



Uio • Universitetet i Oslo

Kompetanseutvikling og læring blant eldre arbeidstakere i finansbransjen

*En casestudie om kompetanseutvikling og læring
i møte med den digitale utviklingen*

Cecilie Susann Nørstrud

Sigrid Rønning

Master i pedagogikk – Kunnskapsutvikling og læring i
arbeidslivet
45 stp.

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

02. mai 2022

Sammendrag av masteroppgaven i pedagogikk

Tittel	Kompetanseutvikling og læring blant eldre arbeidstakere i finansbransjen <i>En casestudie om kompetanseutvikling og læring i møte med den digitale utviklingen</i>
Av	Cecilie Susann Nørstrud og Sigrid Rønning
Emnekode	PED4491 <i>Masteroppgave – Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet</i>
Semester	Våren 2022

Stikkord
Den digitale utviklingen Digitale verktøy Digitalisering Eldre arbeidstakere Holdninger Kompetanse Kompetansemobilisering Kompetanseutvikling Kunnskapsdeling Livslang læring Læring Læringskultur Motivasjon

© Cecilie Susann Nørstrud og Sigrid Rønning

2022

Kompetanseutvikling og læring blant eldre arbeidstakere i finansbransjen

Cecilie Susann Nørstrud og Sigrid Rønning

<http://www.duo.uio.no>

Sammendrag

Som et resultat av den fjerde industrielle revolusjon har økt digitalisering og automatisering ført til endring i arbeidsmetoder og forretningsmodeller (Klemsdal et al., 2017, s. 11; Finans Norge, 2019, s. 2). Denne utviklingen er særlig fremtredende i finansbransjen, som omtales å være den ledende bransjen innenfor digitalisering (Finans Norge, 2021a). Den digitale utviklingen har bidratt til nye måter å utføre arbeidsoppgaver på, samtidig som det stadig stilles nye krav til kompetanse for å kunne møte fremtidige behov i et arbeidsliv i endring. Det er i denne sammenhengen viktig at arbeidstakerne tilbys muligheter til å utvikle sin kompetanse, slik at manglende kompetanse ikke blir et hinder for deres arbeidsliv (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 7).

Det stilles derfor krav til å utdanne nok arbeidskraft, så vel som at det er viktig at eksisterende arbeidstakere får mulighet til å utvikle sin kompetanse (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 8). I tillegg hviler det et særlig ansvar på arbeidsgiver for å tilrettelegge for kompetanseutvikling og læring hos eldre arbeidstakere, noe som følgelig vil kunne redusere strukturelle ulikheter i utdanningsnivå mellom yngre- og eldre arbeidstakere. Det bør samtidig legges til rette for etter- og videreutdanning, ettersom forskning viser til at eldre arbeidstakere i finansbransjen i mindre grad tilbys slike muligheter (Proba, 2017, s. 49). Som en parallell til dette er det viktig at eldre arbeidstakers kompetanse identifiseres og anerkjennes for at tiltak som støtter kompetanseutvikling og læring kan finne sted (Hilsen & Olsen, 2021, s. 96)

Vår casestudie undersøker hvordan eldre arbeidstakere i finansbransjen opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen i møte med den digitale utviklingen. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan opplever eldre arbeidstakere i finansbransjen at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen i møte med den digitale utviklingen?

For å besvare denne problemstillingen har vi utformet tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilken betydning har bruk av digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring for eldre arbeidstakere i finansbransjen?*

2. *Hvordan motiveres eldre arbeidstakere i finansbransjen av å benytte digitale verktøy og hvordan spiller den enkelte arbeidstakers holdninger en rolle i denne sammenhengen?*
3. *Hvordan oppleves det å være eldre arbeidstaker (55+) i finansbransjen og hvordan har den digitale utviklingen påvirket deres arbeidshverdag?*

For å kunne besvare vår overordnede problemstilling har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming til vår casestudie. Det innhentede datamaterialet baserer seg på 10 dybdeintervju med eldre arbeidstakere (55+) i ulike virksomheter i finansbransjen. I tillegg har vi også gjennomført to ekspertintervju for få større forståelse av denne bransje. Funn fra det innsamlede datamateriale viser at de eldre arbeidstakerne vi har intervjuet opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på deres arbeidsplasser, men at det i mindre grad tilbys individuell oppfølging og tilpasning. Samtidig vektlegger de at den digitale utviklingen har bidratt til endringer i arbeidsprosesser og metoder, hvor de i større grad har vært nødt til å ta i bruk digitale verktøy i arbeidshverdagen. Funn viser at informantene motiveres av å benytte digitale verktøy, samt ser viktigheten av å ta ansvar for egen læring for å utvikle sin kompetanse. Som en parallell til dette, viser Proba og Nifu (2015, s. 124) at arbeidstakerens motivasjon og holdninger er av stor betydning for deres mulighet til livslang læring.

Våre funn tyder på at bruk av digitale verktøy har bidratt til å gjøre det enklere å innhente informasjon og dele kunnskap med kollegaer. Våre informanter opplever at ledelsen tilrettelegger for kompetanseutvikling og læring gjennom å tilby digitale kurs og læringsverktøy. Samtidig viser våre funn at informantene opplever at deres digitale kompetanse skiller seg fra yngre kollegaer, og ser i den sammenheng viktigheten av å samhandle med yngre kollegaer for å utvikle sin kompetanse og lære av hverandre. Det er i så måte viktig at ledelsen oppmuntrer og tilrettelegger for samhandling og interaksjon mellom arbeidstakerne, ettersom det kan bidra til utvikling av både faglig og digital kompetanse. Samtidig er det avgjørende at ledelsen anerkjenner eldre arbeidstakere som en ressurs og at det legges til rette for livslang læring.

Forord

Denne masteroppgaven i pedagogikk er en del av vårt avsluttende arbeid innenfor studieretningen Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet ved Universitetet i Oslo. Vi er stolte over innsatsen som er lagt ned fra vi startet forberedelsene våren 2021 til studien ble ferdigstilt mai 2022. Med bakgrunn i våre tidligere utdanningsløp innenfor Økonomi og administrasjon, samt HR og personalledelse har dette skapt gode og informative diskusjoner som har bidratt til en høy læringskurve.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Anders Underthun ved OsloMet for gode innspill til relevant forskning og teori gjennom hele prosessen. Hans konstruktive tilbakemeldinger og bidrag har skapt gode diskusjoner som har vært til stor hjelp underveis i prosessen. Vi er også takknemlig for samarbeidet oss imellom, hvor hverandres «stå på vilje» og heiarop har vært viktig for vår motivasjon og pågangsmot.

Videre ønsker vi å takke Roger Moen og Linda Hauge i Senter for seniorpolitikk som har bidratt med nyttig informasjon knyttet til seniorer i arbeidslivet, samt innspill til relevant og dagsaktuell forskning. Vi vil også rette en stor takk til Runa Opdal Kerr i Finans Norge for hennes engasjement og bidrag inn i vår masteroppgave. Til slutt ønsker vi å takke alle informanter som tok seg tid til å stille opp på et intervju i en ellers travel hverdag. Deres innsikt har vært avgjørende for vår studie.

Vi håper at vår studie vil gi kunnskap og innsikt i en dagsaktuell og viktig tematikk. I tillegg håper vi også at vårt bidrag inspirerer til videre forskning.

God lesning!

Universitetet i Oslo, mai 2022

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualitet	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
1.3 Begrepsavklaring	6
1.4 Masteroppgavens oppbygning.....	7
2. Presentasjon av finansbransjen	8
3. Tidligere forskning	11
4. Teoretiske perspektiver	14
4.1 Digitale verktøy og dens hensikt	14
4.1.1 Implementering av digitale verktøy	16
4.2 Kompetansebegrepet	17
4.2.1 Kunnskaper	18
4.2.2 Ferdigheter	18
4.2.3 Evner	19
4.2.4 Holdninger	19
4.3 Kompetanseutvikling og læring i arbeidslivet.....	21
4.3.1 Kunnskapsdeling på arbeidsplassen.....	22
4.3.2 Læringskultur som en del av organisasjonskulturen.....	23
4.4 Motivasjon og kompetansemobilisering.....	24
4.5 Aldersriktig ledelse.....	27
5. Metode	29
5.1 Valg av metode	29
5.1.1 Kvalitativ metode.....	29
5.1.2 Valg av forskningsdesign.....	30
5.2 Datainnsamling	31
5.2.1 Semi-strukturert intervju.....	31
5.2.2 Intervjuguide	32
5.2.3 Fremgangsmåte til intervjuene.....	33
5.2.4 Gjennomføring av intervju.....	34
5.3 Utvalg	35
5.3.1 Strategisk utvelgelse	35
5.3.2 Utvalgets størrelse.....	36
5.3.3 Rekruttering av informanter.....	36
5.4 Analyseprosessen	38
5.5 Studiens kvalitet.....	40
5.5.1 Reliabilitet.....	40
5.5.2 Validitet.....	41
5.5.3 Etske dilemmaer	43
6. Funn og analyse	44
6.1 Presentasjon av informanter	44

6.2 Bruk av digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring blant eldre arbeidstakere i finansbransjen	46
6.2.1 Kompetanseutvikling i møte med den digitale utviklingen	46
6.2.2 En læringskultur som fremmer kompetanseutvikling	51
6.2.3 Kunnskapsdeling ved bruk av digitale verktøy	54
6.2.4 Eldre arbeidstakeres opplevelse av ledelsens tilrettelegging for kompetanseutvikling og læring i møte med bruk av digitale verktøy	57
6.3 Eldre arbeidstakeres motivasjon og holdninger til å benytte digitale verktøy.....	60
6.3.1 Eldre arbeidstakeres motivasjon og kompetansemobilisering i møte med bruk av digitale verktøy	60
6.3.2 Eldre arbeidstakeres holdninger til kompetanseutvikling og læring.....	65
6.4 Eldre arbeidstakere i finansbransjen	69
6.4.1 Endring i deres arbeidssituasjon som følge av den digitale utviklingen.....	69
6.4.2 Det å være eldre på arbeidsplassen	71
6.4.3 Diskriminering blant eldre arbeidstakere.....	75
7. Oppsummering av hovedfunn	77
7.1 Hvilken betydning har bruk av digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring for eldre arbeidstakere i finansbransjen?	77
7.2 Hvordan motiveres eldre arbeidstakere i finansbransjen av å benytte digitale verktøy og hvordan spiller den enkelte arbeidstakers holdninger en rolle i denne sammenhengen?	79
7.3 Hvordan oppleves det å være eldre arbeidstaker (55+) i finansbransjen og hvordan har den digitale utviklingen påvirket deres arbeidshverdag?	80
8. Avslutning og konklusjon.....	83
8.1 Forslag til videre forskning.....	85
8.2 Begrensninger ved studien	86
Litteraturliste	88
Vedlegg 1: Meldeskjema til NSD	95
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring informanter	98
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring ekspertinformant 1 (Runa Opdal Kerr)	101
Vedlegg 4: Samtykkeerklæring ekspertinformant 2.....	104
Vedlegg 5: Intervjuguide eldre arbeidstaker	107
Vedlegg 6: Intervjuguide ekspertinformant 1 og 2	109
Figur 1: Hvilke egenskaper, ferdigheter og holdninger er viktigst for ansatte i finans de neste 2-3 årene?.....	9
Figur 2: Sammenheng mellom de ulike kompetansekompomentene.....	18
Figur 3: Overordnede tema med tilhørende koder.....	41
Tabell 1: Presentasjon av informanter.....	46

1. Innledning

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan eldre arbeidstakere i finansbransjen opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen i møte med den digitale utviklingen. Vår studie er gjennomført som en kvalitativ studie i privat sektor innenfor bank og finans, herav finansbransjen. Bakgrunnen for valg av tema for denne masteroppgaven bygger på kunnskap vi har tilegnet oss i løpet av vår tid som studenter ved Universitetet i Oslo.

Gjennom dette studieløpet har vi sett viktigheten av å sikre kompetanseutvikling hos arbeidstakere, særlig i møte med et arbeidsliv i endring som følge av den digitale utviklingen. Samtidig opplever vi et større behov for forskning knyttet til hvordan dette oppleves for eldre arbeidstakere. I tillegg ser vi viktigheten av å ha et økende fokus på kompetanseutvikling hos denne gruppen arbeidstakere, ettersom de i mindre grad har høyere utdanning sammenlignet med yngre kollegaer (NOU 2019: 2, s. 114). Kompetanseutvikling hos eldre arbeidstakere hevdes også å være nødvendig for å kunne håndtere nye arbeidsoppgaver og for å kunne være i arbeidslivet lengre (NOU 2019: 2, s. 166). Vi håper i så måte at vår studie kan bidra til å belyse denne tematikken i større grad, samt synliggjøre viktigheten og verdien av å tilrettelegge for at eldre arbeidstakere skal ha mulighet til livslang læring i møte med den digitale utviklingen.

Vi ønsker samtidig å presisere at vår studie ikke har tatt høyde for endringer som følge av koronapandemien, da vi ønsker å se på denne tematikken i en større kontekst. Det kan likevel ha påvirket informantenes oppfatning av den digitale utviklingen, ettersom de har sittet store deler av arbeidshverdagen på hjemmekontor siden våren 2020 og dermed vært nødt til å ta i bruk digitale verktøy i større grad enn tidligere.

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Befolkningen i Norge eldes i et økende tempo som følge av den demografiske overgangen hvor mennesker lever lengre, samtidig som færre blir født (Gleditsch, 2020). På europeisk basis hevdes det at hver tredje europeer i 2050 vil være over 60 år. Det vil derfor være viktig at yrkeskarrieren til arbeidstakere forlenges og at de pensjonerer seg senere (Jære, 2019). Som en parallell til dette ble den øvrige aldersgrensen for privat sektor i 2015 hevet fra 70 til 72 år jf. arbeidsmiljøloven §15-13a (1). Tall fra Proba (2017, s. 41) viser imidlertid at gjennomsnittlig avgangsalder i finansbransjen er 64 år, hvilket er noe lavere sammenlignet med avgangsalderen i andre bransjer. Videre argumenterer Proba (2017, s. 3) for at arbeidstakerens kompetanse og arbeidsprestasjoner er avgjørende faktorer i forbindelse med nedbemanning. Dersom arbeidstakere går av med tidlig pensjon vil det både være et tap for virksomheten, så vel som for samfunnet generelt, gitt at den eldre arbeidstaker har kapasitet og motivasjon for å være i arbeidslivet.

Samtidig kan det argumenteres for at motivasjon og lojalitet kan bli svekket ved manglende tilbud om opplæring fra arbeidsgivers side, noe som også kan sees på som en form for diskriminering (Proba & Nifu, 2015, s. 8). I arbeidsmiljøloven jf. §§ 13-1 (1) og 13-2b (1) står det videre at det er forbudt å diskriminere arbeidstakere i forbindelse med opplæring og kompetanseutvikling på bakgrunn av alder. Dette underbygger viktigheten av å legge til rette for livslang læring fra arbeidsgivers side, så vel som at den enkelte arbeidstaker selv må ha et iboende ønske om å være i arbeidslivet lenge. I tillegg har også myndighetene et overordnet ansvar for å sørge for at dette kan finne sted gjennom å utvikle mer fleksible løsninger for etter- og videreutdanning for eldre arbeidstakere, slik Olsen og Børing (2019, s. 16) argumenterer for i sin rapport. Dersom det tilrettelegges for at denne gruppen arbeidstakere har mulighet til å utvikle sin kompetanse kontinuerlig, kan dette bidra til at de både er kvalifisert til egen virksomhet, samt stiller sterkere dersom de eventuelt skal skifte jobb (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 16).

Som et resultat av stadige endringer innenfor teknologi, økonomi og samfunn må virksomheter i større grad enn tidligere tilpasse seg nye markedsforhold og kundebehov (Nokelainen et al., 2018, s. 25). Dette støttes også av Saari et al. (2019, s. 286) som viser til hvordan usikkerheten i den samfunnsmessige og økonomiske utviklingen har åpnet opp for

nye ansettelsesformer, hvor behovet for fleksibilitet har økt både hos arbeidsgivere og arbeidstakere. På bakgrunn av dette skapes det således et behov for å generere nye måter å utføre arbeidet på, hvilket har en direkte innvirkning på arbeidstakeres arbeidsplasser og arbeidspraksis (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2018, s. 161). Denne utviklingen omtales ofte som den fjerde industrielle revolusjon og referer til modernisert produksjon som vil føre til store endringer i virksomheters forretningsmodeller, produksjonsprosesser, ferdighetsbehov og måter å samhandle på (Klemsdal et al., 2017, s. 11). Samtidig har digitalisering, robotisering og automatisering bidratt til økt produktivitetsvekst. Som et resultat av dette vil arbeidsplasser kunne forsvinne og arbeidsoppgaver endres. På den måten vil det således oppstå nye behov som krever ny og annen tilegnelse av kompetanse enn tidligere (Ruud, 2021, s. 29-30).

Konsekvensene av den digitale utviklingen er størst i finansbransjen, i den grad at 95% av Norges befolkning bruker internett til banktjenester (Statistisk sentralbyrå, 2021a). Dag Ingvar Jacobsen (2004, s. 55) pekte allerede i 2004 på at den økte digitaliseringen hadde skjedd i rekordfart de siste 10 til 15 årene, noe som har hatt store konsekvenser for finansbransjen. Dette gjennom at stadig færre benytter seg av de tradisjonelle bankfilialene, samt at mye av kommunikasjonen foregår gjennom digitale plattformer. Det er dermed stor usikkerhet knyttet til hvilke konsekvenser dette kan få for arbeidstakere i denne bransjen, ettersom det vil kunne erstatte menneskelig arbeidskraft og gi økt behov for utvikling av kompetanse (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 19-20).

Kompetansereformen og dens formål

Samtidig som det stilles økende krav til arbeidstakernes kompetanse som en følge av endringer i arbeidslivet og arbeidstakernes behov for faglig påfyll gjennom yrkeskarrieren, finnes det også politiske intensjoner om at eldre skal stå lengre i arbeid. Regjeringen har vist tydelige intensjoner ved å iverksette tiltak for å sikre at arbeidstakere er i stand til å møte et arbeidsliv i endring. I april 2020 la Regjeringen i sin melding til Stortinget frem kompetansereformen «Lære hele livet» som

[...] har som mål at ingen skal gå ut på dato som følge av manglende kompetanse. Meldingen inneholder flere tiltak rettet mot å tette gapet mellom hva arbeidslivet trenger av kompetanse, og den kompetansen arbeidstakerne faktisk har.

(Kunnskapsdepartementet, 2020)

Kompetansereformen har særlig to formål. Det ene bygger på at ingen arbeidstakere *skal gå ut på dato* som en følge av manglende kompetanse, samt at alle arbeidstakere, uavhengig av alder, skal ha de samme mulighetene til å utvikle sin kompetanse. Det andre formålet er å *tette kompetansegapet*, slik at balansen mellom kompetansen som behøves i arbeidslivet og kompetansen den enkelte arbeidstaker besitter er likevektig. Det presiseres at formålet med kompetansereformen er å opprettholde og utvikle kompetansen hos alle arbeidstakere, slik at manglende kompetanse ikke blir en utslagsgivende faktor for deres arbeidsliv (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 7).

Som en følge av det grønne skiftet, hvor olje og gass i mindre grad dominerer økonomien, tar også kompetansereformen opp viktigheten av at arbeidstakere tilegner seg ny kompetanse. Det er således viktig at arbeidstakerne og næringene som berøres av det grønne skiftet er i stand til å omstille seg i møte med endringene det medfører. Det stilles derfor krav til å utdanne nok arbeidskraft, samtidig som det er avgjørende å sikre at eksisterende arbeidstakere får mulighet til å oppdatere og utvikle sin kompetanse uavhengig av alder (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 8). Samtidig må både arbeidsgivere og arbeidstakere oppleve at det er attraktivt å investere tid og penger i kompetanseutvikling. Det hviler i så måte et særlig ansvar på arbeidsgivere for å sikre at arbeidstakerne har mulighet til livslang læring (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 9).

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vår overordnede problemstilling for denne masteroppgaven har til hensikt å kartlegge kompetanseutvikling og læring blant eldre arbeidstakere i finansbransjen. Vi ønsker i tillegg å se dette opp mot endringer i arbeidsprosesser og metoder som følge av den digitale utviklingen. På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende problemstilling:

Hvordan opplever eldre arbeidstakere i finansbransjen at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen i møte med den digitale utviklingen?

