige jobber underveis, både leder og prosjektleder. Da jeg søkte på reskillprogrammet så var jeg avdelingsleder for en enhet som heter trade finance som driver med finansieringsprodukter for utenlandshandel. Da var jeg personalleder for omtrent 20 personer.

### **F: Hva er din rolle i organisasjonen nå?**

I: I dag sitter jeg i en enhet som heter AML analyse, det er en enhet som jobber med å lage modeller for å forebygge og oppdage hvitvaskingstransaksjoner. Der sitter jeg også med en annen som kom fra samme programmet. Jeg har ansvaret for et prosjekt som oppdaterer en hvitvaskingsapplikasjon. I tillegg til det så jobber vi med planlegging for mer bruk av maskinlæring innenfor det området. Hele avdelingen er en analytiker avdeling som jobber med algoritmer for å avdekke hvitvaskingstransaksjoner.

### **F: Har du personalansvar nå?**

I: Jeg har ikke personalansvar her.

### **F: Hvordan var dine IT kunnskaper før du deltok på programmet?**

I: Jeg er sivilingeniør i utgangspunktet, fra NTNU, nærmere sagt elektroingeniør. Jeg har derfor IT kompetanse fra utdanningen min. I tillegg til det så har jeg jobbet innenfor IT bransjen helt siden jeg var ferdig. Du vil si at du hadde gode IT kunnskaper? Ja, jeg har jo jobbet med IT hele livet, men jeg har jo ikke programmert hele livet. Så selv om jeg har programmert tidligere, spesielt i studietiden og starten av karrieren, samt jobbet en del med databaser der vi bruker SQL som er et programmeringsspråk, så har jeg jo ikke programmert aktivt de siste 15 årene.

### **F: Hva tenker du på når du hører ordet reskill?**

I: Det som er fint med det begrepet er jo, du skal jo ikke glemme det du kan, men du skal lære noe nytt. I motsetning til upskill som går mer på at du skal utvikle deg innen det du kan fra før av, så handler reskill om at du skal tilegne deg en tilleggskompetanse. Det er det jeg assosierer ordet med.

### **F: Hvorfor ønsket du å reskille deg?**

I: Det er to ting. Det ene er at jeg synes det er fint å, etter å ha jobbet administrativt i flere år, nå å få gå litt mer ned i fagdimensjonen og lære litt mer "hands on" og praktisk. Som leder og prosjektleder så jobber man som regel litt på overflaten, og da savner man ofte det å gå ned i detaljene. Så det er en mulighet som er veldig alright, hvis man føler at det er for lang tid siden man har gjort det. Det andre



er det at fra jobben jeg hadde, så ser jeg det at når vi skal arbeide med å planlegge for maskinlæring og AI så er vi helt avhengig av at folk kan temaet. Hvis vi skal planlegge for at vi skal bruke maskinlæringsalgoritmer i dokumentlesing eller saksbehandling, så er det veldig vanskelig å gjøre det dersom man ikke har dybdekompetanse. Det er et behov for at flere i banken forstår grundigere faget. Det er en erfaring jeg gjorde meg året før dette programmet startet opp, og da passet det veldig fint at vi fikk tilbud om å bygge den kompetansen.

**F: Du nevnte tidligere at du ville gå litt mer i dybden, og ikke bare jobbe med overflaten. Er det derfor du ga fra deg personalansvar?**

**I:** Ja, jo. En ting er, for nå har jeg vært konsulent i mange år også, så da vet jeg jo det at man lærer mye av det å bytte oppgaver ofte. Dersom du gjør det samme i 20 år så stagnerer du. Så læringskurven er alltid brattest når du begynner på noe nytt, det er noe jeg har erfart. Det andre er at jo lenger man jobber som leder, jo mer fjerner man seg fra faget. Jeg tror det er veldig nyttig at man flytter litt på seg, og veksler mellom det å jobbe faglig og å jobbe administrativt. Det tror jeg er nyttig for mange.

**F: Hva synes du var attraktivt med programmet?**

**I:** Det er kanskje to ting. Det ene er at det er et privilegium å få lov til å konsentrere seg om læring. Ofte når vi skal lære noe så gjør vi det kanskje på fritiden eller litt i løpet av uka. Så det å få lov til å 100% dedikere seg til læring det er virkelig et privilegium som man sjeldent får anledning til. Det andre er at det er et veldig spennende fagfelt, så jeg hadde vel ikke gjort det hvis fagfeltet hadde vært mindre interessant. Man må jo virkelig være klar på at man har lyst til å lære akkurat dette.