For å kunne besvare denne problemstillingen har vi utformet tre tilhørende forskningsspørsmål. Dette har bidratt til å avgrense vår studie gjennom å legge til grunn hva vi ønsker å fokusere på. Våre tre forskningsspørsmål er:

- 1. Hvilken betydning har bruk av digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring for eldre arbeidstakere i finansbransjen?*
- 2. Hvordan motiveres eldre arbeidstakere i finansbransjen av å benytte digitale verktøy og hvordan spiller den enkelte arbeidstakers holdninger en rolle i denne sammenhengen?*
- 3. Hvordan oppleves det å være eldre arbeidstaker (55+) i finansbransjen og hvordan har den digitale utviklingen påvirket deres arbeidshverdag?*

Med bakgrunn i at vi ønsker å undersøke eldre arbeidstakeres opplevelse av et fenomen, anser vi det som hensiktsmessig å utarbeide tre forskningsspørsmål, hvorav de to siste er todelt. Det første forskningsspørsmålet har til hensikt å kartlegge hvordan eldre arbeidstakere i finansbransjen opplever bruk av digitale verktøy i arbeidshverdagen og hvilken betydning dette har for deres mulighet til kompetanseutvikling og læring. Det andre forskningsspørsmålet dreier seg om indre faktorer som motivasjon og holdninger hos eldre arbeidstakere. Dette er noe vi anser som relevant å inkludere, ettersom Proba og Nifu (2015, s. 124) argumenterer for at eldre arbeidstakeres motivasjon og holdninger er av stor betydning for deres mulighet til livslang læring. For å få et helhetlig bilde av fenomenet vi har til hensikt å undersøke ønsker vi i forskningsspørsmål tre å se nærmere på hvordan det oppleves å være eldre arbeidstaker (55+) i finansbransjen. Den digitale utviklingen og dens betydning er gjennomgående i alle tre forskningsspørsmålene og besvarelsen i sin helhet. Forskningsspørsmålene vil senere bli benyttet som et overordnet rammeverk når våre funn presenteres og drøftes opp mot relevant litteratur i kapittel seks. Forskningsspørsmålene vil videre besvares i kapittel syv og bidra til å konkludere med bakgrunn i vår overordnede problemstilling i kapittel åtte.

1.3 Begrepsavklaring

Med bakgrunn i tematikken for vår studie vil det være hensiktsmessig å definere sentrale begreper. På den måten vil vi kunne danne en felles forståelse av begrepene som inkluderes i vår studie. Begrepene vi har valgt å definere blir benyttet gjennomgående i vår besvarelse.

Det første begrepet vi ønsker å trekke frem er *eldre arbeidstakere*. Det finnes ulike definisjoner på eldre arbeidstakere i litteraturen og hvorvidt disse benevnes som eldre arbeidstakere eller seniorer. Litteraturen peker likevel i retning av at disse to benevnelsene er sammenfallende med hverandre. I vår besvarelse vil vi gjennomgående benytte begrepet *eldre arbeidstaker*, ettersom *senior* ofte benyttes i forbindelse med ansiennitet og stillingsnivå. Det er imidlertid stor variasjon i hva som skiller denne gruppen arbeidstakere fra andre når det gjelder alder. I vårt litteratursøk har både <50, 55 og 60 år fremkommet som aktuelle aldersgrupper for eldre arbeidstakere. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Senter for seniorpolitikk som definerer eldre arbeidstakere som «den norske arbeidsstyrken over 55 år» (Solli, 2022). Proba og Nifu (2015, s. 8) har også benyttet den samme avgrensningen i sin rapport.

Et annet begrep som vi ønsker å definere er *kompetanseutvikling*. Vi har valgt å benytte Linda Lai (2021, s. 112) sin definisjon av strategisk kompetanseutvikling som hevder at kompetanseutvikling er «[...] tiltak for å oppnå eller forsterke læring blant medarbeidere i en organisasjon». Lai (2021) sin forståelse av begrepet kompetanse, samt kompetanseutvikling og læring er benyttet som et grunnlag for store deler av vårt teoretiske rammeverk gjennomgående i hele besvarelsen.

Det tredje begrepet vi ønsker å trekke frem er *den digitale utviklingen*. Den digitale utviklingen kan forstås som stadige teknologiske-, økonomiske- og samfunnsmessige endringer som virksomheter i større grad enn tidligere må ta høyde for i møte med nye markedsforhold og kundebehov ((Nokelainen et al., 2018, s. 25). Dette omtales ofte som den fjerde industrielle revolusjon og dreier seg om å benytte teknologi til å fornye, forenkle og forbedre virksomheters forretningsmodeller, produksjonsprosesser, ferdighetsbehov og måter å samhandle på (Klemsdal et al., 2017, s. 11).

Det siste begrepet som er hensiktsmessig å definere er *digitale verktøy*. Digitale verktøy omfatter teknisk utstyr og programvare. Dette inkluderer alt fra kommunikasjonsverktøy, intranett, arbeidsverktøy og læringsplattformer, noe som ifølge Hislop et al. (2018, s. 164) kan bidra til å tilrettelegge og støtte sosiale relasjoner og kommunikasjonsprosesser.

1.4 Masteroppgavens oppbygning

Vår studie er bestående av totalt åtte kapitler. Første kapittel baserer seg på studiens bakgrunn og aktualitet, samt presentasjon av vår overordnede problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. I dette kapitlet presenteres også relevante begreper som benyttes gjennomgående i vår besvarelse. Kapittel to er en beskrivelse av finansbransjen med utgangspunkt i arbeidslivsdirektør Runa Opdal Kerr sin beskrivelse, samt andre relevante bidrag som støtter dette. Dette kapitlet tar for seg hvordan finansbransjen har endret seg, hvilke utfordringer dette har medført og hva som er viktig å ta høyde for fremover i forbindelse med den digitale utviklingen. I kapittel tre ønsker vi å trekke frem tidligere forskning som er av relevans for vår overordnede problemstilling. Dette baserer seg på forskning som er gjennomført i forbindelse med eldre arbeidstakere, både i finansbransjen og i arbeidslivet generelt.

Videre ønsker vi i kapittel fire å se på ulike teoretiske perspektiver som vi anser som relevant for vår studie, noe som senere vil sees i sammenheng med våre funn. Valg av metode og metodisk tilnærming vil bli presentert i kapittel fem. I dette kapitlet vil også metodiske erfaringer vi har gjort oss underveis i prosessen løftes frem. I kapittel seks ønsker vi å presentere våre funn som baserer seg på vårt innsamlede datamateriale. Våre funn er delt inn i ulike delkapitler med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål. Videre analyseres dette underveis i lys av tidligere forskning og teoretiske perspektiver som ble presentert i kapittel tre og fire. Med bakgrunn i funn og analyse vil vi i kapittel syv oppsummere våre hovedfunn, før vi i kapittel åtte vil besvare vår overordnede problemstilling. Avslutningsvis i kapittel åtte ønsker vi å fremlegge forslag til videre forskning og begrensninger ved vår studie.

2. Presentasjon av finansbransjen

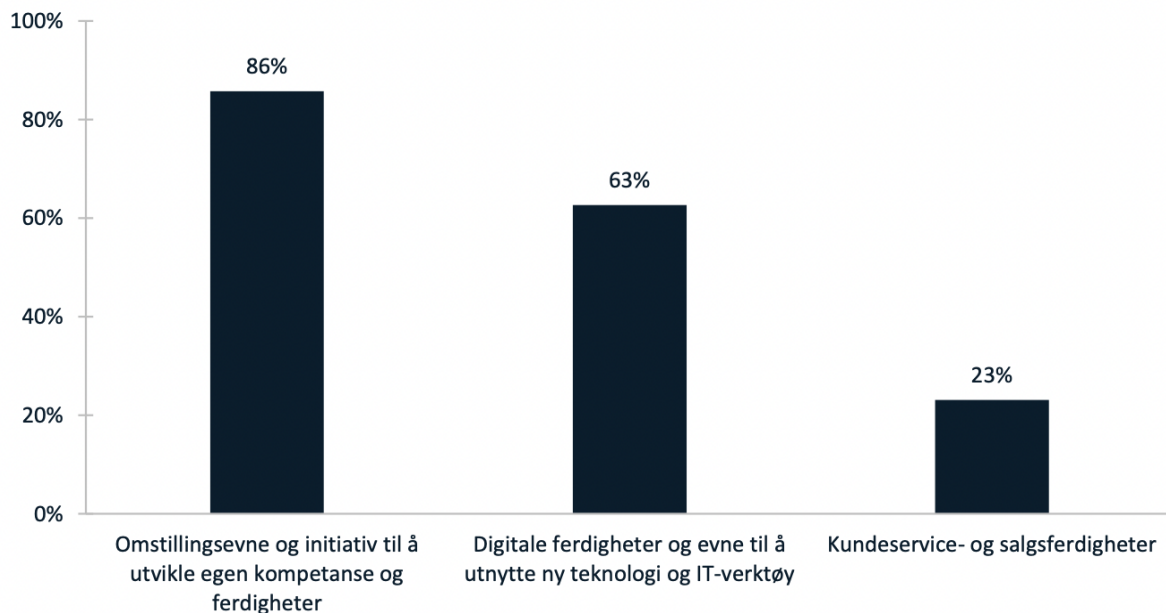
For å få innsikt i finansbransjen har vi gjennomført et ekspertintervju med Runa Opdal Kerr som har vært arbeidslivsdirektør i Finans Norge siden 2016. Kerr leder arbeidslivsavdelingen som jobber med ulike temaer innenfor arbeidslivet, herunder arbeidsrett, kompetanseutvikling, livsfasepolitikk, mangfold, likestilling og inkludering. Vi ønsker i denne delen av vår masteroppgave å presentere finansbransjen med bakgrunn i hennes kunnskap og tolkning. Vi vil også benytte andre relevante bidrag, samt statistikk for å støtte dette.

Tall fra Statistisk sentralbyrå (2021c) viser at det er sysselsatt i overkant av 48 000 personer i finansbransjen per fjerde kvartal i 2021. Samtidig viser Finans Norge (2021a) til at finansnæringen er ledende innenfor digitalisering i Norge. Kerr argumenterer for at det har vært en rivende utvikling innenfor finansbransjen siden 1980-tallet. I samme periode har det også skjedd en omfattende endring ved at arbeidsoppgaver og forretningsmodeller har blitt endret som følge av automatisering og digitalisering (Finans Norge, 2019, s. 2). I tillegg har fokuset på bærekraft fått en sentral rolle i finansbransjen de siste årene. Dette synliggjøres i funn fra rapporten «Kompetansesjekken 2021» som er gjennomført av Finans Norge, hvor det fremkommer at 9 av 10 virksomheter i større grad behøver kompetanse knyttet til bærekraft og klimarisiko (Finans Norge, 2021b, s. 7). Kerr trekker også frem hvordan den økte digitaliseringen har bidratt til endringer i arbeidslivet og hvordan eksempelvis fintech-selskaper som Vipps har fått en betydelig plass som aktør i finansbransjen. Særlig vektlegger Kerr hvordan dette har ført til endringer i arbeidsstruktur både innenfor bank og forsikring, samt at denne bransjen ligger langt fremme i forbindelse med implementering av ny teknologi.

Sett i lys av dette trekker hun frem hvordan forsikringsselskapene i forbindelse med håndtering av eksempelvis skadesaker har endret seg som en følge av at prosesser har blitt digitalisert og at algoritmer har overtatt de manuelle prosessene. Samtidig argumenterer Kerr for at det også innenfor banknæringen har forekommet store endringer som et resultat av at den økte digitaliseringen har bidratt til å forenkle arbeidsprosesser. Dette støttes av Finans Norge (2019, s. 2) som viser til hvordan produktiviteten har flerdoblet seg siden 1990-tallet. Kerr legger vekt på at dette er særlig synlig fra et kundeperspektiv hvor kravene til

digitaliserte løsninger har økt og således bidratt til store endringer. I tråd med dette understreker hun at disse kravene i større grad også har bidratt til at aktører i finansbransjen må tilpasse seg og utvikle sin kompetanse. Som en parallell viser Underthun et al. (2021, s. 23) til at behovet for å fornye arbeidstakernes kompetanse er størst innenfor finans og IT.

«Kompetansesjekken 2021», gjennomført av Finans Norge understreker også hvordan kravet til kompetanse har endret seg og hvilke faktorer det blir viktig å tenke på fremover i møte med dette. Funn fra denne rapporten viser at 8 av 10 aktører i finansbransjen mener at omstillingsevne og initiativ til å utvikle egen kompetanse og ferdigheter vil være viktigst for arbeidstakere i denne bransjen de neste årene, slik som figur 1 nedenfor illustrerer. I tillegg til dette vil også arbeidstakerens digitale ferdigheter og evne til å utnytte digitale verktøy være av stor betydning i årene fremover (Finans Norge, 2021b, s. 14).



Figur 1: Hvilke egenskaper, ferdigheter og holdninger er viktigst for ansatte i finans de neste 2-3 årene? (Finans Norge, 2021b, s. 14).

Som en følge av den digitale utviklingen trekker Kerr frem to mulige utfordringer. Det første knytter seg til innhenting av relevant kompetanse. Dette har vist seg å være en utfordring innenfor teknologi som følge av at dagens arbeidstakere ikke besitter kompetansen som kreves. Som et resultat av dette har virksomheter vært nødt til å innhente kompetanse eksternt fra andre land. Den andre utfordringen dreier seg om å gjøre eksisterende arbeidstakere relevante for fremtiden, slik at de er i stand til å imøtekomme fremtidige behov. Som en parallell til dette understreker Kerr at det allerede finnes mange eksempler på virksomheter i

finansbransjen som har utviklet egne programmer for sine medarbeidere, slik at kompetansen arbeidstakerne besitter er i tråd med fremtidige behov. I denne sammenhengen legger hun vekt på at både arbeidsgiver og arbeidstaker har et ansvar, ved at arbeidsgiver skal legge til rette for kompetanseutvikling, så vel som at arbeidstaker selv må ta initiativ, være nysgjerrig og ha et iboende ønske om å lære. Hun trekker også frem viktigheten av at arbeidstakere, uavhengig av alder, samhandler med kollegaer og tar initiativ til å utvikle eget potensiale, da dette er avgjørende egenskaper som gjør arbeidstakerne attraktiv i en næring i endring.

Eldre arbeidstakere i finansbransjen

Tall fra Statistisk sentralbyrå (2021c) viser at hver fjerde arbeidstaker i finansbransjen er over 55 år. Når det gjelder eldre arbeidstakere i finansbransjen, opplever Kerr at de fleste ser på den digitale utviklingen som spennende og at de har et ønske om å holde seg oppdatert. Likevel uttrykker hun at hvorvidt arbeidstakere evner å håndtere digitale verktøy ikke har en direkte sammenheng med alder, men at det er et skille mellom utdanningsbakgrunnen til yngre- og eldre arbeidstakere, noe også Statistisk sentralbyrå (2021b) viser til. Dette er med på å synliggjøre den store endringen i kompetansekravet, noe Kerr omtaler som kompetanseskiftet i finansbransjen. Samtidig viser hun til at eldre arbeidstakere har lang erfaring og besitter derfor høy kompetanse som arbeidsgivere bør dra nytte av. Hun understreker også at det er vel så viktig å inkludere denne gruppen arbeidstakere i implementeringsprosesser, da deres erfaringer og kompetanse er av høy verdi. Kerr oppsummerer kompetanseskiftet og følgene av endringene i finansbransjen ved å understreke at:

Næringen trenger ulike kompetanser, ikke bare teknologi, selv om det ansettes mange teknologer så trenger vi mange ulike typer kompetanser. Det er viktig å understreke. Fagkompetanse kan man ofte lære seg, men ferdigheter og holdninger blir det enda mer fokus på fremover.

Runa Opdal Kerr (2022)

Dette utsagnet understreker viktigheten av å tilrettelegge for kompetanseutvikling hos alle arbeidstakere i finansbransjen, ettersom den digitale utviklingen har bidratt til endring i arbeidsstruktur og kompetansekrav. Sett i lys av dette er det avgjørende at arbeidsgivere, så vel som myndighetene legger til rette for livslang læring, slik at alle arbeidstakere er i stand til å følge den digitale utviklingen og ser nytten av å utvikle sin kompetanse.

3. Tidligere forskning

Vi skal i dette kapitlet presentere tidligere forskning knyttet til eldre arbeidstakere i finansbransjen, så vel som i arbeidslivet generelt. Den tidligere forskningen vi har benyttet i denne studien har sitt utspring i bidrag hentet fra ulike forskningsinstitusjoner. Dette har vært med på å danne grunnlaget for hvordan vi har valgt å tilnærme oss tematikken i vår studie. Bidragene som presenteres i dette kapitlet benyttes gjennomgående når funn fra vårt innsamlede datamateriale presenteres og analyseres i kapittel seks.

Rapporten «Seniorer i finansnæringen» gjennomført av Proba (2017) for Senter for seniorpolitikk, Finans Norge og Finansforbundet viser at sysselsettingen i finansbransjen har en negativ trend og at denne næringen preges av nedbemanning og lavere avgangsalder sammenlignet andre bransjer (Proba, 2017, s. 1-2). Eldre arbeidstakere i finansbransjen begrunner egen avgang med et ønske om å benytte mer tid sammen med familie og venner. Samtidig legger de vekt på at de viktigste faktorene for å være i arbeidslivet lenge, dreier seg om et godt arbeidsmiljø og at arbeidet som utføres oppleves som interessant (Proba, 2017, s. 2). Dette støttes av funn fra en rapport gjennomført av Oslo Economics (2018) hvor arbeidstakerne anser et godt arbeidsmiljø og gode kolleger som en viktig motivasjonsfaktor for å trives på arbeidsplassen (Oslo Economics, 2018, s. 51). Videre konkluderer rapporten til Proba (2017) om seniorer i finansnæringen med at

[...] seniorenne [er] tilfreds med arbeidsoppgaver og forholdet til ledelse og kolleger. De mener de mestrer arbeidsoppgavene meget godt og behersker datasystemene. De fleste oppfatter seg selv som en ressurs for virksomheten og en del bidrar også i opplæring av yngre ansatte. [...]. Undersøkelsen kan imidlertid tyde på at en andel av de ansatte opplever noe forskjellsbehandling i seniorennes disfavør, særlig i forbindelse med lønnsøkning og innføring av ny teknologi. Sammenlikning med tilsvarende undersøkelser kan tyde på at ansatte i finansnæringen opplever dette oftere enn det som er gjennomsnittet for arbeidslivet samlet.

(Proba, 2017, s. 47)

Tall fra Norsk seniorpolitisk barometer (2020) viser at over halvparten av alle yrkesaktive uavhengig av bransje opplever at yngre arbeidstakere prioriteres når ny teknologi og

arbeidsprosesser implementeres. Parallelt med dette rapporteres det at en andel av eldre arbeidstakere opplever å bli utelatt fra interne rekrutteringsprosesser og forfremmelser, samt at de i mindre grad får mulighet til å delta på kurs og opplæring (Ipsos, 2020, s. 51). Dette kan tyde på at eldre arbeidstakere føler seg noe forskjellsbehandlet i forbindelse med kompetanseutviklingstiltak. Videre viser Proba (2017, s. 49) sin rapport at kompetanseutviklingstiltak er relativt lite benyttet som et seniorpolitisk tiltak i finansnæringen, ettersom det i mindre grad tilbys muligheter for etter- og videreutdanning for denne gruppen arbeidstakere (Proba, 2017, s. 49). I tråd med dette viser tall fra Statistisk sentralbyrå (2021b) at det er strukturelle ulikheter i utdanningsnivå mellom eldre og yngre arbeidstakere, noe som Underthun et al. (2021, s. 71) argumenterer for som en mulig årsak til hvorvidt arbeidstakeren kvalifiserer til å gjennomføre etter- og videreutdanning. Dette kan således begrense deres muligheter for livslang læring.

Proba (2017) legger frem at 80 prosent av eldre arbeidstakere i finansbransjen har opplevd endringer i sin arbeidssituasjon i løpet av de siste fem årene. Følgelig har 17 prosent av disse byttet stilling eller arbeidsplass. Det fastslås at de vanligste årsakene til endring i arbeidssituasjonen skyldes omorganisering eller endringer i arbeidsoppgavene som utføres (Proba, 2017, s. 30). Som en parallell til dette viser tall fra Norsk seniorpolitisk barometer (2020) at tilnærmet 7 av 10 opplever at arbeidet er preget av nye krav til kompetanse (Ipsos, 2020, s. 27). Videre viser rapporten til Oslo Economics (2018, s. 15) at eldre arbeidstakere generelt stiller svakere i møte med læring, samt at de gjennom implementering av digitale verktøy og tilegnelse av nye arbeidsmetoder opplever dette som utfordrende. Rapporten peker samtidig på at eldre arbeidstakere er gode på erfaringsbasert kompetanse, samt at de er flinke til å overføre kompetanse til andre og å jobbe selvstendig i arbeidet som utføres.