**F: Er det for deg personlig at dette er interessant, eller tenker du på banken da?**

**I:** Nei det er en blanding av begge deler, men det er veldig mye for... For jeg hadde jo ikke gjort det, la oss si at det var et tilbud om reskill i revisjonsfag da, så hadde det vært relevant for banken men jeg synes ikke at det er spennende. Men dette synes jeg er spennende fordi det er ekstremt analytisk, konkret og modellbasert. Det er veldig faktabasert og bruker algoritmer. Jeg synes det er et fagfelt som er spennende. Dette var kanskje også grunnen til at jeg valgte det studiet jeg gjorde i sin tid også. Jeg synes det er spennende, og andre synes kanskje andre ting er spennende. Men jeg tror at det er en fellesnevner for alle som var mer her, at de synes hele fagfeltet er spennende. Også var det veldig tydelig at vi fikk tilbud om å lære veldig oppdatert informasjon. Det vi fikk var 2018 og ikke fem år gammelt, så det var veldig ferskt.

**F: Var det noe som gjorde deg skeptisk til å delta?**

**I:** Egentlig ikke så veldig mye, for jeg tror at når man har et slikt tilbud internt, så selv om du går fra jobben din, så mister du egentlig ikke jobben. Det er ikke som å si opp og stå på gaten uten jobb, sånn

at du får prøve noe nytt og likevel ha et sikkerhetsnett. Om det var noe jeg var skeptisk til så var det jo kanskje at jeg ikke visste hvor vanskelig det ville bli. Det vet man jo ikke, man kan jo få noen ideer, men man vet likevel ikke helt hvor dette blir krevende faglig.

**F: Var det noe ved programmet som avviket fra forventningene dine?**

**I:** Jeg tror vel for alle så var kanskje den første måneden veldig arbeidsintensiv og krevende. Det var veldig rett på, og jeg vet ikke akkurat om jeg hadde forventet at det ville være annerledes, men det var lange dager og mange timer, og fort veldig vanskelig rett og slett. Men de fleste synes jo det, så da var man jo i den samme situasjonen sammen.

**F: Følte du at det var noe dere fikk informasjon om på forhånd, altså vanskelighetsgrad?**

**I:** Nei egentlig ikke, men det er ikke sikkert at det var noen som kunne vite det heller fordi det var ingen som hadde gjort det før, ikke sant. Og selv om vi hadde fått noen tester og diskusjonsoppgaver og den slags så vet man jo ikke akkurat hvordan det treffer. Det var også en ekstern leverandør, så du kan ikke riktig vite. Men det ble ihvertfall gjort en erfaring i forhold til rekkefølge i fagene og den slags, at det ble litt bratt oppoverbakke i starten. Men ikke verre enn at vi kom igjennom. Også var det jo uvant de første ukene, å sitte å kode en hel dag. Det var en stund siden.

**F: Ville du deltatt på programmet dersom du ikke visste at du var garantert jobb når du var ferdig?**

**I:** Ja vet du, jeg tror faktisk jeg ville gjort det jeg, for det er noe med at man må jo ta noen sjanser og man må jo ha troen på at man faktisk bygger kompetanse som er relevant. Så ja, det tror jeg at jeg ville gjort.

**F: For din egen vinning, eller?**

**I:** Ja, nei fordi jeg tror at hvis man er alt for trygghetssøkende så er det veldig lite som skjer, og det er ikke noe tvil om at det har verdi å bygge kompetanse. Bare det at man tør å gjøre noen ting har en verdi i seg selv. Og det tror jeg gikk igjen for alle som deltok på programmet, at hvis man er veldig trygghetssøkende så gjør man ikke sånt. Det er jo et visst usikkerhetsmoment du går inn i, og det må du tåle tror jeg.

**F: Var det insentiver ved programmet som du synes var fristende?**

**I:** Ja, det største insentivet.. For det er jo ikke noe sånn monumentære belønningsinsentiver, det er jo ikke det, så det største insentivet det er det å få lov til å studere på heltid og å lære noe nytt og spennende. Det i seg selv. Også tror jeg liksom at man må synes at det er en belønning i seg selv, for det er ikke noe annet der, i form at lønnspålegg eller ferie. Det er bare den gleden av å lære.

**F: Dersom du ikke fikk deltatt på programmet, ville du da vurdert en annen jobb?**

**I:** Det vet jeg ikke. Det har jeg egentlig ikke tenkt på, men kanskje, kanskje ikke. Det var ikke en tanke du hadde der og da? Nei det var ikke sånn, det var mer det at dette kom og det virket spennende og relevant.