I rapporten «Et arbeidsliv under omstilling: Er det plass for senioren?» argumenteres det for at kompetanseheving ved omstillingsprosesser er en viktig faktor for å kunne løse fremtidige arbeidsoppgaver (Underthun et al., 2021, s. 9). Samtidig ser ikke arbeidsgivere at det er en direkte sammenheng mellom kompetansehevingstiltak og arbeidstakerens alder, men at færre eldre arbeidstakere er villige til å gjennomføre formelle kompetansetiltak mot slutten av sin karriere (Underthun et al., 2021, s. 56). Norsk seniorpolitisk barometer (2020) viser imidlertid at eldre arbeidstakere sjeldnere enn andre opplever å få mulighet til å ta del i læring, selv om funn i rapporten viser tegn til at dette har blitt bedre de siste årene (Ipsos, 2020, s. 4).

Som en parallell til dette, legger Finans Norge (2019, s. 5) frem tre mulige utfordringer som arbeidsgivere ser på som et hinder for å lykkes med kompetanseutvikling av sine arbeidstakere. Den første utfordringen dreier seg om *tid og ressurser*, noe som innebærer at de opplever manglende tid i arbeidshverdagen. Den andre utfordringen handler om *uforutsigbarhet og usikre veivalg* som en følge av den teknologiske utviklingen hvor endringer skjer raskt. Det kan i så måte være vanskelig å fastslå det fremtidige målet og hvilken kompetanse som behøves i arbeidslivet i fremtiden. Dette kan følgelig skape utfordringer knyttet til å sikre gode kompetanseutviklingstiltak for arbeidstakerne. Den siste utfordringen er arbeidstakerens *motivasjon og «growth mindset»*. Dette innebærer at kravet til stadig ny kompetanse kan påvirke arbeidstakernes motivasjon gjennom at de opplever usikkerhet og lite mestring (Finans Norge, 2019, s. 5). Disse tre utfordringene viser viktigheten av å jobbe langsiktig og systematisk med kompetanseutvikling for å sikre kompetente arbeidstakere.

4. Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet ønsker vi å se nærmere på litteratur som er relevant for videre analyse og drøfting. Store deler av litteraturen vi har benyttet har sitt utspring i sentrale forfattere innenfor organisasjonsforskning. Dette er av betydning for vår studie, ettersom god ledelse og kunnskap knyttet til organisasjoner er med på å gi innsikt i både hvilke muligheter og utfordringer som er sentrale blant eldre arbeidstakere i arbeidslivet. Som en forlengelse av dette har vi valgt å benytte teoretiske bidrag fra humanistisk forskning innenfor arbeidslivspedagogikk.

Dette kapitlet deles primært inn i fem overordnede deler. Først ønsker vi å ta for oss digitale verktøy og dens hensikt, ettersom bruk av digitale verktøy har blitt mer fremtredende i arbeidslivet som følge av den digitale utviklingen. Videre skal vi redegjøre for kompetansebegrepet med bakgrunn i Linda Lai (2013, 2021) sin forståelse og dets fire tilhørende komponenter. Som en parallell til dette ønsker vi å presentere relevante teoretiske perspektiver knyttet til kompetanseutvikling, samt se på hvorvidt kunnskapsdeling og læringskultur er av betydning for arbeidstakerens mulighet til kompetanseutvikling. I denne delen benytter vi hovedsakelig Cathrine Filstad (2010, 2016) sitt teoretiske rammeverk som grunnlag. Videre ønsker vi å se nærmere på sammenhengen mellom motivasjon og kompetansemobilisering med utgangspunkt i Lai (2011, 2021), samt andre aspekter ved dette som litteraturen peker på. Avslutningsvis i dette kapitlet skal vi redegjøre for hva som er viktig å være oppmerksom på i forbindelse med utøvelse av aldersriktig ledelse. Disse fem delkapitlene skal på hver sin måte bidra som teoretiske perspektiver som drøftes opp mot våre funn. Dette skal senere være med på å danne grunnlag for å kunne besvare våre tre forskningsspørsmål og overordnede problemstilling.

4.1 Digitale verktøy og dens hensikt

Som et resultat av den digitale utviklingen har dagens arbeidsmiljø i stor grad blitt digitalisert og arbeidstakere må stadig benytte nye digitale verktøy på arbeidsplassen. Opplæring og bruk av digitale verktøy har blitt helt nødvendig for å kunne utføre arbeidsoppgaver som krever økt produktivitet og ytelse. Gjennom å bruke digitale verktøy gir dette fleksibilitet i arbeidet og

produktivitetsfordeler ved at arbeidstakerne kan arbeide uavhengig av tid og rom. Dette har også gjort det enklere å kommunisere og samhandle med medarbeiderne på tvers av ulike avdelinger og geografiske områder (Selimovic et al., 2021, s. 1-2). På den måten har det også blitt enklere å formidle informasjon til alle ledd i virksomheten, noe som følgelig kan føre til å økt kunnskapsdeling og informasjonsflyt (Nokelainen et al., 2018, s. 18). Hislop et al. (2018, s. 152) viser også til hvordan digitalisering har gjort kunnskap lettere tilgjengelig ved at arbeidstakerne enklere kan innhente informasjon ved behov. Samtidig trekker Nokelainen et al. (2018, s. 14) frem at økt digitalisering og automatisering bidrar til at yrker som krever lav grad av kompetanse forsvinner som en følge av automatiserte prosesser.

Ser vi dette i forhold til finansbransjen, hvor digitaliseringen har ekspandert, har denne utviklingen gjort det mulig å jobbe mer effektivt og korrekt i en næring som er høyt standardisert og strengt regulert. Som et resultat av dette har denne bransjen opplevd en betydelig endring i arbeidsprosesser og behovet for innovativt arbeid og autonomi hos arbeidstakerne har vokst frem. Samtidig har arbeidsoppgavene blitt mer servicefokuset og kognitivt krevende (Selimovic et al., 2021, s. 2). Dette er eksempler på ferdigheter som ikke kan erstattes av roboter og teknologi, men hvor menneskelige ressurser er avgjørende for å opprettholde kontinuitet. Nokelainen et al. (2018, s. 15) legger til grunn at det å opprettholde et høyt ferdighetsnivå kan være utfordrende for nyansatte, så vel som for arbeidstakere som har vært i arbeidslivet lenge. Dette gjør at behovet for henholdsvis kreativ tenkning, problemløsning og muligheter for livslang læring er større enn tidligere for hele arbeidsstokken.

Det er også blitt mer vanlig å tilby opplæring og kompetanseutvikling gjennom digitale verktøy i de senere årene. Denne måten å drive opplæring på har gjort det mulig å tilby læring av arbeidstakere uavhengig av tid og rom, noe som både er tids- og kostnadsbesparende, samt gir målbare resultater. Dette tillater virksomheter å dele ny kunnskap raskt ved å gi hyppige oppdateringer (Jokic et al., 2012, s. 157). Samtidig vil behovet for utvikling av digital kompetanse være avgjørende for å anvende de digitale læringsverktøyene som er tilgjengelig på arbeidsplassen, så vel som behovet for å utvikle faglig kompetanse (Lai, 2021, s. 120). Dersom arbeidstakerne ikke innehar digital kompetanse kan dette føre til at de motsetter seg å bruke nye digitale verktøy dersom de ikke ser hensikten eller nytten av å anvende det i arbeidshverdagen. I tillegg er det også avgjørende at arbeidstakeren selv er motivert til å ta

ansvar for egen læring, da litteraturen argumenter for at det hviler et stort ansvar på den enkelte arbeidstaker (Jokic et al., 2012, s. 158).

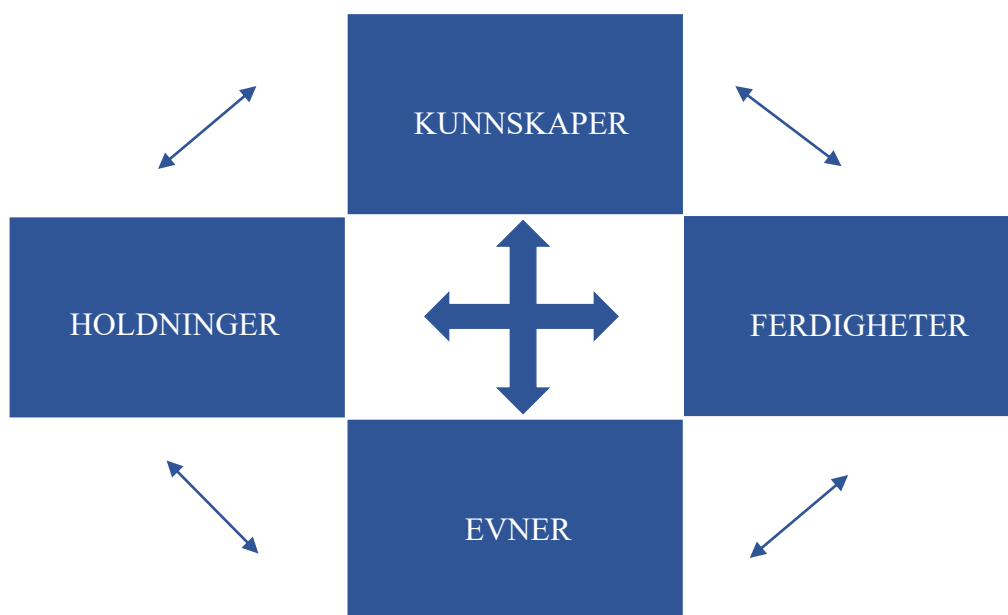
4.1.1 Implementering av digitale verktøy

Endringer i virksomheter har i senere tid blitt forbundet med innføring av nye digitale verktøy og systemer. Ledere må bruke mer av sin tid og energi på endringsprosesser og forbedring, samtidig som behovet for stabilitet skal ivaretas (Irgens, 2011, s. 146). Som en parallell viser Amundsen og Kongsvik (2008) til at arbeidstakere opplever liten innflytelse eller innsikt i forhold til teknologiprojekter, og at det er en avstand mellom kompetansen til de som utvikler systemene og de faktiske brukerne. Konsekvensen kan dermed være at systemet ikke fungerer slik det er tiltenkt i praksis, da de faktiske brukerne ikke får ta del i utviklingen (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 58-59).

I de fleste endringsprosesser i en virksomhet vil det kunne oppstå motstand mot endringen. Dette kan ifølge Amundsen og Kongsvik (2008, s. 90-91) være et resultat av ulike faktorer. Ved implementering av nye digitale verktøy kan arbeidstakerne oppleve tap av trygghet ved at de ikke har kontroll på fremtiden, tap av kompetanse ved at de ikke vet hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres eller hvordan nye digitale verktøy skal anvendes. I tillegg kan arbeidstakerne også oppleve tap av forbindelser og tilhørighet ved at man mister kontakt med kunder, kollegaer og ledere som følge av større avstand (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 92). Det kan også oppstå en fornemmelse av frykt dersom arbeidstakeren ikke opplever å henge med i den digitale utviklingen (Ruud, 2021, s. 177). Bailey et al. (2012, s. 1501) understreker videre hvordan det også kan oppstå problemer knyttet til tillit dersom arbeidstakere som interagerer digitalt ikke har kjennskap til hverandre. På grunnlag av dette kan det argumenteres for at det er avgjørende at arbeidstakere bidrar aktivt inn i endringsprosesser for å følge den digitale utviklingen. Dette støttes av Saari et al. (2019, s. 301) som legger til grunn at arbeidstakere selv må være endringsvillige i møte med endringer som følger av den digitaliserte arbeidshverdagen.

4.2 Kompetansebegrepet

Med bakgrunn i at vi ønsker å få innsikt i hvordan eldre arbeidstakere i finansbransjen opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen, er det hensiktsmessig å definere begrepet kompetanse og hva dette innebærer for den enkelte arbeidstaker. Overordnet dreier kompetanse seg om individets evne til å mestre oppgaver og å oppnå ønskede målsettinger (Lai, 2004, s. 11). Kompetansebegrepet anvendes for å underbygge et individs evne til å utføre arbeidsoppgaver, dets vurderings- og gjennomføringsevne, ferdigheter eller kunnskaper (Lai, 2013, s. 47). Videre defineres kompetanse som «[...] de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 46).



Figur 2: Sammenheng mellom de ulike kompetansekompomentene (Lai, 2013, s. 51).

Slik figur 2 viser er de fire kompetansekompomentene, *kunnskaper*, *ferdigheter*, *evner* og *holdninger*, nært knyttet til hverandre. Disse komponentene bidrar på hver sin måte til å si noe om et individs sammensatte kompetanse. Det er således avgjørende at alle komponentene blir hensyntatt i møte med tilrettelegging og utvikling av kompetanse hos alle arbeidstakere (Lai, 2004, s. 53). I så måte har ledelsen et overordnet ansvar for å sikre at disse fire komponentene blir tatt i betraktning når kompetansebehov skal kartlegges (Lai, 2013, s. 52). Vi ønsker i den forbindelse å se nærmere på disse fire ulike komponentene for å få en større forståelse for

hvordan de hver for seg og samlet utgjør kompetansebegrepet. Dette vil videre danne grunnlaget for delkapittel 4.3 hvor vi ser på arbeidstakeres mulighet til kompetanseutvikling og læring i arbeidslivet.

4.2.1 Kunnskaper

Kunnskapskomponenten i kompetansebegrepet omtales ofte som individers data- eller informasjonsbase. Det er vanlig å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, hvor det hevdes at en stor del av individets kompetanse bygger på taus kunnskap (Lai, 2013, s. 47). *Taus kunnskap* er kunnskap som individet ikke er bevisst og som besittes latent (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 280). Dette dreier seg både om fysiske og kognitive ferdigheter som ikke kommer til uttrykk verbalt og dernest er vanskelig å dele med andre (Hislop et al., 2018, s. 19). *Eksplisitt kunnskap* på sin side omtales som kunnskap som individer er bevisste, og som vi kan beskrive og forklare for omverdenen (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 280). Dette støttes av Hislop et al. (2018, s. 19) som legger til grunn at denne formen for kunnskap er kodifiserbar, delbar og uavhengig av kontekst. Kunnskap som tidligere har vært eksplisitt kan imidlertid bli så automatisert at det er vanskelig å uttrykke til andre (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 280). På den måten kan det argumenteres for at individer ikke har et bevisst forhold til det man lærer og den kunnskapen som besittes. Kunnskap kommer i så måte til uttrykk gjennom anvendelse og handlinger som utføres (Lai, 2013, s. 48).

Ser vi kunnskapskomponenten opp mot eldre arbeidstakere, viser Hilsen og Olsen (2021, s. 27) til at denne gruppen arbeidstakere ofte innehar høy grad av taus kunnskap som er tilegnet gjennom erfaringer opparbeidet i arbeidslivet. Denne kunnskapen er en nødvendig ressurs for virksomheter, ettersom Hilsen og Olsen (2021) argumenterer for at det bidrar til å sikre høy produktivitet. Det er i så måte viktig å se verdien av hvordan eldre arbeidstakeres mangeårige erfaring og tause kunnskap kan bidra som en ressurs inn i arbeidet som utføres.

4.2.2 Ferdigheter

Ferdigheter defineres ifølge Lai (2013, s. 49) som «[...] evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål».

Denne kompetansekompenten er den komponenten i kompetansebegrepet som i størst grad er nærliggende konkrete og praktiske handlinger. Ferdigheter kan både være observerbare og ikke observerbare avhengig av om det dreier seg om fysiske ferdigheter eller kognitive ferdigheter. Fysiske ferdigheter kan være evnen til å håndtere teknologi, mens kognitive ferdigheter kan dreie seg om evnen til å håndtere problemløsning (Lai, 2013, s. 49). En studie gjennomført av Soja og Soja (2020, s. 411) viser at eldre arbeidstakere har en fordel ved implementering av digitale verktøy, ettersom de blant annet har opparbeidet seg problemløsende ferdigheter gjennom lang erfaring i arbeidslivet. På den måten kan det argumenteres for at arbeidstakerens ferdigheter er viktig ved bruk av digitale verktøy og i møte med kognitivt krevende arbeidsoppgaver som ikke kan erstattes av roboter og teknologi. Videre understreker Lai (2021, s. 48) at ferdigheter kan ha stor betydning for individets sammensatte kompetanse, ettersom det er tett knyttet opp mot konkret atferd.

4.2.3 Evner

Evnekomponenten dreier seg om individuelle egenskaper, kvaliteter og andre trekk som påvirker individers muligheter til å utføre oppgaver. Dette innebærer kreative, analytiske, intuitive eller verbale evner, samt grunnleggende personlighetstrekk (Lai, 2013, s. 50). Som en parallell til dette trekker Glenn Ruud (2021) frem at individets evne til å være nysgjerrig er en viktig faktor som anses å være et trekk ved individer som virksomheter i større grad bør vektlegge. Dette er særlig viktig for at arbeidstakerne skal være i stand til å både håndtere endringer og gripe mulighetene som den digitale utviklingen medfører (Ruud, 2021, s. 177). Som en parallell til dette hevder Soja og Soja (2020, s. 411) at eldre arbeidstakere i større grad evner å forstå helheten, noe som kan være en fordel i møte med endringer som følge av den digitale utviklingen. Samtidig omtales evner som så stabile trekk ved et individ at de i liten grad påvirkes av tilegnelse av nye kunnskaper, ferdigheter eller holdninger (Lai, 2013, s. 50).

4.2.4 Holdninger

Den fjerde og siste komponenten som utgjør kompetansebegrepet er holdninger. Holdninger defineres ifølge Lai (2013, s. 50) som en av de viktigste kompetansekompomentene. Et

individs holdninger er avgjørende for hvordan oppgaver utføres, og underbygger hvorvidt et individ betraktes som kompetent eller ikke. Holdninger er også avgjørende for i hvilken grad et individ er villig til å tilegne seg, samt dra nytte av kompetansen som allerede besittes (Lai, 2004, s. 51). Som en parallell til dette viser Olav Johansen (2018, s. 42) til hvordan et individs holdninger inkluderer forhold som blant annet motivasjon, innstilling og vilje.

Arbeidstakerens holdninger kan i så måte komme til syne gjennom dårlig innstilling eller mangel på motivasjon i ulike situasjoner.

Lai (2013) skiller mellom to ulike typer holdninger, herunder selvrefererende- og jobbrelaterte holdninger. Selvrefererende holdninger omtales som holdninger hvor individets syn på seg selv og dets potensiale kommer til uttrykk. Dette kan også dreie seg om egen mestringstro og tillit til kompetansen som besittes, noe som i stor grad reflekterer individets mulighet til å lære og dets bakenforliggende motivasjon. Jobbrelaterte holdninger knytter seg i større grad til arbeidsoppgaver, medarbeidere og virksomheten i sin helhet, samt produkter og tjenester (Lai, 2013, s. 51). På den måten utgjør holdninger en sentral rolle i kompetansebegrepet, og det er særlig viktig å ta dette i betraktning ved utvikling, mobilisering og anskaffelse av kompetanse i et arbeidsliv i endring (Lai, 2004, s. 52).

Kaufmann og Kaufmann (2018) på sin side viser til hvordan jobbrelaterte holdninger dreier seg om hvordan arbeidstakere evaluerer arbeidet sitt, samt at dette gjenspeiler seg i deres følelser og tilknytning til arbeidet som utføres. I forbindelse med jobbrelaterte holdninger, står begrepene jobbtilfredshet og jobbforpliktelse sentralt. Jobbtilfredshet er holdninger som knytter seg til i hvilken grad arbeidet som utføres og arbeidsplassen forbindes med noe positivt eller negativt. Jobbforpliktelse dreier seg derimot om i hvilken grad arbeidstakeren identifiserer seg med arbeidsplassen sin og viser positivt engasjement til fordel for virksomheten. Trivsel og jobbforpliktende engasjement er en viktig forutsetning for å gjennomføre arbeidet og for å sikre kompetente arbeidstakere (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 291).

4.3 Kompetanseutvikling og læring i arbeidslivet

Systematisk kompetanseutvikling kan defineres som «[...] tiltak for å oppnå eller forsterke læring blant medarbeidere i en organisasjon» (Lai, 2021, s. 112). Begrepet forbindes ofte med læring, men omhandler også konkrete gjennomføringstiltak som har til hensikt å dekke definerte læringsbehov. Et slikt tiltak kan innebære bruk av én eller flere læringsmetoder, være rettet mot én eller flere medarbeidere og har som mål å dekke et eller flere læringsbehov (Lai, 2021, s. 112). De fleste virksomheter er opptatt av kontinuerlig kompetanseutvikling blant sine arbeidstakere, og det investeres store summer på dette hvert eneste år. Denne investeringen er nødvendig for å holde seg konkurransedyktig i et samfunn hvor endringstakten er høy som følge av den digitale utviklingen (Ruud, 2021, s. 29-30).

Lai (2021, s. 12) argumenterer for at det stadig blir viktigere for virksomheter å fokusere langsiktig og systematisk på kompetanse, da dette har til hensikt å bidra til måloppnåelse, verdiskapning og overlevelse på lengre sikt. Det er derfor viktig å utvikle en overordnet strategi som omhandler skreddersydde tiltak for å anskaffe, mobilisere og eventuelt utvikle kompetanse (Lai, 2021, s. 13). I den forbindelse er det avgjørende at virksomheten kjenner til sentrale metoder, prinsipper og behov for læring, så vel som hvilke psykologiske faktorer som påvirker læring. Den eldre arbeidstakers kompetanse må identifiseres og anerkjennes for at tiltak som støtter kompetanseutvikling og læring skal kunne finne sted (Hilsen & Olsen, 2021, s. 96).

Det finnes ulike definisjoner på læring i litteraturen, men felles for alle er enigheten i hvorvidt læring er knyttet til faktisk eller potensielle endringer i atferd (Lai, 2021, s. 113). Læring defineres ifølge Lai (2021, s. 114) som «[...] tilegnelse av ny eller endret kompetanse, i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger - som gir relativt varige endringer i persons atferdspotensial». Som en forlengelse av Lai (2021) sin definisjon, hevder Frode Svartdal (2011, s. 89) at læring skjer som en følge av erfaringer, og dreier seg om endring i atferd, handlinger, tanker og følelser. Dette støttes av Åge Diseth (2019, s. 86) som legger til grunn at læring er relativt varige endringer av atferd som følge av erfaring. Som et resultat inngår læring i mange psykologiske prosesser. I denne sammenhengen trekkes det frem at motivasjon og holdninger er to faktorer hvor atferdsendringer og dermed læring kan foreligge (Svartdal, 2011, s. 88). Det er på bakgrunn av dette nærliggende å anta at motivasjon og

holdninger er en avgjørende faktor for i hvilken grad eldre arbeidstakere er tilbøyelig for å lære og utvikle sin kompetanse.

Kompetanseutvikling skjer imidlertid ikke bare gjennom konkrete tiltak som er iverksatt av arbeidsgiver, men også gjennom utveksling av erfaringer og perspektiver arbeidstakerne seg imellom. Det er derfor viktig at det tilrettelegges for kunnskapsdeling og erfaringsutveksling på arbeidsplassen, både i det fysiske og virtuelle rom (Ruud, 2021, s. 36). Filstad (2016, s. 129-130) argumenterer for at det er flere faktorer som påvirker medarbeidernes muligheter og vilje for effektiv kunnskapsdeling. Dette innebærer både ledelsen, omgivelsene, mellommenneskelige relasjoner, samarbeidsmiljø og tillit, så vel som individet i seg selv og dets motivasjon til å dele kunnskap.

4.3.1 Kunnskapsdeling på arbeidsplassen

Kunnskapsdeling defineres ifølge Filstad (2016, s. 128) som læringsprosesser hvor arbeidstakerne gjennom felles bidrag reflekterer over løsninger og handlinger ved interaksjon med kollegaer. Dette dreier seg om å ta i bruk eksisterende kunnskap og kompetanse i en virksomhet, samtidig som det handler om å bidra til å gjøre arbeidstakere mer kompetente gjennom å dele kunnskap med hverandre. På bakgrunn av dette argumenteres det for at kunnskapsdeling både bidrar til økt kompetanse på individuelt nivå, så vel som på organisasjonsnivå gjennom refleksjon, kommunikasjon og samarbeid (Filstad, 2016, s. 128). Dette innebærer at både ledelsen og arbeidstakerne i en virksomhet må være motivert og ha lyst til å dele, samt utveksle kunnskapen de besitter med hverandre. For å lykkes med kunnskapsdeling må det ligge en grunnleggende motivasjon for hva målet med kunnskapsdeling er, samt en felles forståelse av hvorfor dette er viktig (Filstad, 2016, s. 128).

Mooradian et al. (2006) legger til grunn at det er særlig fire forhold som er avgjørende for å lykkes med kunnskapsdeling og at disse forholdene påvirker hverandre gjensidig. Det første dreier seg om å vite hva som kjennetegner kunnskapen og om den er taus eller eksplisitt. Videre er ledelsen og deres handlinger et viktig aspekt. Dette handler om i hvilken grad de legger til rette for kunnskapsdeling og hvordan kunnskapsdeling anerkjennes og belønnes. Det tredje forholdet som løftes er omgivelsene og mellommenneskelige relasjoner. Dette innebærer i hvilken grad det er et grunnleggende felles språk og delte visjoner for

kunnskapsdeling (Mooradian et al., 2006, s. 524). Det siste elementet Mooradian et al. (2006, s. 524) vektlegger er arbeidstakernes relasjon til virksomheten og den enkeltes holdninger og motiver. Dette innebærer også i hvilken grad arbeidstakerne ønsker å dele kunnskap med sine kollegaer. Det er således ikke nok i seg selv å fokusere på kunnskapen som deles, ettersom både ledelsen, omgivelsene, mellommenneskelige relasjoner og arbeidstakeren selv må benytte tid på å anerkjenne behovet for at kunnskapsdeling skal finne sted (Filstad, 2016, s. 130).

4.3.2 Læringskultur som en del av organisasjonskulturen

Læringskultur er en organisasjonskultur som legger til rette for å sikre arbeidstakeres læring (Filstad, 2016, s. 254). For å etablere en sterk læringskultur er virksomheter avhengig av å ha en grunnleggende, felles forståelse for hva læring, kunnskap og kompetanse er, samt at læring er en grunnleggende verdi i virksomheten (Filstad, 2016, s. 248). På den måten blir kunnskap og læring anerkjent som en ressurs som kan bidra til å skape et konkurransefortrinn i et samfunn i stadig endring, hvor tilegnelse av ny kunnskap og kompetanse er nødvendig (Wadel, 2008, s. 21-27). For å kunne forstå hva en læringskultur er, må man først og fremst ha kunnskap om hva som kjennetegner en organisasjonskultur. Organisasjonskultur defineres som troen og atferden som deles av virksomhetens medlemmer knyttet til hva som utgjør riktig måte å tenke og handle på (Hislop et al., 2018, s. 273). For å kunne utvikle og opprettholde en sterk læringskultur, kreves det derfor gjennomgående refleksjon over virksomhetens verdier og grunnleggende antakelser. Dette bør følgelig synliggjøres gjennom medarbeidernes målsettinger, motiver, ønsker og vurderinger (Filstad, 2010, s. 64). Imidlertid argumenterer Cato Wadel (2008, s. 25) for at alle virksomheter innehar en eller annen form for læringskultur, men at det er store variasjoner i hvorvidt det tilbys muligheter for læring. I tillegg vil en læringskultur sjeldent forbli stabil, men endre seg i takt med omgivelsene og virksomheten generelt (Wadel, 2008, s. 27).

Filstad (2016) viser til flere forhold som anses som avgjørende for å kunne utvikle en sterk læringskultur. På den ene siden hviler det et stort ansvar på ledelsen ved at de må tilrettelegge for læring og kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Dersom ledelsen har fokus på kunnskapsdeling kan det oppmuntre arbeidstakerne til å lære av hverandre gjennom samarbeid og sosial interaksjon og på den måten bidra til initiativ til kunnskapsdeling (Filstad,

2016, s. 135). Det kan være særlig viktig å oppmuntre til kunnskapsdeling mellom eldre og yngre arbeidstakere, ettersom eldre arbeidstakere besitter unik kompetanse som blant annet er et resultat av deres mangeårige arbeidserfaring. Likeledes kan også eldre arbeidstakere lære av sine yngre kollegaer. Det er således avgjørende at det tilrettelegges for samarbeid og erfaringsdeling på tvers av ulike aldersgrupper (Hilsen & Olsen, 2021, s. 97).

Det må også utvikles grunnleggende verdier og antakelser som har som hensikt å oppmuntre og sikre læring og utvikling (Filstad, 2010, s. 66). I tillegg må ledelsen støtte og oppmuntre arbeidstakerne til eksperimentering av nye løsninger og arbeidsmetoder, slik at de har mulighet til å prøve og feile gjennom interaksjon med hverandre. Dette kan følgelig bidra til læring på både individ- og organisasjonsnivå (Cannon & Edmondson, 2005, s. 309-310). Det kan i så måte skape en kollektiv læringsopplevelse (Edmondson, 2012, s. 27) som kan bidra til at arbeidstakerne opplever å få behovet for tilhørighet dekket (Hetland & Hetland, 2021, s. 93). I tillegg må ledelsen ha fokus på medarbeiderne og deres rolle som ressurs for produksjon og utvikling (Filstad, 2010, s. 66).

Videre vektlegges viktigheten av at det må bygges opp et læringsforhold mellom ledelsen og arbeidstakerne, så vel som medarbeiderne seg imellom (Wadel, 2008, s. 111). Ledelsen må også tildele tid og ressurser for kompetanseutvikling og læring, og tydeliggjøre læringens hensikt og formål (Filstad, 2010, s. 63-67). På den andre siden hviler det et ansvar på den enkelte arbeidstaker gjennom at arbeidstakeren selv må ha et ønske om å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. I den sammenhengen spiller karakteristika ved et individ en viktig rolle for deres læringspotensial, så vel som tro på egen læringsevne og et ønske om å lære (Lai, 2021, s. 135). Det er således viktig at arbeidstakeren har forståelse for egen læring, da dette påvirker i hvilken grad de er i stand til å ta ansvar for egen utvikling, handlinger og for å lære av erfaringer (Filstad, 2016, s. 57).

4.4 Motivasjon og kompetansemobilisering

Som nevnt i kapittel tre kan kravet til stadig ny tilegnelse av kompetanse ha innvirkning på arbeidstakernes motivasjon (Finans Norge, 2019, s. 5). I den forbindelse ønsker vi i dette delkapittelet å ta for oss teoretiske perspektiver som er relevant for vår studie, ettersom det

kan bidra til å gi en større forståelse for hva som motiverer eldre arbeidstakere i møte med bruk av digitale verktøy.

Motivasjon defineres ifølge Svartdal (2011, s. 133) som drivkreftene bak atferd og klassifiseres hovedsakelig i to ulike kategorier. Dette er indre- og ytre motivasjon. *Indre motivasjon* handler om at individer selv har interesse og glede av å gjennomføre arbeidsoppgavene som utføres (Lai, 2011, s. 49), og at det således er indre faktorer slik som biologiske mangeltilstander eller psykologiske drifter som reflekterer handlingene og vekker interesse (Svartdal, 2011, s. 133). *Ytre motivasjon* på sin side dreier seg om at stimuli i omgivelsene, slik som eksempelvis ytre belønninger (Svartdal, 2011, s. 134) i form av lønn, bonus eller status, er pådriveren til å utføre handlinger (Lai, 2011, s. 49). For at et individ skal kunne prestere optimalt, er det imidlertid ikke nok at arbeidstakeren er motivert og har tro på egen kompetanse. Det er avgjørende at arbeidstakeren har mulighet til å benytte sin kompetanse for å kunne dra nytte av motivasjonen som besittes, ettersom kompetanse er en viktig faktor for å lykkes i arbeidet som utføres. For å kunne utnytte dette potensialet må det legges til rette for at arbeidstakerne tilbys relevante oppgaver og utfordringer, samt at de får mulighet til å bidra til verdiskaping for virksomheten (Lai, 2011, s. 49). Forskning underbygger dette og fremhever viktigheten av at arbeidstakere må kunne benytte sin kompetanse for å opprettholde motivasjonen (Lai, 2011, s. 50). Det er derfor viktig å sikre tiltak som bidrar til at eldre arbeidstakere opplever kompetansemobilisering i arbeidshverdagen.

Funn fra ulike forskningsstudier og medarbeidersamtaler gjennomført i Norge viser til at en stor andel arbeidstakere ikke får mulighet til å anvende den kompetansen de besitter (Lai, 2021, s. 151). Dette kan skape et demotiverende misforhold mellom eget potensial og muligheter for å anvende kompetansen. Følgelig kan dette redusere arbeidstakernes indre motivasjon og mestringstro, samt bidra til lavere innsats og prestasjon over tid. Videre viser Lai (2021, s. 153) til at det er en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, og at det er denne formen for motivasjon som har størst positiv innvirkning på arbeidstakeren og virksomheten i sin helhet.

På grunnlag av dette kan det sies at høy kompetansemobilisering dreier seg om å gjøre arbeidstakerne kompetente til å utføre de arbeidsoppgavene som kreves. Dette innebærer å gi muligheter og utfordringer som er tilpasset deres kompetanse, slik at de kan utvikle seg i takt

med de kravene som stilles (Lai, 2021, s. 153). Dersom arbeidstakerne får mulighet til å utnytte den kompetansen de besitter vil det kunne gi flere positive effekter, slik som eksempelvis høyere jobbtilfredshet og jobbengasjement, sterkere tilknytning til virksomheten, lavere turnover og bedre karrieremuligheter (Lai, 2021, s. 152). I motsetning vil lav kompetansemobilisering kunne føre til verditap for virksomheten ved at de taper ressurser de kunne utrettet dersom arbeidstakerne hadde fått mulighet til å utnytte sitt potensiale til det fulle (Lai, 2021, s. 151). Følgelig kan dette bidra til svekket måloppnåelse og verdiskaping for virksomheten. Dersom virksomheter ikke legger til rette for kompetansemobilisering kan det føre til at arbeidstakerne ikke får mulighet til å videreutvikle sin kompetanse (Lai, 2021, s. 153).

Ifølge den innflytelsesrike psykologen Carl Rogers (1951) har individer en grunnleggende tilbøyelighet til å utvikle seg gjennom erfaringer. Denne aktualiseringen dreier seg om at individer motiveres til å være den beste versjonen av seg selv gjennom å jobbe mot selvrealisering, hvilket Rogers karakteriserer som det grunnleggende motiverende prinsippet (Diseth, 2019, s. 213). Dette dreier seg om mulighetene knyttet til personlig vekst, noe som innebærer å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Dersom arbeidstakere får mulighet til å utvikle seg selv kan dette bidra til å øke motivasjonen til arbeidet som utføres, noe som vil være til fordel for både virksomheten og den enkelte arbeidstaker (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 116). Viktigheten av personlig vekst trekkes frem i en rapport fra Fafo (2018) på oppdrag for Senter for seniorpolitikk hvor 20 arbeidstakere over 52 år fra ulike bransjer og yrker ble intervjuet. Denne rapporten undersøker hvordan eldre arbeidstakere ser på sin siste del av yrkeskarrieren og hvordan de 15 siste årene i arbeidslivet kan bli de beste. Funn viser at felles for informantene som ble intervjuet er at de har byttet arbeidsplass eller tilegnet seg nye arbeidsoppgaver eller roller. Dette underbygger at arbeidstakerne selv har tatt ansvar for å sikre faglig og personlig utvikling gjennom sin karriere. Det kan i så måte tyde på at de er motivert til å utvikle seg selv, til tross for de er i siste fase av arbeidslivet (Hilsen, 2018, s. 5).

Som en parallell til dette legger Deci et al. (2017, s. 22) til grunn at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er avgjørende for arbeidstakernes prestasjon, motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Dette omtales som individers tre basale behov. Hetland og Hetland (2021, s. 93-94) viser til at behovet for autonomi dreier seg om hvorvidt individer opplever å ha fri vilje, og at egne interesser, preferanser og ønsker er bakenforliggende faktorer for hvordan

man opptrer. Behovet for kompetanse handler om individets iboende ønske om å oppleve mestring, samt å kunne anvende evner og ferdigheter til å mestre utfordringer. Deci og Ryan (1985, s. 110-111) hevder at individers behov for kompetanse er svært viktig for å kunne oppleve mestring og utvikling av seg selv. Behovet for tilhørighet på sin side handler om at individer har et behov for samhandling og det å oppleve en tilknytning til andre (Hetland & Hetland, 2021, s. 93).

Som arbeidstaker kan følelsen av tilhørighet bli svekket dersom arbeidstakeren opplever å bli ekskludert. Det samme gjelder dersom det i mindre grad er rom for samhandling med andre kollegaer (Hetland & Hetland, 2021, s. 97). I den sammenheng har ledelsen en sentral rolle i forbindelse med å tilrettelegge for tiltak som sikrer at arbeidstakerens behov for tilhørighet blir dekket, så vel som behovet for autonomi og kompetanse. Dette er særlig viktig, ettersom funn i flere undersøkelser viser til hvordan det er en positiv sammenheng mellom disse tre behovene og hvorvidt arbeidstakerne opplever jobbtilfredshet (Hetland & Hetland, 2021, s. 100). Videre er det også avgjørende at arbeidsgivere legger til rette for at alle arbeidstakere motiveres og har muligheten til å utvikle seg. I tillegg må også arbeidstakerne selv ha et ønske om å holde seg oppdatert uavhengig for hvor lenge de har igjen av yrkeskarrieren.

4.5 Aldersriktig ledelse

I en norsk studie gjennomført av Furunes et al. (2015) fremkommer det at eldre arbeidstakere blir høyt verdsatt av kollegaer og ledere på grunn av deres unike erfaring og kompetanse. Samtidig viser samme studie at eldre arbeidstakere opplever å bli nedprioritert i forbindelse med opplæringsprosesser som en følge av at de har kort tid igjen av sin yrkeskarriere (Furunes et al., 2015, s. 292). Dette er noe som kan karakteriseres som diskriminering på bakgrunn av arbeidstakerens alder, slik det er definert i arbeidsmiljøloven jf. §§ 13-1 (1) og 13-2b (1). På den andre siden hevder Kooij og Zacher (2016, s. 151) at eldre arbeidstakere ofte selv har et ønske om å unngå opplæring på nye områder, ettersom de er i sin siste del av arbeidslivet. Arbeidstakerne som derimot ser på arbeidslivet som en viktig og sentral del av livet, ønsker like fullt å tilegne seg ny kompetanse uavhengig av hvor lenge de har igjen av arbeidslivet.

Reidar J. Mykletun (2016) viser til at aldersriktig ledelse for eldre arbeidstakere innebærer å møte arbeidstakerens behov for autonomi, mestring og sosiale relasjoner. I tillegg må det også tilrettelegges for kompetanseutvikling, slik at arbeidstakerne kan stå i arbeid så lenge som mulig. På den måten kan eldre arbeidstakere være en verdifull ressurs som bidrar til at virksomheter når sine mål på lik linje med andre arbeidstakere. Ledere som evner å utøve aldersriktig ledelse har et ansvar for å sikre at eldre arbeidstakere ikke blir satt i bås gjennom stereotypier i deres disfavør (Mykletun, 2016, s. 456). Mykletun (2016) peker på at individuelle forskjeller øker med alderen som en følge av at individer gjennom livet «[...] velger seg til eller trekkes inn i miljø som passer mer eller mindre godt til ens egen egenart». Dette kan følgelig bidra til å blant annet forme arbeidstakeres personlighet, kompetanse, kognitive faktorer og følelsesmessige reaksjoner. Dette underbygger viktigheten av å legge til rette for den enkelte arbeidstaker, ettersom de har ulike ønsker og forutsetninger (Mykletun, 2016, s. 460).

I tråd med dette viser NOU (2019: 2) til hvordan noen eldre arbeidstakere har høy kompetanse og er vant til å utvikle seg gjennom hele yrkeskarrieren, samtidig som det finnes arbeidstakere i samme aldersgruppe som verken har studert eller tatt en del i læringsaktiviteter gjennom sin yrkeskarriere (NOU 2019: 2, s. 114). På bakgrunn av dette bør det vurderes i hvilken grad seniortilpasset kompetanseutviklingstiltak blant eldre arbeidstakere kan standardiseres, ettersom Mykletun (2016, s. 460) viser til at det kan være stor spredning i arbeidstakernes ønsker og forutsetninger. Dette understreker både utfordringene knyttet til, og viktigheten av å utøve aldersriktig ledelse slik at individuelle forskjeller ivaretas.

5. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å bidra til å finne «veien til målet», hvilket Kvale og Brinkmann (2015, s. 140) hevder at er den opprinnelige betydningen av ordet metode. Vi vil i dette kapittelet begrunne valg av metode, forskningsdesign, studiens utvalg og datainnsamling. Videre vil vi gjøre rede for gjennomføring av intervju, herunder utforming av intervjuguide, rekruttering av informanter og analyseprosessen. Avslutningsvis ønsker vi å se på studiens kvalitet og forskningsetikk. Parallelt med dette vil vi trekke frem ulike metodiske erfaringer vi har gjort underveis. Dette inkluderer også hvilke hinder vi møtte på veien og hvordan disse ble håndtert.