**F: Hvordan har du tidligere forholdt deg til utvikling i din gamle stilling?**

**I:** Jeg har jobbet her som sagt i ca. 15 år og jeg har byttet stilling kanskje ti ganger. Min erfaring er den at man lærer når man bytter jobb, enten fordi at man blir anbefalt å gjøre noe eller fordi man ser at noe er spennende, så man bygger kompetanse og får brynet seg på nye ting på denne måten. Også ved å lese, eller ta på seg ansvar i jobben man har. Det er noe man har litt ansvar for selv, og da er det jo en fordel å jobbe i en bedrift som legger litt tilrette for det. Det at vi har et internt jobbmarked gjør at hvis man blir litt lei av det man holder på med så går det an å flytte på seg.

**F: Og du opplever at det er gode muligheter for det?**

**I:** Ja, jeg opplever at det er gode muligheter men at folk benytter seg av det i alt for liten grad. Hvis man går inn på ledige stillinger, så er det jo sikkert 40 ledige stillinger internt som ligger ute hver eneste dag. For de fleste jobbene så er det en utfordring at det er for få som søker.

**F: Hva med kurs og seminarer?**

**I:** Ja, det også. Men jeg synes at man lærer av å praktisere. Joda - det finnes ok kurs og seminarer, men det er begrenset hva du får ut av et kurs på tre dager. Men ved å jobbe med noe, over tid, det er da man lærer.

**F: Hvordan har du opplevd nedbemanningen som har foregått i DNB?**

**I:** Nå har jeg sittet egentlig i lederroller, så jeg har sittet på den andre siden av bordet ved mange nedbemanninger, opptil flere ganger. Og det er ganske vanskelig det. Det er vanskelig for begge parter, men jeg opplever det at banken strekker seg ganske langt for å behandle folk bra, og det å gi ansatte valgmuligheter. Hvis det er for mange i en avdeling, så får de fleste anledning til å gå igjennom en prosess, hvor man får snakke med en fra HR, man kan vurdere om man har lyst på en sluttpakke på det tidspunktet eller omplassering, så jeg opplever at banken har en ganske human tilnærming for å ta vare på folk. Men det betyr jo ikke at det ikke er krevende. Det er særlig når det blir veldig mye på en gang at det blir krevende, sånn som på PM siden hvor man har stengt masse filialer og sånne ting. Så det kan være vanskelig, men jeg synes jo at vi har håndtert mye bra.

**F: Har du noen gang fryktet for din egen stilling?**

**I:** Nei, ikke nedbemanning. Jeg har ikke det. Men det er kanskje litt tilfeldig, for det treffer jo litt ulikt.

**F: Hva tenker du om at DNB utvikler seg fra bank til teknologiselskap?** Jeg synes det er super spennende, for jeg har jo teknologibakgrunn, så jeg kan egentlig mer teknologi enn jeg kan bank. Jeg tror det er helt nødvendig, og at man har tatt signalene om at det er den veien man må gå. Så det synes jo jeg er helt riktig og nødvendig.

**F: Hvorfor ønsker du å spesialisere deg ytterligere innenfor IT?**

**I:** Det er jo mange ting jeg kunne gjort, men jeg synes det er en interessant tid å jobbe med IT fordi det skjer så mye, og det er veldig stor forståelse i ledelsen om at man må investere i IT, og det er veldig mange store skifter, fra filial til nettbank til mobilbank, mye bruk av big data, kundeinnsikt, maskinlæring, AI og robot. Så det er mye som skjer, og man er veldig på pulsen der hvor samfunnet er. Det skjer mye og det prioriteres og det bobles og er mye kreativitet når vi skal bruke teknologi.

**F: Tenker du at det er viktig at flere spesialiserer seg innenfor IT?**

**I:** Ja jeg tror det, men alle trenger ikke å være programmerere. Men å ha forståelse for hvordan teknologi kan brukes... Og noe av det vi ser at vi kan bruke denne kompetansen til er å automatisere prosesser og hvordan vi kan sette inn enda en chat-bot på kundesenteret eller robot instanser for å håndtere prosessflyt eller andre ting. Det må man jo forstå hvis man skal være, men alle trenger ikke å være eksperter, men forstå potensialet.

**F: Data scientist - hvorfor tror du det er viktig?**

**I:** Fordi det går på å tolke og håndtere store datamengder og se hvordan man kan bruke avanserte algoritmer. Det er en kompetanse vi har en knapphet på. Vi har folk som kan excel og folk som kan programmere, men det går på å virkelig analysere datamengder og se på repetitive algoritmer og sånt noe, og det har rett og slett vært en knapphet hos oss.