5.1 Valg av metode

Vårt valg av tematikk og innfallsvinkel for studien har vært avgjørende for hvilken metodisk tilnærming vi har benyttet. På bakgrunn av at vi har valgt å undersøke hvordan eldre arbeidstakere i finansbransjen opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på deres arbeidsplass i møte med den digitale utviklingen, har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming til vår studie.

5.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en vitenskapelig metode som dreier seg om hvordan man nærmer seg virkeligheten. Denne metodiske tilnærmingen gir mulighet til å utforske hvordan individer tilegner ulike meninger til det de opplever (Askheim & Grenness, 2008, s. 12-13). En annen definisjon finner vi av Jacobsen (2015, s. 24) som legger til grunn at «En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom». På bakgrunn av disse definisjonene har vi valgt kvalitativ metode, ettersom vi ønsker å få innsikt i eldre arbeidstakers opplevelse av et fenomen. På den måten får vi utforsket individers meninger og opplevelser, gjennom at de uttrykker seg verbalt. Dette gir også mulighet til å få mer detaljert og utfyllende kunnskap knyttet til fenomenet vi skal undersøke. En kvalitativ

tilnærming er også godt egnet da vi ikke besitter særlig kunnskap om fenomenet fra tidligere (Johannessen et al., 2021, s. 23).

Askheim og Grenness (2008) definerer ofte kvalitativ metode som overveiende induktiv, noe som betyr at forskeren selv danner seg en mening på bakgrunn av datamaterialet som innhentes. Denne tilnærmingen har et stort fokus på å skape nærhet mellom forsker og informant, og forskeren tilegnes førstehåndskunnskap gjennom å observere mennesker i ulike situasjoner, lytte til dem eller lese dokumenter de har utarbeidet. På den måten bidrar dette til å få innsikt i informantenes meninger og oppfatninger (Askheim & Grenness, 2008, s. 12-13). I tråd med Askheim og Grenness (2008) sin definisjon av kvalitativ metode har vi valgt en induktiv tilnærming hvor empirien som innhentes bidrar til å danne grunnlag for hvilke teoretiske perspektiver og litteratur som benyttes.

5.1.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign anses å være en overordnet oversikt som sier noe om hvordan problemstilling og forskningsspørsmål skal besvares. Valg av forskningsdesign avhenger av hva og hvem som undersøkes, og hvordan dette gjennomføres (Johannessen et al., 2021, s. 55). Litteraturen skiller hovedsakelig mellom tre ulike forskningsdesign; det kausale, det beskrivende og det eksplorative. *Kausalt* og *beskrivende design* er sammenfallende med kvantitativ metode, mens *eksplorativt design* tilhører kvalitativ metode. Med bakgrunn i dette vil det derfor være naturlig for oss å benytte en eksplorativ tilnærming, ettersom vi ønsker å få større forståelse av et fenomen. Det finnes flere typer eksplorative design, og Askheim og Grenness (2008, s. 69) skiller mellom fire ulike typer; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory. Johannessen et al. (2021, s. 56) argumenterer imidlertid for at de ulike tilnærmingene ikke nødvendigvis utelukker hverandre, og at det ofte i praksis kombineres ulike tilnærminger.

På bakgrunn av de ulike tilnærmingene har vi valgt å benytte *casedesign*. Casestudier innebærer å studere et fenomen i sin naturlige kontekst, ved å innhente rikholdig informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2018, s. 51), gjerne i nåtid (Ramian, 2012, s. 18). Tilnærmingen til casestudier dreier seg om å rette analysen mot et antall enheter som er representativt for studien, og dette kan innebære både personer, grupper eller virksomheter.

Casestudie argumenteres for å være særlig egnet til dyptgående forskning, hvor formålet er å skape større forståelse av et fenomen eller legge til rette for nytenkning (Ramian, 2012, s. 25). Creswell og Poth (2018, s. 99-100) deler casestudier inn i tre overordnede kategorier. Den første er *instrumental casestudie* noe som dreier seg om å undersøke et fenomen i en enkel enhet. *Iboende casestudie* handler derimot om å undersøke en spesifikk situasjon i en enhet, mens *kollektiv casestudie* ser på et spesifikt fenomen i flere enheter. Vi har valgt å benytte kollektiv casestudie, ettersom vi ønsker å utforske hvordan eldre arbeidstakere i finansbransjen opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring i møte med den digitaliserte arbeidshverdagen. Dette uavhengig av hvilken virksomhet, avdeling eller enhet de arbeider i. På den måten vil vi få en bredere forståelse av fenomenet basert på innsikt fra flere enheter.

5.2 Datainnsamling

Kvale og Brinkmann (2015, s. 22) karakteriserer dybdeintervju, også kalt det kvalitative intervjuet, som en samtale med en struktur og et formål, som egner seg spesielt godt for å få innsikt i informantens meninger, holdninger og erfaringer. Dette er sammenfallende med Askheim og Grenness (2008, s. 88) som legger til grunn at dybdeintervju gir forskeren mulighet til å få innsyn i informantens motiver og holdninger knyttet til et bestemt fenomen. I tillegg har også et kvalitativt intervju som formål å få frem kompleksitet og nyanser av et fenomen (Johannessen et al., 2021, s. 106). Med utgangspunkt i at vi ønsker å få innsikt i eldre arbeidstakere opplevelse av et fenomen anså vi det derfor som hensiktsmessig å benytte dybdeintervju som datainnsamlingsmetode.

5.2.1 Semi-strukturert intervju

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av struktur. Det er vanlig å skille mellom strukturerte-, ustrukturerte- og semi-strukturerte intervju. Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men intervjueren kan bevege seg frem og tilbake mellom spørsmål og temaer (Johannessen et al., 2021, s. 108). Denne metoden for datainnsamling blir oftest benyttet i kvalitative studier (Thagaard, 2018, s. 91). Vi har valgt å

gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, da dette bidrar til å sikre fleksibilitet og åpenhet, samtidig som det gir kontroll og struktur. Ved bruk av denne tilnærmingen ga dette mulighet til å tilpasse spørsmålsformuleringen til hver enkelt informant i henhold til deres utsagn.

5.2.2 Intervjuguide

En intervjuguide defineres ifølge Johannesen et al. (2021, s. 111) som en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås. Formålet med en intervjuguide er å sørge for at det er lagt til rette for å dekke innholdet som skal diskuteres med informantene (Askheim & Grenness, 2008, s. 123). Med utgangspunkt i vår problemstilling og forskningsspørsmål, utarbeidet vi et førsteutkast til foreløpige intervjuguider, noe vi videre drøftet med vår veileder. Intervjuguidene ble i så måte utarbeidet gjennom diskusjon og sparring med vedkommende. Vi utarbeidet to ulike intervjuguider, hvorav én er tilpasset intervju med eldre arbeidstakere og den andre er tilpasset ekspertintervju. Sistnevnte inneholder også et utdrag fra en rapport gjennomført av Proba (2017), ettersom vi ønsket innsikt i ekspertinformantenes refleksjoner knyttet til tematikken som presenteres.

I tråd med Askheim og Grenness (2008) sin litteratur har vi valgt å dele inn våre intervjuguider i tre ulike faser. Første fase er tenkt som en «bli kjent fase» hvor formålet er å skape en relasjon mellom oss som intervjuere og våre informanter. Videre skal fase to av intervjuguiden bidra til å kartlegge informantenes meninger og opplevelser knyttet til tematikken vi undersøker. Siste del av intervjuet, fase tre, skal på sin side fungere som en oppsummering hvor informantene får mulighet til å tilføye eller utdype ulike forhold som ikke er tilstrekkelig belyst (Askheim & Grenness, 2008, s. 123). Formålet med de endelige intervjuguidene er at de skal bidra til å besvare vår problemstilling. Tove Thagaard (2018) argumenterer for at oppbyggingen av en intervjuguide burde struktureres med en emosjonell stigning som avtar avslutningsvis i intervjuet. Dette innebærer å begynne med nøytrale emner som føles komfortabelt for informanten å snakke om. Videre kan man gå inn på temaer som er mer emosjonelt ladet, før man avslutningsvis snakker om nøytrale emner igjen (Thagaard, 2018, s. 100). Forskeren har et overordnet ansvar for å sikre at informanten opplever intervjuet som tillitsfullt og at etter hvert som tilliten opparbeides, kan man gå videre til spørsmål knyttet til den sentrale delen av intervjuet (Thagaard, 2018, s. 101). Nedenfor har vi skissert en oversikt over de ulike fasene i vår intervjuguide:

Fase 1: «*Bli kjent*»: Denne fasen benyttes for å opprette en relasjon til informanten slik at informanten føler seg trygg og ønsker å dele informasjon med oss.

Fase 2: «*Fokusering*»: I denne fasen ønsker vi å gå mer i dybden for å få informasjon som kan bidra til å besvare vår overordnede problemstilling. Vi har valgt å dele denne fasen inn i to underkategorier, hvor den ene omhandler kompetanseutvikling og læring i møte med den digitale utviklingen. Den andre dreier seg om hvordan våre informanter opplever lederens rolle i møte med endringer som følge av den digitale utviklingen.

Fase 3: «*Avslutning*»: I denne fasen er formålet at informanten skal ha mulighet til å legge til tilleggsinformasjon dersom det er noe vedkommende ønsker å tilføye som kan være av relevans.

5.2.3 Fremgangsmåte til intervjuene

I forkant av intervjuene sendte vi ut en samtykkeerklæring (se vedlegg 2, 3 og 4) til informantene, slik som Thagaard (2018) også argumenterer for gjennom at «[...] forskeren skal gi forskningsdeltakerne tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som har finansiert prosjektet, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene er tenkt brukt, og om følgene av å delta i forskningsprosjektet» (Thagaard, 2018, s. 22). For å sikre at informantene var oppmerksomme på hva det innebar å delta i vår studie, samt i tråd med NSD sine retningslinjer (se vedlegg 1), innhentet vi i forkant av intervjuene et informert samtykke. Informert samtykke innebærer at de som intervjues, frivillig deltar i undersøkelsen, samt at informantene er kjent med hvilke fordeler og ulemper deltakelsen kan medføre (Jacobsen, 2015, s. 47).

Hensikten med samtykkeerklæringen var å gi informantene innsikt i studiens formål og generell informasjon vedrørende prosjektet. Vi ønsket samtidig å unngå og gi deltakerne for mye informasjon knyttet til tematikken. Dette for å sikre at de ikke gjorde seg opp meninger på forhånd som kunne ha påvirket deres svar. Dette støttes av Jacobsen (2015, s. 48) som legger til grunn at dersom informantene vet alt knyttet til studiens formål og hensikt, kan dette bidra til å øke sannsynligheten for at informantene tilpasser det de sier ut ifra informasjonen de har fått i forkant.

I forkant av intervjuene ble det gjennomført et pilotintervju for å sikre at vi stilte forberedt, samt at spørsmålene som ble stilt var i henhold til det vi ønsket å finne ut av. Ut fra dette estimerte vi at det anslagsvis ville ta 30-40 minutter å gjennomføre intervjuene. Det ble derfor satt av 45 minutter per intervju. Ettersom intervjuene ble gjennomført på Microsoft Teams benyttet vi også pilotintervjuet til å forsikre oss om at det tekniske fungerte optimalt, slik som video og lyd. Det vi imidlertid oppdaget underveis i datainnsamlingen, som vi ikke hadde mulighet til å avdekke i pilotintervjuet, var avbrytelser som tidvis skjedde underveis i noen av intervjuene. Dette knyttet seg til både avbrytelser som følge av eksterne faktorer i omgivelsene, så vel som ustabil nettverksforbindelse. Likevel var ikke dette avgjørende for hvorvidt kvaliteten på intervjuene ble redusert.

5.2.4 Gjennomføring av intervju

Før selve intervjuet startet fortalte vi kort om oss selv og formålet med forskningen. Videre presiserte vi informantenes anonymitet, samt at det ville bli tatt et lydopptak av intervjuet. Vi gjorde også informantene oppmerksom på at datamaterialet ville bli slettet ved prosjektets slutt, samt at intervjuet kunne avsluttes når som helst dersom informanten ønsket det. Informantene ble også gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke samtykke tilbake. Videre opplyste vi informantene om at det hovedsakelig var én av oss som ville gjennomføre intervjuet, samt at den andre ville notere underveis og stille eventuelle oppfølgings spørsmål dersom det var nødvendig. Dette ble gjort konsekvent i samtlige intervju, noe som gjorde at vi ble trygge i vår rolle og som bidro til å skape god flyt. Dersom begge intervjuerne hadde hatt en like stor deltakende rolle gjennomgående i intervjuene, kan det antas at dette kunne vært et forstyrrende element. Dette særlig med tanke på at intervjuene ble gjennomført digitalt hvor det kan være enklere å avbryte hverandre ettersom man ikke kan observere kroppsspråk i like stor grad (Thagaard, 2018, s. 102).

Vi var oppmerksomme på å inneha en aktiv intervjurolle, hvilket ifølge Thagaard (2018, s. 101) dreier seg om å stimulere informanten til selvrefleksjon og forståelse av temaene som intervjuet dreier seg om. Vi la derfor vekt på å la informantene bruke tid til å reflektere over spørsmålene som ble stilt før de svarte. Et godt intervju kjennetegnes ved at begge parter, både forsker og informant, skaper meningsinnholdet i intervjuet. På den måten kan forskerens

initiativ til å gå videre i intervjuet både bidra til å utdype informantenes svar, men også avbryte innholdet i det informantene sier (Thagaard, 2018, s. 102).

Vi tok lydopptak av intervjuene med Nettskjema sin diktafon som er Universitetet i Oslo sin sikre løsning for datainnsamling på nett. På den måten bidro dette til at det ikke var nødvendig å notere alt informanten sa underveis, noe som bidro til mer nærhet i intervjuene. I tillegg til lydopptak, hadde vi penn og papir tilgjengelig slik at vi kunne notere dersom det dukket opp spørsmål underveis som vi ønsket at informantene skulle utdype. Likevel begrenset vi noteringen til det minimale, da dette kunne være et forstyrrende element for informanten. I etterkant ble lydopptakene transkribert fortløpende for å sikre at vi hadde intervjuene friskt i minne når vi transkriberte. Vi fordelte transkribering av intervjuene mellom oss, men forsikret oss likevel om at vi hadde en felles forståelse av hvordan transkriberingen skulle gjennomføres.

5.3 Utvalg

Ved bruk av kvalitativ metode begrenser utvalget av informanter seg. Det er derfor særlig viktig at utvelgelsesprosessen som gjøres i forkant er gjennomtenkt slik at dataene som analyseres bidrar til å skape en forståelse av fenomenet som studeres (Thagaard, 2018, s. 54). Hvilke kriterier som legges til grunn for valg av informanter er nært knyttet til den overordnede problemstillingen. Det er således formålet med forskningen som avgjør hvem som bør intervjues (Jacobsen, 2015, s. 180). Siden formålet med vår studie er å få mest mulig kunnskap knyttet til fenomenet vi studerer, benyttet vi derfor strategisk utvelgelse.

5.3.1 Strategisk utvelgelse

Strategisk utvelgelse kjennetegnes ifølge Thagaard (2018, s. 54) ved at «[...] forskeren systematisk velger personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen». Johannessen et al. (2010, s. 120) skiller i sin litteratur mellom fire ulike utvelgelsesstrategier. Disse er kriterie-, tema-, teori- og kategoribasert. Med utgangspunkt i de ulike strategiene har vi valgt å benytte *kriteriebasert utvelgelsesstrategi*.

Dette kjennetegnes ved at informantene innhentes ved hjelp av kriterier som er forutbestemt. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende kriterier for våre informanter:

1. Arbeidstaker må være 55 år eller eldre
2. Arbeidstaker må jobbe innenfor bank/forsikring (finansbransjen)
3. Arbeidstaker må ha arbeidet i virksomheten i minimum fem år

5.3.2 Utvalgets størrelse

Ifølge Thagaard (2018, s. 59) baserer utvalgets størrelse seg på de analytiske målene med en studie. På bakgrunn av at formålet med vår studie er å forklare, beskrive og tolke et fenomen, fremfor å generalisere fra utvalget til en populasjon, var det ikke hensiktsmessig å intervju flere enn nødvendig med tanke på tiden vi hadde til rådighet. Glaser og Strauss (1967, s. 61) argumenterer for at man bør gjennomføre intervjuer frem til det ikke lengre bidrar til å generere ny informasjon. Dette omtales gjerne som et datametningspunkt. Samtidig er det også viktig at utvalget ikke er for stort, ettersom dette kan påvirke studiens kvalitet, da det må være mulig å gjennomføre grundige og detaljerte analyser i henhold til tiden og ressursene som er til rådighet (Thagaard, 2018, s. 59).

Vi hadde i utgangspunktet et ønske om å gjennomføre seks til åtte intervjuer med eldre arbeidstakere, samt et ekspertintervju. Til tross for dette ble vi underveis i datainnsamlingsprosessen og i samråd med vår veileder enige om at det tiltenkte antallet informanter ikke var nok for å nå metningspunktet. Vi endte derfor opp med å intervju 10 eldre arbeidstakere, samt gjennomføre to ekspertintervju. På den måten fikk vi tilgang til tilstrekkelig informasjon og nødvendig innsikt i tematikken slik at vi kunne besvare vår overordnede problemstilling.

5.3.3 Rekruttering av informanter

Det finnes ulike metoder for å rekruttere informanter til et forskningsprosjekt. For vår masteroppgave har vi valgt å benytte snøballmetoden. Denne metoden kjennetegnes ved at

man kontakter informanter på bakgrunn av deres egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante for tematikken man ønsker å undersøke. Videre benytter man disse kontaktpersonene til å komme i kontakt med andre som kan være aktuelle informanter. På den måten vil utvalget gradvis vokse etter hvert som man kommer i kontakt med flere relevante personer. Denne tilnærmingen til rekruttering av informanter preges imidlertid av at utvalget ofte er innenfor samme nettverk eller miljø (Thagaard, 2018, s. 56).

Vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket å undersøke finansbransjen, ettersom vi selv har kjennskap til denne bransjen. I tillegg har vi også et bredt kontaktnettverk innenfor denne bransjen. Vi startet rekrutteringsprosessen med å henvende oss til ulike kontaktpersoner som vi hadde kjennskap til innenfor finansbransjen, både fra privat og jobbsammenheng. Ettersom intervjuene måtte gjennomføres på Microsoft Teams grunnet påbud om hjemmekontor i aktuell intervjuperiode hadde vi også mulighet til å rekruttere informanter uavhengig av geografisk område i Norge. Det var likevel flere av de aktuelle informantene som ikke hadde mulighet til å delta grunnet kapasitetsmangel, da intervjuene skulle gjennomføres i en periode som normalt er hektisk for denne bransjen. I tillegg fikk vi også tilbakemelding om at begrepet eldre arbeidstakere opplevdes som noe diskriminerende for enkelte av de vi henvende oss til. Dette kan følgelig ha vært en av årsakene til at det var vanskelig å rekruttere informanter.

På bakgrunn av utfordringene vi opplevde i rekrutteringsprosessen valgte vi å publisere et innlegg på LinkedIn hvor vi presenterte oppgavens formål og hvem vi ønsket å komme i kontakt med. I tillegg henvendte vi oss også direkte til aktuelle informanter gjennom plattformens søkemotor. Dette resulterte i at vi ble satt i kontakt med en avdelingsleder i en aktuell virksomhet. Denne personen ble også senere benyttet til et ekspertintervju (ekspertinformant 2). Vedkommende videreformidlet i tillegg en e-post fra oss, og vi ble på denne måten satt i kontakt med aktuelle informanter. Dette var en tidkrevende prosess, noe også litteraturen om snøballmetoden underbygger (Thagaard, 2018, s. 57). I tillegg var det til tider frustrerende å ikke få ønsket respons, da det var helt avgjørende å få rekruttert informanter for å kunne komme seg videre i prosessen.

Parallelt med dette ble vi gjennom vår veileder gjort oppmerksom på en person i Senter for seniorpolitikk som kunne være aktuell å kontakte. Vi kontaktet vedkommende og ble videre anbefalt å ta kontakt med arbeidslivsdirektør i Finans Norge, Runa Opdal Kerr. Med bakgrunn

i hennes brede kompetanse og innsikt i finansbransjen valgte vi også å benytte henne som en nøkkelinformant til et ekspertintervju. Johannessen et al. (2021, s. 69) beskriver en nøkkelinformant som en person med mye kunnskap knyttet til et fenomen, og som derav kan ha et reflektert forhold til studiens innhold. I likhet med intervjuet med avdelingsleder i aktuell virksomhet (ekspertinformant 2), ble også dette ekspertintervjuet gjennomført før de resterende intervjuene med eldre arbeidstakere. Dette ga oss mulighet til å få innsikt og nyttig kunnskap om finansbransjen i forkant av resterende datainnsamling. På den måten bidro dette til at vi kunne danne oss et bedre bilde av «hvor skoen trykker» og således tilpasse intervjuguiden slik at innhenting av dataene med større sannsynlighet kunne bidra til å besvare problemstillingen. Ekspertintervjuet som ble gjennomført med Runa Opdal Kerr har i oppgaven blitt benyttet å presentere finansbransjen, mens ekspertinformant 2 er brukt gjennomgående i funn og analyse.

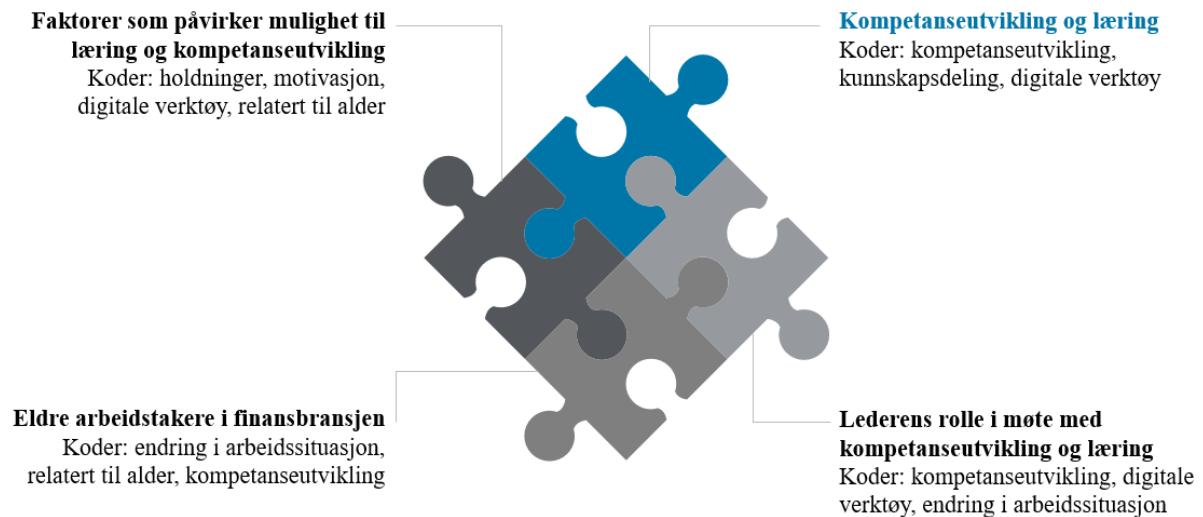
5.4 Analyseprosessen

Med bakgrunn i det innsamlede datamaterialet har vi valgt å benytte tematisk analyse som metode i prosessen med å bearbeide empirien. Vi har valgt å tilnærme oss dataene våre induktivt med utgangspunkt i at empirien er grunnlaget for teorien vi benytter. Herunder utvikles det koder som benyttes for å kategorisere det innsamlede datamaterialet. Gareth et al. (2017) henviser til at tematisk analyse er en analyseprosess bestående av seks ulike faser. Dette er imidlertid ikke en lineær prosess, men forskeren beveger seg frem og tilbake mellom de ulike fasene. Den første fasen dreier seg om å bli kjent med dataene gjennom å få innsikt i det innsamlede datamaterialet. Dette innebærer å legge merke til mønstre, samt å stille spørsmål ved det innsamlede materialet (Gareth et al., 2017, s. 13). I og med at vi var to intervjuere, falt det naturlig å snakke sammen i etterkant av hvert intervju for å fange opp interessante utsagn som vi bet oss merke i. På den måten fikk vi en felles oppfatning av intervjuet og kunne tidlig se sammenhenger med de intervjuene som allerede var gjennomført. Fortløpende som intervjuene ble transkribert, benyttet vi også denne fasen til å til å lese gjennom det transkriberte materialet for å forsøke ytterligere å se sammenhenger og mønstre i det innsamlede datamaterialet. Samtidig ga dette oss mulighet til å lettere se hvilke koder som kunne benyttes senere i analyseprosessen.

Videre dreier fase to seg om å genere koder ut fra det innsamlede materialet. Dette innebærer å utarbeide koder ut fra ulike segmenter som man finner aktuelle og som på hver sin måte kan bidra til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det er vesentlig at kodene som utarbeides bidrar til å skape mening for forskeren, samt at dette gir et riktig bilde av deres tolkning av datamaterialet. Formålet med denne fasen er å redusere og organisere det innsamlede datamaterialet (Gareth et al., 2017, s. 16-17). Med utgangspunkt i fase én, utarbeidet vi ni ulike koder basert på forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen. I tillegg benyttet vi også funnene i det innsamlede datamaterialet til å generere aktuelle koder. Ettersom vi i første fase fikk en dypere forståelse og innsikt i materialet bidro dette til å gjøre det enklere å utarbeide koder. Kodene vi har valgt å benytte er *kunnskapsdeling, kompetanseutvikling, holdninger, motivasjon, digitale verktøy, endring i arbeidssituasjon og relatert til alder*. I tillegg så vi det også som hensiktsmessig å kategorisere en kode som «*usikker*», ettersom deler av empirien ikke passet under en spesifikk kode. På den måten unngikk vi også å overse viktige funn som kunne være av relevans for vår studie. Med bakgrunn i de to første fasene kan dette bidra til at forskeren bygger en god forståelse av det innsamlede datamaterialet.

Videre kjennetegnes fase tre ved å konstruere dette inn i ulike temaer. Dette dreier seg i første rekke om å kombinere, gruppere eller slå sammen koder innenfor et spesifikt tema. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at man må se det innsamlede datamaterialet under ett og ikke uavhengig av hverandre (Gareth et al., 2017, s. 19-20). I denne fasen skisserte vi frem og tilbake med aktuelle temaer som kunne passe til de kodene som vi allerede hadde utviklet. Disse temaene ble gjennomgått og forsøkt benyttet som et rammeverk for videre arbeid med analyse. Det var imidlertid først i fase fire hvor vi definerte de endelige temaene. Denne fasen karakteriseres som en kvalitetskontroll for å sikre at temaene fungerer i henhold til det kodede datamaterialet og forskningsspørsmålene, så vel som den overordnede problemstillingen (Gareth et al., 2017, s. 21). Vi landet til slutt på fire overordnede temaer som gjorde det enklere å se sammenhenger og mønstre mellom de mest interessante funnene. Disse vil følgelig knyttes opp mot våre tre forskningsspørsmål i videre analyse med hensikt å besvare vår overordnede problemstilling. Slik det fremgår av figur 3, har vi også valgt å inkludere et eget tema som omhandler lederens rolle, ettersom arbeidsgiver har et viktig ansvar i å tilrettelegge for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen. Når den tematiske analysen var gjennomført ble kapittel seks i denne oppgaven utarbeidet, noe som refererer til fase seks i

Gareth et al. (2017) sin analyseprosess. De fire overordnede temaene med tilhørende koder er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 3: Overordnede tema med tilhørende koder.

5.5 Studiens kvalitet

I denne delen av besvarelsen skal vi se på studiens reliabilitet og validitet. Vi ønsker også å gjøre rede for hvilke etiske dilemmaer det kan være lurt å ta høyde for.

5.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om å sikre at forskningen foregår på en pålitelig og troverdig måte. Dette innebærer at dersom en annen forsker gjennomfører samme forskning, med bruk av samme forskningsmetoder, får de samme resultatene (Thagaard, 2018, s. 187). For å sikre at forskningen vår er troverdig har vi forsøkt å gi en nøyaktig beskrivelse av hvordan undersøkelsen er gjennomført i dette kapitlet. Dette støttes av David Silverman (2014, s. 84) som i sin litteratur hevder at dersom forskningsprosessen gjennomføres transparent, gjennom at forskeren under hele prosessen gir en detaljert beskrivelse av sin forskningsstrategi og

analysemetoder, gir dette leseren mulighet til å få innblikk i forskningsprosessen i sin helhet. En slik detaljert beskrivelse vil følgelig gjøre det enklere å etterprøve studien (Johannessen et al., 2021 s. 131). På bakgrunn av dette har vi vedlagt våre intervjuguider (se vedlegg 5 og 6).

Det er også viktig å huske på forskeren fremtoning ovenfor de som skal intervjues kan ha en innvirkning på reliabiliteten. Ytre kjennetegn slik som forskerens alder og kjønn kan spille en rolle for hva informanten deler og ikke (Thagaard, 2018, s. 189). I vårt tilfelle, hvor vi har intervjuet eldre arbeidstakere som har vært i finansbransjen lenge og som innehar et større ansvar på arbeidsplassen, kan vår alder og derav også erfaring i arbeidslivet spille en rolle for hvordan informantene opptrer overfor oss. Dette kan således gjøre at de formulerer seg på en annen måte eller unngår å snakke om temaer som vi ikke kan relatere oss til. I tillegg kan også det faktum at vi har kjennskap til enkelte av informantene være avgjørende for hva de ønsker å dele og ikke (Thagaard, 2018, s. 189).

I denne sammenhengen er det også nærliggende å anta at antall intervjuere, i vårt tilfelle to, kan ha hatt en påvirkning på hvorvidt informantene har gitt en korrekt beskrivelse av virkeligheten. Vi var derfor opptatt av å sikre en god og tillitsfull atmosfære underveis i intervjuene ettersom dette er avgjørende for å kvalitetssikre intervjuet (Thagaard, 2018, s. 105). Samtidig hevder Thagaard (2018, s. 188) at dersom det er flere forskere som deltar i prosjektet vil dette bidra til å øke reliabiliteten, samt at eksterne forskere kan involveres for å gjennomføre en kritisk evaluering av fremgangsmåtene. Sett i lys av dette har vår veileder fungert som en ekstern part som vi har kunnet diskutert og drøftet ulike valg med underveis i studiens utforming. Dette har bidratt til at vi har blitt gjort oppmerksomme på aspekter ved studien som vi kanskje ikke hadde oppdaget selv.

5.5.2 Validitet

Validitet dreier seg om i hvilken grad resultatene forskningen gir er gyldige og hvordan dataene som blir samlet inn tolkes. Johannessen et al. (2010, s. 244) argumenterer for at kvalitative undersøkelser sin validitet avhenger av om funnene som studien gir er i samsvar med studiens formål og hvorvidt den representerer virkeligheten. Dette er det som omtales som intern validitet, som handler om hvorvidt undersøkelsen er troverdig eller ikke. For å øke sannsynligheten til at vår studie gir troverdige resultater, har vi brukt mye tid på å bli godt

kjent med feltet, slik at vi har klart å skille mellom hva som er relevant og ikke-relevant informasjon. De første seks månedene av studien ble brukt til å lese tidligere forskning og litteratur, samt drøfting med vår veileder for å komme frem til best mulig vinkling på vår studie. På den måten har vi fått grunnleggende kunnskap og forståelse knyttet til tematikken i forkant av datainnsamlingen. Dette er én av to teknikker som Lincoln og Guba (1985, s. 304) viser til i sin litteratur som har som hensikt å øke troverdigheten. Den andre teknikken som de trekker frem i sin litteratur dreier seg om metodetriangulering hvor forskeren kombinerer ulike metoder i sin forskning. Dette kan både være bruk av ulike forskningsmetoder som for eksempel observasjon og intervju, så vel som å studere samme fenomen gjennom forskjellige kilder. På bakgrunn av dette kan argumenteres for at vi gjennom vår forskning har benyttet sistnevnte ettersom vi har undersøkt finansbransjen i sin helhet og ikke begrenset vår studie til en spesifikk virksomhet. Likevel kunne validiteten blitt styrket dersom vi hadde benyttet flere forskningsmetoder og ikke kun gjennomført intervjuer.

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene kan overføres til liknende fenomener, ved å gi fylldige beskrivelser av detaljene som inngår i et fenomen (Johannessen et al., 2021, s. 258). Med bakgrunn i at vår studie baserer seg på et utvalg av informanter kan det være vanskelig å si i hvilken grad dette kan generaliseres til å være gjeldende for hele finansbransjen.

Informantene våre har ulik bakgrunn, ulike stillinger og kommer fra ulike virksomheter, noe som kan gjøre det vanskelig å si hvorvidt dette kan overføres til andre sammenhenger, både på individuelt og organisatorisk nivå. Samtidig har vi heller ikke til hensikt å generalisere funnene til andre kontekster eller resten av populasjonen, da formålet er å gi bedre innsikt på dette området. På den måten ønsker vi således å prøve å forstå mening i en kontekst, fremfor å generalisere.

Det kan likevel argumenteres for at studien vi gjennomfører kan benyttes til det som kalles analytisk generalisering. Dette er en type generalisering hvor et sett av teoretiske signifikante elementer fra en studie kan benyttes for å forklare lignende studier. I vårt tilfelle kan dette eksempelvis dreie seg om å reflektere over hvilke forutsetninger som ser ut til å være viktig for eldre arbeidstakers læring eller deres tilnærming til kompetanseutvikling i møte med den digitale utviklingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 290-294).

5.2.3 Ethiske dilemmaer

Det er viktig at vi som forskere viser respekt for informantenes privatliv. Det er derfor avgjørende at forskeren vurderer hvorvidt man er personlige og nærgående i spørsmålene som stilles. Dette slik at informantene ikke ledes til å dele informasjon som de senere kan angre på å ha delt, samt at dette kan medføre problemer for dem i ettertid (Thagaard, 2018, s. 113). Vår semi-strukturerte intervjuguide bidro i så måte til å holde oss innenfor området vi hadde til hensikt å undersøke. På den måten unngikk vi også å komme inn på temaer som kan oppleves som sensitive og som ikke er av relevans for studien. I tillegg kan dette ha bidratt til at informantene ikke delte konfidensiell informasjon om sin arbeidsplass.

Et annet prinsipp knyttet til etiske dilemmaer dreier seg om hvorvidt informantene uttrykker seg verbalt og nonverbalt. Dette kan eksempelvis være motstridende signaler mellom tonefall og kroppsspråk. Det er således viktig at intervjueren ikke påpeker motsetninger i informantens budskap som vedkommende selv ikke er klar over (Thagaard, 2018, s. 113). Det er svært viktig å vise respekt for informantenes integritet, samt hensyn til deres vurderinger og motiver (Thagaard, 2018, s. 114). Jette Fog (2007, s. 228-230) argumenterer også for at god kontakt mellom intervjuer og informant kan virke forførende og at informanten på denne måten er mer åpen enn vedkommende ellers ville vært. Det er derfor avgjørende at intervjueren er klar over sitt ansvar slik at informantens autonomi og selvbestemmelse blir ivaretatt. I relasjon til våre intervjuer som ble gjennomført digitalt gjennom Microsoft Teams kan det antas at dette prinsippet i større grad ble ivaretatt, ettersom vi på den måten var tvunget av å holde avstand til informanten. Selv om vi etablerte tillit og god kontakt med informantene, medførte denne situasjonen at vi i mindre grad fikk en personlig relasjon.

6. Funn og analyse

Vi vil i første del av dette kapittelet presentere våre informanter i en tabell hvor informantenes alder og antall år i virksomheten er inkludert. Videre vil vi presentere våre funn med bakgrunn i vårt innsamlede datamateriale. Dette baserer seg på intervjuene vi har gjennomført med 10 eldre arbeidstakere i ulike virksomheter, samt ekspertinformant 2. Underveis ønsker vi å se våre funn opp mot tidligere forskning og teoretiske perspektiv som ble gjennomgått i kapittel tre og fire. Dette er strukturert med utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål som er benyttet som et rammeverk for å opprettholde symmetri og struktur.

Delkapittel 6.2 tar for seg det første forskningsspørsmålet som omhandler hvilken betydning bruk av digitale verktøy har i møte med kompetanseutvikling og læring hos eldre arbeidstakere i finansbransjen. Videre vil vi i delkapittel 6.3 undersøke hvordan våre informanters motivasjon og holdninger er av betydning for bruk digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 6.4 se nærmere på hvordan våre informanter opplever det å være eldre arbeidstaker i finansbransjen og hvordan den digitale utviklingen har endret deres arbeidshverdag. Underkapitlene i hvert delkapittel er en ytterligere operasjonalisering av forskningsspørsmålene. Disse operasjonaliseringene er utviklet med bakgrunn i mønstre og sammenhenger som er observert gjennom koding av det transkriberte datamaterialet. Dette skal følgelig bidra til å gi innsikt i informantenes opplevelse av hvordan det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen i møte med den digitale utviklingen. Hensikten med dette kapittelet er å bidra til å besvare våre tre forskningsspørsmål i kapittel syv og vår overordnede problemstilling i kapittel åtte.

6.1 Presentasjon av informanter

Våre informanter kommer fra ulike virksomheter og avdelinger i finansbransjen. For å bevare informantenes anonymitet har vi valgt å utelukke deres arbeidsgivere i tabellen nedenfor. Som tidligere nevnt har vi satt en nedre aldersgrense på våre informanter til 55 år i henhold til Senter for seniorpolitikk sin definisjon (Solli, 2022). Av våre informanter er seks av disse menn og fire kvinner. Slik som tabellen nedenfor viser, har samtlige av våre informanter vært ansatt i tilhørende virksomheter i 10 år eller lengre. Dette kan i så måte bidra til at vi får et

mer realistisk bilde av virkeligheten basert på deres opplevelser. Vi har videre valgt å dele inn informantenes alder i tre alderskategorier etter henholdsvis «55-59 år», «60-64 år» og «65-69 år».

Informant	55-59 år	60-64 år	65-69 år	Antall år i organisasjonen
1	X			15
2	X			37
3		X		46
4			X	25
5			X	46
6	X			32
7	X			23
8	X			10
9	X			27
10	X			20
Ekspertinformant 2	X			15

Tabell 1: *Presentasjon av informanter*

Det er ikke av relevans for vår studie hvilken stilling våre informanter har, da vi ønsket å undersøke dette fenomenet i sin helhet uavhengig av stillingstitler og ansvarsområder. På bakgrunn av dette har vi valgt å ikke inkludere informantenes stillingstitler, noe som samtidig bidrar til å bevare deres anonymitet. Selv om vi har valgt å se bort i fra denne faktoren i vår analyse er det likevel viktig å være bevisst på at dette kan ha hatt innvirkning på våre funn, ettersom flere av informantene har en høyere stilling med tilhørende mye ansvar. Vi er ikke kjent med hvorvidt vi ville fått andre funn dersom alle informantene hadde hatt samme type stilling eller mindre ansvar på arbeidsplassen.

6.2 Bruk av digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring blant eldre arbeidstakere i finansbransjen

I dette delkapittelet skal vi ta for oss hvordan våre informanter opplever bruk av digitale verktøy i arbeidshverdagen og hvilken betydning dette har for deres mulighet til kompetanseutvikling og læring. Vi har valgt å dele inn dette delkapittelet i ytterligere fire underkapitler. Første underkapittel, 6.2.1, tar for seg våre informanternes opplevelse av kompetanseutvikling ved bruk av digitale verktøy. I underkapittel 6.2.2 ser vi på hvordan en læringskultur kan bidra til å fremme kompetanseutvikling. Videre vil vi i 6.2.3 se nærmere på hvordan våre informanter opplever at bruk av digitale verktøy bidrar til kunnskapsdeling. Til slutt vil vi i siste underkapittel, 6.2.4, se på hvordan våre informanter opplever at ledelsen tilrettelegger for kompetanseutvikling og læring i møte med bruk av digitale verktøy.

Hensikten med dette delkapittelet er å kunne besvare forskningsspørsmål 1:

Hvilken betydning har bruk av digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring for eldre arbeidstakere i finansbransjen?

6.2.1 Kompetanseutvikling i møte med den digitale utviklingen

Funn fra vårt innsamlede datamateriale viser at kravet til kompetanse hos våre informanter gradvis har endret seg gjennom deres år i arbeidslivet som en følge av den digitale utviklingen. Dette er sammenfallende med Ruud (2021, s. 29-30) som viser til at endringer som følge av digitalisering, automatisering og effektivisering vil føre til at arbeidstakere må være i stand til å endre eksisterende, samt tilegne seg ny og spesialisert kompetanse. Dette kan tyde på at det har skjedd en endring i kravet til arbeidstakernes kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, ettersom disse fire komponentene utgjør det Lai (2004, s. 53) omtaler som kompetansebegrepet. Det kan i så måte være av betydning at alle komponentene blir hensyntatt når det skal tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring gjennom bruk av digitale verktøy. Slik Lai (2021, s. 13) viser til er det i den forbindelse viktig å utvikle en overordnet strategi med skreddersydde tiltak for å anskaffe, mobilisere og eventuelt avvikle kompetanse.