**F: Ville du utdannet deg til andre stillinger innen IT?**

**I:** Nei, det har jeg ikke tenkt spesifikt på. Det som er interessant innenfor IT går mye på data og datainnsikt, så det ville vel ligget i samme sjangeren tror jeg.

**F: Hvordan har du opplevd et økende endringspress i banksektoren?**

**I:** Det er jo helt enormt. Fra da jeg begynte, rett etter fusjonen med Nor, så var IT nesten ikke på kartet i det hele tatt, og årene rullet litt mer avgårde sånn som før, men nå er det jo endringer hele tiden. Det er to helt forskjellige verdener.

**F: Føler du et press for å holde deg oppdatert og tilegne deg ny kunnskap?**

**I:** Jeg syns ikke det er press, det er mer en mulighet. Hvis man er nysgjerrig av natur, så er det kjempe muligheter for å lære nye ting. Jeg opplever at det verdsettes, men ikke som et press.

**F: Liker du å jobbe i DNB?**

**I:** Ja, jeg liker å jobbe i DNB.

**F: Hva gjør at du liker å jobbe her?**

**I:** Det er litt av det vi har snakket om her, at det å jobbe i et stort konsern hvor det er en del faste rammer. Det betyr jo ikke nødvendigvis at du har jobbsikkerhet for alltid, men det er en del faste rammer og goder i et stort og seriøst firma. I tillegg så er det et hav av muligheter til å gjøre og lære nye ting, som man selv må ta ansvar for. Man kan jo sitte i samme stilling i 40 år, men hvis man har lyst til å bryne seg på nye oppgaver så er det masse muligheter. Det er vel det jeg syns er best, men også det at man bruker mye tid og krefter på modernisering og digitalisering, at det skjer spennende prosjekter. Så det er et veldig bra sted å være.

**F: Hvordan føler du at man får utvikle seg og vokse i DNB?**

**I:** Det går egentlig litt på det samme, at man kan gjemme seg bort i en krok, men hvis man har lyst til å lære så kan man melde seg på. Og når det er så mange spennende prosjekter og muligheter så er det faktisk bare å rekke opp hånden og be om å få være med på det man ønsker. Så det finnes muligheter, og selv om det kanskje ikke ordner seg første gang, så vil det kanskje det andre eller tredje gang.

**F: Hvordan opplever du at din egen leder har anerkjent deg, eller støttet deg i denne prosessen?**

**I:** Jeg har hatt forskjellige ledere, både den jeg hadde før og den jeg har nå har vært veldig støttende. Jeg tror jo at de fleste lederne har fått med seg at hvis banken skal gå videre, så kan du ikke holde på de ansatte, man må se konsern-perspektivet og være positiv til at folk flytter på seg og gjør andre ting. Så jeg syns at jeg har hatt veldig støttende ledere.

**F: Hva med når du meldte deg på reskill?**

**I:** Hun syns at det var bra at noen gjør det og de fleste lederne har blitt veldig flinke til det altså. Det må du nesten være eller så stopper man opp all den bevegelsen som er i banken.

**F: Hvordan har du opplevd at kollegaer forholdt seg til at du skulle starte på reskill?**

**I:** Jeg tror egentlig de syns at det er litt spennende. Da jeg var leder sist, så var noe av mitt ansvar å oppfordre folk til å bygge kompetanse, og ta sjanser og gå på kurs og gjøre ting. Så da jeg gjør det selv, så står man jo frem som en rollefigur også. Så da er det ikke bare slik at du ber andre om å gjøre

det, men du gjør det selv også. Jeg tror folk synes det var fint jeg altså. Så du har ikke opplevd noe negativitet rundt det? Nei, ikke som jeg kan komme på.

**F: Hvordan ble du oppmerksom på reskill programmet?**

**I:** Det var på intranettet. Det var god informasjon, det kom ut flere ganger og de hadde stands her slik at jeg fikk snakket med folk som jobbet med det, så de hadde en bred og god kommunikasjonsflate.