Slik Vähäsantanen og Eteläpelto (2018, s. 161) argumenterer for har økt digitalisering bidratt til å generere nye måter å utføre arbeidsoppgaver på. Våre informanternes utsagn bærer preg av endringer i arbeidsprosesser og metoder som følge av dette. Informant 2 uttrykker i den forbindelse at det stadig stilles nye krav til kompetanse og at hen har vært nødt til å autorisere seg innenfor nye fagområder de siste 12 årene. Samtidig vektlegger informant 1 hvordan den digitale utviklingen har ført til endringer i oppgaveutførelse:

[...] faglig så har [arbeidshverdagen] endret seg sånn gradvis gjennom de siste 15 årene. [...], fordi før så var det veldig mye per brev, men kommunikasjonen nå er flyttet mye over på mail, så det er en stor endring hvis man tenker litt lengre perspektiv.

Informant 1

På spørsmål knyttet til om bruk av digitale verktøy har bidratt til å øke våre informanternes kompetanse, ser vi noe delte meninger blant informantene. Informantene vektlegger at digitale verktøy har bidratt til økt informasjonsflyt, og at det er enklere å innhente informasjon enn tidligere, noe som følgelig kan bidra til å utvikle deres kompetanse. Dette er noe informant 4 legger til grunn gjennom følgende utsagn:

[...] du har jo mye mer hjelpemidler. Du kan bruke mange søkemotorer, du kan gå inn i mange systemer på en helt annen måte enn før, da måtte du kanskje slå opp i en bok eller noe sånt noe. Nå kan du sitte på arbeidsplassen din og få det meste ut på en skjerm da, så sånn sett så har det vært mye enklere å i all fall tilegne seg ny kompetanse sånn fagmessig i all fall.

Informant 4

I tråd med dette viser Hislop et al. (2018, s. 152) til hvordan digitaliseringen har gjort kunnskap mer tilgjengelig ved at arbeidstakerne enklere kan søke i databaser for å innhente informasjon og kunnskap. På den måten kan dette også bidra til å utvikle deres kompetanse gjennom at informasjonen og kunnskapen er lettere tilgjengelig. Flere av informantene argumenterer for at denne tilgjengeligheten har bidratt til å øke effektiviteten, ettersom det tillater sporadisk innhenting av informasjon ved behov. Samtidig kan utsagn fra noen av våre informanter tyde på at det ikke lengre er nødvendig å tilegne seg ny kunnskap på samme måte

som tidligere som en følge av at kunnskapen er letter tilgjengelig gjennom digitale plattformer. Dette illustreres av informant 5 gjennom følgende utsagn:

Ja, altså det har økt den på den måten at du vet at du kan finne all type svar ved å søke, nesten. Det finnes så mye informasjon alle steder, men egen kunnskap tror jeg ikke nødvendigvis har økt fordi at det er veldig stor forskjell på å kunne det fordi man tidligere måtte pugge det på en måte, til å vite at du kan søke det opp hvis du lurte på det også.

Informant 5

Dette støttes av informant 7 som viser til hvordan informasjonsinnhenting har blitt enklere enn tidligere, samtidig som den økte tilgangen til informasjon har ført til at det ikke stilles like store krav til kognitive ferdigheter:

På den ene siden så er det informasjonsinnhenting som er vesentlig enklere nå. [...]. På den kritiske siden så vil jeg nesten si at en del av systemene og digitaliserte løsningene fordummer mennesker, det er ikke noe krav til at du skal tenke selv.

Informant 7

Videre argumenterer Amundsen og Kongsvik (2008, s. 92) for at den digitale utviklingen kan føre til at arbeidstakerne opplever tap av kompetanse som følge av at de ikke har kjennskap til hvordan nye arbeidsoppgaver skal utføres eller hvordan digitale verktøy skal benyttes. Sett i lys av rapporten til Oslo Economics (2018, s. 15), hvor det hevdes at eldre arbeidstakere opplever implementering av digitale verktøy og tilegnelse av nye arbeidsmetoder som utfordrende, kan det tyde på at arbeidstakernes digitale kompetanse er av betydning for deres mulighet til å lære nye digitale verktøy. Som en parallell til dette hevder Saari et al. (2019, s. 301) at det er avgjørende at arbeidstakerne selv er i stand til å tilegne seg endringene som den digitale utviklingen medfører. I tillegg understreker de viktigheten av at den enkelte arbeidstaker er tilbøyelig for å tilegne seg de digitale verktøyene som benyttes på arbeidsplassen. Dette er sammenfallende med «Kompetansesjekken 2021» som viser til at omstillingsevne og initiativ til å utvikle egen kompetanse og ferdigheter vil være viktigst for arbeidstakere i finansbransjen i årene fremover (Finans Norge, 2021, s. 14).

Våre informanter uttrykker at deres arbeidsplasser tilbyr digitale kurs og opplæring for å utvikle deres faglige kompetanse. Ifølge Jokic et al. (2012, s. 158) er digitale kurs og opplæring noe som i større grad blir benyttet i dagens arbeidsliv, ettersom det bidrar til å legge til rette for læring uavhengig av tid og rom. På den måten er det også enklere å formidle ny kunnskap på svært kort tid. Informant 1 legger til grunn at læringsutbyttet er større ved digitale kurs enn ved fysiske kurs, ettersom kursene er tilgjengelig når som helst og tillater hen å gjennomføre de på nytt ved behov:

Kanskje mer [læringsutbytte] og, fordi det er kurs som ligger der og du kan bruke de og repetere hvis det er behov for det og selv om du kanskje ikke gjør det, så ligger det der som en database. [...] kompetanseutvikling når du er i en jobb, må du gjøre prioriteringer hele veien, og da er mye enklere tilgjengelig når du får det presentert digitalt.

Informant 1

Dette er også noe informant 6 trekker frem viktigheten av:

Vi har noen programmer internt og LinkedIn [Learning] også hvor det er masse kompetanse, små kurs du kan ta da. [...], så sånn sett så mener jeg jo definitivt at dette har bidratt til at mitt kompetansenivå har økt fordi det er mye letter å ta en del av de kursene som du kanskje kunne tenkt deg å ta og du trenger ikke å liksom ikke å melde deg på et langt kurs som varer over flere dager [...].

Informant 6

Videre uttrykker informant 10 at hen må gjennomføre flere årlige obligatoriske kurs. Disse kursene gjennomføres ved bruk av digitale verktøy og har til hensikt å utvikle faglig kompetanse. Det er imidlertid avgjørende at arbeidstakeren innehar en viss grad av digital kompetanse for å kunne gjennomføre digitale kurs og beherske digitale læringsverktøy, slik Lai (2021, s. 120) understreker. Dette støttes av Jokic et al. (2012, s. 158) som legger til grunn at dersom arbeidstakeren ikke er kjent med å benytte digitale verktøy og ikke ser nytteverdien av å anvende det, kan det føre til motstand mot å ta i bruk digitale læringsverktøy. Det er derfor avgjørende at arbeidsgiver legger til rette for å utvikle digital kompetanse hos arbeidstakerne, slik at det ikke blir et hinder for kompetanseutvikling og læring (Lai, 2021, s. 120). Som en parallell til dette viser «Kompetansesjekken 2021» til hvordan digitale

ferdigheter vil være en av de tre viktigste ferdighetene i årene fremover blant arbeidstakere i finansbransjen (Finans Norge, 2021, s. 14). Dette underbygger viktigheten av å sikre utvikling av digitale ferdigheter, slik at manglende digitale kompetanse ikke påvirker hvorvidt arbeidstakerne er i stand til å benytte digitale verktøy i arbeidshverdagen. Informant 1 legger til grunn at hen har fått mulighet til å utvikle sin kompetanse gjennom at arbeidsplassen tilrettelegger for digitale kurs:

*Har jo fått en del kurs og slikt som har blitt generelt for hele *arbeidsplass* og de er laget digitalt. Så det er jo et område som har bidratt til at vi får økt kompetanse, at selskapet legger til rette for digitale kurs.*

Informant 1

Digitalisering av kurs kan imidlertid bidra til å skape mindre grad av interaksjon mellom kollegaer. I motsetning til fysiske kurs hvor det er mulig å diskutere og samhandle med andre, mister man muligheten til fysisk interaksjon når kursene gjennomføres på digitale plattformer. Som en konsekvens av denne endringen, kan arbeidstakerne oppleve tap av forbindelser og tilhørighet ved at de mister kontakt med kollegaer, ledere og eksterne aktører (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 92). Dette kan således være et hinder for kompetanseutviklingen som foregår naturlig gjennom erfaringsutveksling og kunnskapsdeling med andre kursdeltakere.

Slik våre funn viser til ser vi at det har forekommet endringer i arbeidsprosesser og metoder hos våre informanter gjennom deres år i arbeidslivet. Dette har følgelig bidratt til at kravet til kompetanse har endret seg, både når det gjelder arbeidstakernes faglige- og digitale kompetanse. Våre funn tyder på at bruk av digitale verktøy har bidratt til økt informasjonsflyt og effektivitet hos våre informanter, samtidig som kunnskap har blitt mer tilgjengelig gjennom digitale plattformer. I den forbindelse legger også informantene vekt på at digitale kurs og læringsverktøy har blitt mer fremtredende i deres arbeidshverdag. Våre funn tyder på at dette med fordel har bidratt til kompetanseutvikling uavhengig av tid og rom. Dette kan tyde på at bruk av digitale verktøy har bidratt til kompetanseutvikling hos våre informanter, ettersom kunnskapen er lettere tilgjengelig. I denne sammenhengen vil arbeidstakerens digitale kompetanse være avgjørende for at de skal kunne beherske de digitale verktøyene som tilbys på arbeidsplassen. Samtidig trekkes det frem i vårt datamateriale at økt tilgjengelighet av kunnskap som følge av den digitale utviklingen kan ha ført til at det ikke lenger er nødvendig å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse på samme måte som tidligere.

6.2.2 En læringskultur som fremmer kompetanseutvikling

Slik som Filstad (2016, s. 248) viser til kjennetegnes en sterk læringskultur ved at det er en grunnleggende, felles forståelse for hva læring, kunnskap og kompetanse er. Dette støttes av Wadel (2008, s. 21-27) som argumenterer for at kunnskap og læring kan sees på som ressurser som bidrar til å skape et konkurransefortrinn. Det er i så måte avgjørende at ledelsen og virksomheten i sin helhet legger til rette for å utvikle grunnleggende verdier og antagelser som oppmuntrer arbeidstakerne til kompetanseutvikling og læring. På den måten kan dette bidra til å tydeliggjøre hensikten med å benytte de ulike digitale verktøyene som tilbys på arbeidsplassen og hva som er formålet med å anvende de. Informant 9 viser til hvordan hen opplever at alle i virksomheten ønsker å lære seg de digitale verktøyene som benyttes i arbeidshverdagen, så fremt de har en felles forståelse av verdien ved å bruke det:

[...] hvis du vet at dette er et verktøy som du kommer til å bruke mye i din hverdag så opplever jeg at alle er interessert i å tilegne seg læring og øve og trene på ferdigheter, uavhengig av om du er ung eller eldre [...].

Informant 9

Dette støttes også av informant 5 som argumenterer for at det er avgjørende at læring har et tydelig formål om å forenkle eksisterende arbeidsoppgaver og prosesser:

Jeg er nok mye mer opptatt av «whats in it for me», jeg lærer ikke et system for å lære det, på en måte. Jeg lærer det for å vite at jeg kan løse den oppgaven. [...] det er litt som små barn som lærer matematikk. De tar alt for god fisk, som noen sier, at 1+1 er 2. Mens jeg vil da vite hvorfor blir det det, og hva trenger jeg det til.

Informant 5

Lai (2021, s. 15) viser til at den enkelte arbeidstaker selv er ansvarlig for å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. Det er derfor avgjørende at arbeidstakerne har en grunnleggende forståelse for hvorfor læring er viktig, ettersom dette er av betydning for hvorvidt de tar ansvar for egen læring (Filstad, 2016, s. 57). I denne sammenhengen trekker informant 10 frem hvordan hen har forståelse for at endringer medfører krav til å lære seg nye måter å utføre arbeidsoppgaver på:

[...] hvis banken går over på et nytt saksbehandlingssystem eller gjør tilpasninger eller skal lage noen sikkerhetsavtaler eller gjøre ett eller annet, så må du bare lære deg det, så kan det ta lengre eller kortere tid, men du får ikke noe gehør for at du ikke greier det på en måte.

Informant 10

I så måte har også ledelsen et overordnet ansvar for å sikre at det allokeres tid og ressurser til læring, samt at læringens hensikt og formål tydeliggjøres (Filstad, 2010, s. 67). Imidlertid viser Finans Norge (2019, s. 5) til at arbeidsgivere i finansbransjen opplever det som utfordrende å tildele tid og ressurser på grunn av manglende kapasitet. Funn fra denne rapporten peker på at arbeidsgivere derfor ser verdien av at digitale læringsplattformer, ettersom det kan være et hjelpemiddel for å tilgjengeliggjøre læring i større grad. Dette kan således bidra til at arbeidstakerne selv kan tilpasse opplæringen til sine individuelle behov.

Funn fra vårt innsamlede datamateriale viser at våre informanter samhandler med sine kollegaer for å lære nye digitale verktøy, så vel som at de støtter og bistår hverandre ved behov. Dette kan følgelig bidra til å utvikle en felles forståelse og oppfatning av kunnskap ved at arbeidstakerne drar nytte av hverandre i læringsprosesser. Dette er noe informant 7 vektlegger gjennom å understreke at det er rom for å sette seg inn i nye digitale verktøy og løsninger på en felles måte. Dette støttes også av informant 4 som legger til grunn at læring foregår gjennom samhandling med sine kollegaer:

Ja, jeg føler ikke at man behøver å stå fast, først så er det jo gjerne at man henvender seg til kollega og spør hva skal jeg gjøre her eller kan du hjelpe meg, og hvis de ikke kan hjelpe deg så har de et forslag til hvem du skal kontakte [...].

Informant 4

Videre viser informant 5 til en læringskultur hvor det er rom for å prøve og feile i forbindelse med implementering og bruk av nye digitale verktøy. Samtidig trekker informant 3 frem at det høy aksept på hans arbeidsplass for å ikke kunne alt: «[...] Så det er aldri sånn at du må late som du kan noe eller innrømme at du ikke kan noe, for det er vi helt åpne på.. Så det er bare sånn at vi bygger hverandre opp, da». Dette kan sees i relasjon til Cannon og Edmondson (2005, s. 309-310) som viser til hvordan organisasjonslæring kan oppstå som et resultat av feil, hvor bevisst eksperimentering av nye løsninger og arbeidsmetoder er en av tre sentrale

kjerneaktiviteter. Selv om dette trolig vil øke frekvensen av feil, og følgelig kreve ekstra tid av arbeidshverdagen kan det til gjengjeld generere nye løsninger og ideer, slik at verktøyet kan anvendes på best mulig måte for å forenkle og effektivisere arbeidsmetodene.

Slik det fremkommer av våre funn kan det tyde på at det er etablert et læringsforhold mellom informantene og deres kollegaer hvor arbeidstakerne samhandler og drar nytte av hverandre i læringssituasjoner. Dette er sammenfallende med Wadel (2008, s. 111) som argumenterer for viktigheten av å bygge opp et læringsforhold for å utvikle en sterk læringskultur, og Edmondson (2012, s. 27) som argumenter for at dette vil kunne skape en kollektiv læringsopplevelse. Det er i den sammenheng viktig at ledere støtter og oppmuntrer til kunnskapsdeling, eksperimentering og læring. Som en forlengelse viser informant 2 til at samhandling på hans arbeidsplass foregår på tvers av aldersgrupper og at kollegaene ser nytten av å samarbeide med hverandre:

*Vi har jo spesielt, når *arbeidsverktøy* kom, så var jo ganske mange av oss litt frustrerte, både unge og gamle så da tok vi med oss PC 'en vår inn på et møterom også fikk vi sitte og trykke litt selv og det var jo veldig bra. Det var ikke noe problem å få til det.*

Informant 2

Informant 6 uttrykker videre hvordan ulik kompetanse og erfaring er verdifullt i situasjoner hvor man kan dra nytte av hverandres kunnskap. Ser vi dette opp mot litteratur knyttet til eksplisitt og taus kunnskap kan samarbeid mellom arbeidstakere bidra til at de kollektivt kan lære av hverandre gjennom å observere og eksperimentere. På den måten kan taus kunnskap overføres til andre kollegaer gjennom samhandling med den som besitter kompetansen. På den ene siden kan dette bidra til at yngre arbeidstakere lærer av eldre (Lai, 2013, s. 48) gjennom at eldre arbeidstakere besitter verdifull kompetanse tilegnet gjennom mange års erfaring. På den andre siden besitter yngre arbeidstakere ny og oppdatert kompetanse som kan være verdifull for eldre arbeidstakere i møte med endringer i arbeidsprosesser og metoder. Dette er noe informant 6 argumenterer for i følgende utsagn:

Du har litt mer erfaring som kanskje de yngre ikke har, men opplever veldig ofte at de yngre kommer med noen gode innspill som er mulig å bygge på da sånn at yngre og eldre snakker sammen så blir det bra løsninger.

Informant 6

På bakgrunn av foregående utsagn kan det tyde på at informantene deler en felles opplevelse av at deres arbeidsplasser har en læringskultur hvor det oppmuntres til å lære av hverandre og benytte hverandres eksisterende kompetanse til å utvikle seg sammen mot å nå fremtidige mål. Våre informanter uttrykker at det tildeles tid og ressurser til samhandling, noe som kan være hensiktsmessig blant arbeidstakere som besitter ulike erfaringer og kompetanse. På den måten vil arbeidstakerne kunne dra nytte av hverandre i læringsprosesser og finne frem til felles løsninger til fordel for hele virksomheten. Dette er noe litteraturen peker på som avgjørende for å bygge en sterk læringskultur. Samtidig må læringens formål og hensikt kommuniseres tydelig til arbeidstakerne for at læring skal finne sted. Dette underbygger viktigheten av at ledelsen har en avgjørende rolle i forbindelse med utvikling av en sterk læringskultur.

6.2.3 Kunnskapsdeling ved bruk av digitale verktøy

Funn fra vår studie viser at flere av våre informanter opplever at bruk av digitale verktøy har bidratt til økt kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Informant 10 vektlegger dette gjennom å vise til hvordan digitale verktøy har bidratt til å gjøre det enklere å dele kunnskap med sine kollegaer. Dette støttes av Nokelainen et al. (2018, s. 18) som hevder at bruk av digitale verktøy bidrar til å forenkle prosesser knyttet til formidling av informasjon, noe som følgelig kan bidra til økt kunnskapsdeling og informasjonsflyt. For at kunnskapen skal kunne deles med kollegaer på digitale plattformer forutsetter det imidlertid at kunnskapen er kodifiserbar og delbar, slik Hislop et al. (2018, s. 19) argumenterer for. Dette er noe som det kan være særlig viktig å være oppmerksom på hos eldre arbeidstakere, ettersom Hilsen og Olsen (2021, s. 27) hevder at denne gruppen arbeidstakeres kunnskap i stor grad er taus. Informant 3 viser i følgende utsagn til hvordan taus kunnskap hos en kollega ble gjort eksplisitt gjennom kunnskapsdeling på en digital plattform. På den måten kan det tyde på at hans kollega kommuniserte sin latente kunnskap til sine medarbeidere gjennom å bruke video som verktøy for å illustrere fremgangsmåten:

*[...] når du skal dele video så må du dele lyd og jeg hadde før delt bare Powerpointer, [...] også var det jo det at da ba jeg han [kollega] dele det på vår *intranettside* da, for jeg visste ikke helt hvordan jeg fikk lastet det ned [...] så sendte han da en video av hvordan man laster ned videoer så man får delt den med andre på *intranettside*.*

Informant 3

Videre legger informant 7 til grunn at kunnskapsdeling er tilstedeværende i forbindelse med endring i arbeidsprosesser og tilegnelse av nye digitale verktøy på sin arbeidsplass: «[...] når det kommer til alt fra nye rutiner, til nye løsninger, til nye verktøy, så bistår vi hverandre. [...], så det er veldig enkelt å spørre om hjelp og få bistand». Det som informant 7 illustrerer i foregående utsagn, kan ifølge Hislop et al. (2018, s. 179) bidra til å styrke arbeidstakernes fellesskapsfølelse, samt bidra til at de kan dra nytte av kunnskapen som besittes av arbeidstakerne. Samtidig vektlegger informant 10 at bruk av digitale verktøy er svært fordelaktig i forbindelse med kunnskapsdeling i en bransje som er styrt av strenge rutiner og retningslinjer. Hen argumenterer for at det således kan være utfordrende å ha oversikt over alle områder:

[...] Vi er jo veldig glad i rutiner. Alt er ganske bestemt fra myndighetene hvordan vi kan drive bank og det er vanskelig å ha oversikt over alt, men hvis noen kan litt da så er det veldig enkelt å få tak i den som kan akkurat det, [...], største delen av deling av kunnskap er kanskje at vi snakker så mye og det har egentlig endret seg positivt gjennom de siste to årene gjennom at vi har hatt Teams-møter.