**F: Hvordan har du opplevd kollegaer og lederes holdninger til programmet ved lanseringen?**

**I:** Jeg tror akkurat der jeg var da det ble lansert, så ble det ikke så veldig mye pratet om. Det var kanskje ikke så relevant for de, men de som hadde dette på radaren - de snakket om det. Også tror jeg kanskje at det var litt høy risiko å meldes seg på fordi det er første gangen de gjør dette, også tror jeg noen synes det var kjempe spennende. Jeg tror ikke det var noe negativitet, folk synes nok heller det var bra at banken gjør det. Også var det en del som lurte på om de var kvalifisert. Så du opplevde at det var litt nysgjerrighet? Ja, men også mye usikkerhet. Det kom frem at det skulle være litt tester innledningsvis, slike ferdighetstester og på programmering, så da tror jeg det var mange som tenkte at dette er jeg ikke kvalifisert for.

**F: Visste du på forhånd at du ville få tittelen data scientist?**

**I:** Ja.

**F: Mener du det var en ekstra faktor?**

**I:** Ja det tror jeg. Det er jo egentlig, for ikke å si status men... Det sier jo presist at du har lært deg noe, det er litt kult, det har gjort deg relevant, det er kunnskap som er veldig fresh og relevant. Det er noe nytt og som man vet at det er etterspørsel etter.

**F: Følte du en trygghet i det?**

**I:** Ja, det er vel kanskje riktig, for du vet jo at det er en bekreftelse på at du har lært noen ting.

**F: Hvis en potensiell søker hadde spurt deg om programmet, ville du da anbefalt å delta?**

**I:** Ja, det hadde jeg, med noen forutsetninger. Etter å ha vært igjennom det så ville jeg nok anbefalt det hvis jeg trodde det var riktig. Det er ikke noe stas å begynne på noe sånt hvis man ikke klarer det. Men hvis jeg hadde troen på at de ville klare det, så ville jeg absolutt anbefale det.

**F: Vi har fått litt inntrykk av at dere hadde litt frie tøyler, til en viss grad, under programmet. At dere kunne sitte her eller sitte hjemme. Hva benyttet du deg av?**

**I:** Det var noe vi visste på forhånd også, men når det kom til stykket så satt de fleste her. Det jeg gjorde den perioden vi ikke hadde så mye fast program så satt jeg ofte hjemme en dag i uka, men bare det. Det er jo stor nytte av å snakke med andre mennesker og å være her og benytte fasiliteter. Men

selv om vi var individuelle studenter så er det jo som andre studier at man hjelper hverandre. Man snakker om sammen. Derfor satt jeg her fire dager i uken minst.

**F: Hvordan opplevde du det sosiale samholdet?**

**I:** Det var kjempefint. Det var en passe stor gruppe til at alle kunne bli kjent med hverandre, vi spiste lunsj sammen og pratet sammen og ble kjent. Det hadde vært litt stusselig hvis vi ikke hadde hatt det. Det hadde vel blitt ensomt rett og slett, og kanskje mer vanskelig. Så det var veldig fint å ha noen å snakke med.

**F: Følte du noen gang at det spiste opp litt av privatlivet ditt?**

**I:** Ja, altså. Det var ikke noe dramatisk problem, men det var mye jobbing på kveldene altså. Mer enn vi trodde kanskje. Så det var litt koding ved spisebordet og i helgen. Men man vet jo at det er for en begrenset periode, det var bare tre måneder.

**F: Er det noe vi ikke har spurt om som du syns er relevant?**

**I:** Nei, ikke annet enn det.. Jeg tror det er viktig at man av og til gutser og tar noen valg man ikke er trygg på. Og nettopp det at det gjøres i en kontekst der du vet du har bedriften rundt deg, at du ikke blir satt på gata dersom du ikke får det til. Det er en ekstremt god ramme for å ta noen sjanser som man ellers ikke ville gjort. Og det oppleves jo som at bedriften investerer i deg, så det er jo en fantastisk anledning til å hoppe ut i det, og likevel vite at du er ansatt et sted. Så det virker som at de fleste var veldig glad for at de fikk anledningen til det og ser at det er en mulighet.

Det er noe helt annet å studere noe på heltid, enn å bruke en halvtime i ny og ne eller gå på et kort enkeltkurs.

**F: Så du ville ikke gjort det samme på deltid?**

**I:** Nei jeg er ikke sikker på om jeg ville gjort det. Fordi dette fagfeltet krever at du er hundre prosent konsentrert, man kan ikke sitte å lære en maskinlæringsalgoritme i tre timer og så gjøre noe annet.. Du må ha fullt fokus.

**F: Hvordan har du blitt tatt imot i den nye stillingen din?**

**I:** Jo, jeg syns at det har vært bra. I det området jeg jobber så er det mange analytikere og en annen på kullet er også der. Det er flere av samme sorten der, så det føles veldig som å komme inn i et fagområde som passer godt. Så det er veldig fin.