Informant 10

Dette kan sees i sammenheng med Selimovic et al. (2021, s. 2) som argumenterer for at digitale verktøy bidrar til å gjøre det enklere å interagere og samhandle med kollegaer. Informant 4 på sin side argumenterer imidlertid for at kunnskapsdeling i forbindelse med bruk av digitale verktøy både har sine fordeler og ulemper:

Både og egentlig. [...] vi kan jo dele mye mer, samtidig som vi kanskje går litt vekk fra den vanlige samtalen, men vi kan dele mye mer på det, vi kan sende hverandre, se på lenker og sånne ting da, så det er letter sånn sett da.

Informant 4

Dette støttes av informant 1 som legger vekt på at listen for å ta kontakt andre kollegaer kan bli høyere dersom interaksjonen foregår digitalt, samt at den muntlige og fysiske tilstedeværelsen ikke kan erstattes av interaksjon gjennom digitale verktøy. Hen argumenterer for at dette er av særlig relevans dersom man ikke kjenner hverandre fra før. Dette kan i så måte redusere tilliten arbeidstakerne har til hverandre, slik som Bailey et al. (2012, s. 1501) viser til. Dersom tillit ikke bygges opp eller uteblir er sannsynligheten for at arbeidstakerne vil dele kunnskap med hverandre mindre (Hislop et al., 2018, s. 185). Videre peker Mooradian et al. (2006, s. 524) på hvordan mellommenneskelige relasjoner er avgjørende for å lykkes med kunnskapsdeling. Det er derfor viktig at tillit blant arbeidstakerne er til stede, slik at relasjonen arbeidstakerne har til hverandre kan benyttes til fordel for kunnskapsdeling. Samtidig trekker informant 2 frem at ledelsen oppfordrer sine arbeidstakere til å stille spørsmål og dele kunnskap med hverandre gjennom de digitale verktøyene som er tilgjengelig på arbeidsplassen:

Vi er jo oppfordret til å... Hvis vi lurer på noe så spør vi avdelingen vår, og da blir det lagret der da sånn at vi kan søke det opp hvis det... og da er det jo flere som får nytte av den informasjonen enn bare meg.

Informant 2

Som en parallell til dette argumenterer Ruud (2021, s. 36) for at det er viktig å tilrettelegge for kunnskapsdeling og erfaringsutveksling på arbeidsplassen. På den måten har arbeidstakerne mulighet til å dele sine erfaringer og kunnskaper med hverandre, noe som kan bidra til kompetanseutvikling. I så måte har også ledelsen er ansvar for å oppmuntre eldre og yngre arbeidstakere til å dele kunnskap med hverandre gjennom å tilrettelegge for samhandling og interaksjon. Dette kan være spesielt verdifullt i møte med eldre arbeidstakere, ettersom de besitter unik kompetanse og erfaring opparbeidet gjennom arbeidslivet (Hilsen & Olsen, 2021, s. 97) og på den måten i større grad evner å forstå helheten (Soja & Soja, 2020, s. 411). Dersom ledelsen fokuserer på kunnskapsdeling vil dette kunne bidra til at arbeidstakerne tar ansvar og initiativ til å dele kunnskap med hverandre (Filstad, 2016, s. 135), noe som informant 2 også argumenterte for i foregående utsagn. Det er imidlertid ikke nok å fokusere på kunnskapsdeling, da viktigheten av å anerkjenne behovet for å dele kunnskap med hverandre er vel så viktig (Filstad, 2016, 130).

Ifølge våre informanters utsagn er det tydelig at de opplever at digitale verktøy bidrar til kunnskapsdeling ved at det er enklere å dele kunnskap gjennom digitale plattformer. Dette forutsetter imidlertid at kunnskapen er gjort eksplisitt, noe litteraturen peker på som spesielt viktig blant eldre arbeidstakere, ettersom de ofte besitter mye taus kunnskap. Som en følge av endringer i arbeidsprosesser og metoder fremmer flere av våre informanter viktigheten av kunnskapsdeling, særlig i finansbransjen som er i stadig endring. Likevel viser våre funn at den muntlige og fysiske tilstedeværelsen ikke kan erstattes av digitale verktøy.

6.2.4 Eldre arbeidstakeres opplevelse av ledelsens tilrettelegging for kompetanseutvikling og læring i møte med bruk av digitale verktøy

I tråd med «Kompetansereformen – Lære hele livet» skal ledelsen legge til rette for å sikre at arbeidstakerne i alle aldre har mulighet til livslang læring (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 9). Det kan i den sammenheng argumenteres for at det er viktig at lederen legger til rette for at arbeidstakerne får sine tre basale behov dekket (Deci et al., 2017, s. 22), da det kan være avgjørende for hvorvidt arbeidstakeren opplever jobbtilfredshet (Hetland & Hetland, 2021, s. 100). Dette er noe Kaufmann og Kaufmann (2018, s. 291) trekker frem som en viktig forutsetning for at arbeidstakerne skal kunne besitte og utvikle sin kompetanse i henhold til de kompetansekravene som stilles. Mykletun (2016, s. 456) argumenterer videre for at det må tilrettelegges for kompetanseutvikling blant eldre arbeidstakere, slik at de kan være i arbeid så lenge som mulig og være en ressurs på lik linje med sine yngre kollegaer. Kompetanseutvikling bør ifølge Ruud (2021, s. 32) derfor ses på som en integrert prosess med fokus på tiltak som fremmer kompetanseutvikling. Dette er noe informant 4 uttrykker at hen opplever at lederen har et stort fokus på:

Jeg har inntrykk av at den lederen vi har i dag er opptatt av at alle skal få en kompetanse [...]. Den lederen jeg har nå har hatt veldig fokus på at alle skal ha kompetanseheving og følge opp at du får det [...].

Informant 4

Dersom ledelsen har fokus på kompetanseheving hos sine arbeidstakere, kan det følgelig bidra til økt måloppnåelse og verdiskaping for virksomheten, slik Lai (2021, s. 13) argumenterer for

i sin litteratur. I likhet med informant 4, trekker ekspertinformant 2 frem viktigheten av å se arbeidstakernes potensiale slik at de kan stå i arbeid så lenge som mulig:

Jeg tror nok at... Selv om det sikkert har vært litt ulike policys gjennom årene så er liksom hovedtilnærmingene fra banken sin side hvert fall at man skal heller tilføye folk kompetanse istedenfor å bytte dem ut.

Ekspertinformant 2

Ser vi dette opp mot hvorvidt våre informanter opplever at ledelsen tilrettelegger for individuell oppfølging og tilpasning ved implementering av digitale verktøy, viser informant 9 til at hans leder tar initiativ til dette. Likevel understreker hen at det imidlertid settes av liten tid til opplæring i praksis. Slik som Filstad (2010, s. 67) også argumenterer for, spiller ledelsen en avgjørende rolle i hvorvidt arbeidstakerne tildeles tid og ressurser til opplæring. Dette støttes av Irgens (2011, s. 146) som argumenterer for at ledere må sette av tid til endringsprosesser og forbedringer. På den måten kan dette også bidra til at arbeidstakerne i større grad tør å prøve og feile. Ser vi dette opp mot Cannon og Edmondson (2005) i delkapittel 6.2.3 om læringskultur, vil dette også kunne bidra til en felles forståelse og anvendelse av verktøyene som benyttes på arbeidsplassen. Dette støttes av informant 6 som hevder at:

Jeg tror kanskje lederne må innse at kanskje en periode på 2-3 måneder med fullt fokus på et nytt verktøy, det er først da man begynner å få det inn under huden og tar det i bruk, ellers så er det litt for mange som kanskje bare har fokus på det liksom noen uker, at nå må vi begynne med det også er kanskje folk med i noen uker også faller de tilbake til gamle vaner. Så lederfokus er viktig for å få dette til altså.

Informant 6

Informant 8 på sin side trekker frem at: «[...], bruk av digitale verktøy er learning by doing». I tillegg opplever hen at det i mindre grad gis muligheter for individuell oppfølging og tilpasning, ettersom alle arbeidstakerne tilbys samme opplæring. Dette er noe informant 10 også argumenterer for gjennom følgende utsagn: «Nei, det er det ikke. Må bruke det som kommer, du får ikke ditt eget, du må greie å henge med. Når de bytter ut noe, du får ikke noe ekstra på en måte selv». Ser vi dette i lys av tidligere presentert litteratur, hvor det argumenteres for at det er avgjørende at lederen kjenner til den enkelte arbeidstakers

prinsipper og behov for læring for at kompetanseutvikling skal finne sted (Lai, 2021, s. 113), kan våre funn tyde på at informant 8 og 10 ikke opplever dette på sine arbeidsplasser. Dette på grunnlag av at de uttrykker at det ikke tilrettelegges for individuell tilpasning og oppfølging, noe som følgelig kan være et potensielt hinder for kompetanseutvikling. Dette understreker viktigheten av høy bevissthet knyttet til at eldre arbeidstakere krever ekstra oppfølging i møte med kompetanseutviklende aktiviteter (Underthun et al., 2021, s. 89)

I likhet med Lai (2021), argumenterer Hilsen og Olsen (2021, s. 96) for at den eldre arbeidstakers kompetanse må identifiseres og anerkjennes for å kunne legge til rette for kompetanseutvikling og læring. I tråd med dette trekker ekspertinformant 2 frem viktigheten av at: «Du skal ikke [som leder] snakke ned til folk, ikke sant, for det får du aldri noe ut av, men heller prøve å forstå hvorfor de eventuelt synes at det er vanskelig, hvorfor er det det?». Det å være oppmerksom på den enkelte arbeidstaker er særlig viktig blant eldre arbeidstakere, ettersom forskning viser at individuelle forskjeller øker med alderen (Mykletun, 2016, s. 456). Det kan derfor være hensiktsmessig at ledere så langt det lar seg gjøre tilbyr individuell oppfølging og tilpasning, slik at arbeidstakerne føler seg sett og hørt (Mykletun, 2016, s. 460).

Samlet sett er det variasjon i hvorvidt informantene opplever at deres arbeidsgivere legger til rette for oppfølging og tilpasning i møte med bruk av digitale verktøy. På den ene siden tyder det på at enkelte av informantenes ledere legger til rette for kompetanseutvikling hos sine arbeidstakere. På den andre siden ser vi imidlertid tendenser til at det tildeles for lite tid og ressurser til opplæring når et nytt digitalt verktøy skal implementeres, samt at opplæringen i mindre grad tilpasses individuelle forskjeller hos informantene. Sett ut fra informantenes utsagn og det som fremkommer av litteraturen som er benyttet, er det derfor avgjørende at lederne ser viktigheten av å tildele tid og ressurser slik at eldre arbeidstakere føler at de får den tilpasningen og oppfølgingen de har behov for. I tillegg er også viktig å være bevisst på at eldre arbeidstakere kan ha behov for ekstra oppfølging i møte med kompetanseutvikling.

6.3 Eldre arbeidstakeres motivasjon og holdninger til å benytte digitale verktøy

I dette delkapittelet ønsker vi å se nærmere på hvordan våre informanter motiveres av å benytte digitale verktøy i arbeidshverdagen og hvordan deres holdninger spiller en rolle i denne sammenhengen. I den forbindelse vil vi også se dette opp mot eldre arbeidstakeres mulighet til kompetanseutvikling og læring. Vi har valgt å dele dette delkapittelet inn i to ulike underkapitler. Det første underkapittelet, 6.3.1, dreier seg om informantenes motivasjon og kompetansemobilisering i møte med bruk av digitale verktøy. Det andre underkapittelet, 6.3.2, tar for seg arbeidstakerens holdninger til kompetanseutvikling og læring. Vi har valgt å fokusere på motivasjon og holdninger da dette, i likhet med det Svartdal (2011, s. 88) understreker, er to faktorer som fremkommer i intervjuene som sentral i forbindelse med kompetanseutvikling og læring. Dette er også noe Proba og Nifu (2015, s. 124) argumenterer for som sentrale elementer som er av stor betydning når det gjelder eldre arbeidstakeres mulighet til livslang læring.

Hensikten med dette delkapittelet er å kunne besvare forskningsspørsmål 2:

Hvordan motiveres eldre arbeidstakere i finansbransjen av å benytte digitale verktøy og hvordan spiller den enkelte arbeidstakers holdninger en rolle i denne sammenhengen?

6.3.1 Eldre arbeidstakeres motivasjon og kompetansemobilisering i møte med bruk av digitale verktøy

Sammenfallende for alle intervjuene vi har gjennomført er at informantene opplever bruk av digitale verktøy som motiverende. Dette begrunnes av informant 10 ved at det har bidratt til å forenkle arbeidshverdagen, noe også informant 2 støtter gjennom følgende utsagn:

Det er jo motiverende da. Det er jo mye som er mye enklere. Sånn som signering og sånne ting. Det har jo forenklet hverdagen vår mye. Både vår og kundene sin hverdag da. At de kan e-signere. Så det er jo litt sparende at man slipper å ha signeringsmøter med kundene.

Informant 2

I tråd med Svartdal (2011, s. 133) sin definisjon av motivasjon er det på bakgrunn av disse utsagnene nærliggende å anta at forenkling av arbeidsprosesser er en bakenforliggende faktor som motiverer informantene til å anvende digitale verktøy. Slik som litteraturen viser til kan motivasjon deles inn i to ulike kategorier. Dette er ytre- og indre motivasjon (Lai, 2011, s. 49). Ytre motivasjon i denne konteksten kan dreie seg om at arbeidstakerne motiveres av ytre belønninger. Ser vi dette i lys av våre funn er det ingen av informantene som uttrykker at ytre belønninger oppleves som en motiverende faktor i forbindelse med bruk av digitale verktøy. Likevel sier informant 1 at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom kompetansekravene som stilles og belønningen som gis i form av eksempelvis lønn.

Indre motivasjon derimot kan i denne sammenheng sees på som arbeidstakernes interesse og glede av å sette seg inn i de digitale verktøyene som benyttes. Dette vil kunne bidra til en følelse av mestring ved at arbeidstakerne opplever å beherske digitale verktøy, noe som videre kan øke motivasjonen til arbeidet som utføres. Informant 3 legger vekt på dette gjennom følgende utsagn: «Ja, jeg synes jo det er spennende å følge med, [...]. [...] også er det mestringsfølelsen, at du er med videre fortsatt». Det kan i så måte tyde på at mestringsfølelse er en viktig motivasjonsfaktor hos informant 3 i møte med bruk av digitale verktøy. Dette kan sees i sammenheng med det Rogers (1951) karakteriserer som det grunnleggende motiverende prinsipp, hvilket dreier seg om et ønske om å være den beste versjonen av seg selv og et behov for selvrealisering (Diseth, 2019, s. 213).

Kaufmann og Kaufmann (2018, s. 116) legger til grunn at dersom arbeidstakeren har mulighet til å utvikle seg selv, kan dette bidra til økt motivasjon og følgelig være til fordel for både arbeidstakeren og arbeidsplassen. Samtidig argumenterer Jokic et al. (2012, s. 158) for at det er viktig at arbeidstakerne er motivert til å ta ansvar for egen læring. Dette er noe som kan være av betydning for våre informanter, ettersom det fremkommer at store deler av deres kompetanseutvikling og læring skjer gjennom digitale læringsverktøy. Dersom arbeidstakerne opplever indre motivasjon i forbindelse med kompetanseutvikling, kan dette ha en direkte innvirkning på deres læringsvilje gjennom digitale læringsverktøy, så vel som generelt i arbeidshverdagen. Et annet aspekt som informant 1 og 4 trekker frem i forbindelse med motivasjon er at det tekniske knyttet til utførelsen må fungere for at bruk av digitale verktøy skal være motiverende:

De motiverer, men det er et stort «men», det må fungere [...]. Så lenge det funker, og det ikke tar tid med at det er system som ikke virker så er det for så vidt motiverende i den forstand at det forenkler jo arbeidsprosessene våre.

Informant 1

Dette støttes av informant 4 som uttrykker at:

[...] hvis det er veldig mye feil på et system så kan det jo på en måte være litt sånn frustrerende og at nå må vi bare vente på at det kommer opp igjen og såne ting da, men det.. det er egentlig ikke noe jeg tenker på i hverdagen, det er verktøy jeg.. akkurat sånn som at jeg har en hammer og en sag liksom, det er det jeg skal jobbe med.

Informant 4

På den måten er det nærliggende å anta at motivasjonen til disse informantene er til stede, så fremt at de digitale verktøyene fungerer til sin hensikt. Samtidig uttrykker både informant 1, 7 og 8 at de ikke føler seg inkludert i utvikling av de digitale verktøyene som implementeres på deres arbeidsplasser. Dette er noe som tidligere forskning viser til som en mulig årsak til at systemene ikke fungerer i praksis, da det er avstand mellom kompetansen til de som utvikler systemene og de som faktisk skal bruke det i arbeidshverdagen (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 58-59). Informantene er likevel innforstått med at de må forholde seg til, og tilpasse seg endringene den digitale utviklingen medfører. I motsetning til dette viser informant 3 til at hen føler seg inkludert i utviklingsprosesser av digitale verktøy og har mulighet til å komme med innspill:

[...], men absolutt så blir det jo diskutert og endringer blir lagt ut på intranettet vårt slik at folk kan komme med innspill og så videre, også er det ingenting som er hugget i sten når det er noe som de har gjort av endringer, slik at det går an å justere til, så de hører absolutt på brukerne.

Informant 3

Dette støttes av informant 4 som legger til grunn at:

Vi som fagpersoner blir ofte spurt om å være med i prosjekter og om litt ting da, så vi kommer med innspill og vi skriver også kravspesifikasjoner ganske mye og hvis det er ting vi ser vi skal endre på og sånne ting så er vi med.

Informant 4

Det kan i så måte argumenteres for at informantens mulighet til å komme med innspill og forslag til forbedringer vil kunne bidra til at de digitale verktøyene som benyttes fungerer bedre i praksis, ettersom de faktiske brukerne blir inkludert i utviklingsprosessen. Dette kan følgelig være en motiverende faktor, ettersom informantene uttrykker at de motiveres av å benytte digitale verktøy i arbeidshverdagen så fremt de fungerer til sin hensikt.

«Kompetansereformen – Lære hele livet» viser videre til at seniortilpasset kompetansepolitikk er en viktig faktor for at eldre arbeidstakere motiveres til å være lengre i arbeidslivet (Meld. St. 14 (2019–2020), s. 11). Som en parallell til dette viser Statistisk sentralbyrå (2021b) til at det er strukturelle ulikheter i utdanningsnivå mellom eldre og yngre arbeidstakere, ettersom eldre arbeidstakere har lavere grad av høyere utdanning. Det kan på den måten argumenteres for at det er avgjørende at det blir tilrettelagt for at eldre arbeidstakere kan utvikle sin kompetanse, slik at manglende utdanning ikke blir et hinder for å opprettholde motivasjonen til arbeidet som utføres. Dette er noe ekspertinformant 2 argumenterer for som en viktig faktor for å beholde sine arbeidstakere:

Hvis du har redusert arbeidskapasitet eller helt andre ting som dårlig motivasjon eller noe sånt så ønsker vi å holde folk i arbeid lenge. Og der inngår også det å tilføre kompetanse der kompetanse er et hinder da, for å være en del av arbeidslivet.

Ekspertinformant 2

Tidligere forskning viser at det er avgjørende at arbeidstakere har mulighet til å anvende sin kompetanse for å opprettholde motivasjonen (Lai, 2011, s. 50). Som en parallell til dette legger Finans Norge (2019, s. 5) til grunn at kravet til å tilegne seg stadig ny kompetanse kan påvirke arbeidstakernes motivasjon negativt gjennom at det bidrar til å skape usikkerhet og en opplevelse av å ikke mestre arbeidsoppgavene som utføres. Dersom arbeidstakerne ikke opplever å kunne anvende og utvikle sin kompetanse kan dette være en demotiverende faktor,

ettersom det er en nær sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon. Dette kan følgelig bidra til å redusere deres mestringsfølelse (Lai, 2021, s. 153), slik som informant 3 trakk frem som en viktig motivasjonsfaktor. På den måten er det viktig at det tilrettelegges for kompetansemobilisering, slik at arbeidstakerne har mulighet til å utvikle seg og på den måten ivareta kompetansen som besittes (Lai, 2021, s. 153). Dette er noe som illustreres av ekspertinformant 2 som viser til at:

[...] det er mange som har jobbet der både i 10, 20 og 30 år ikke sant, som har hatt hele sin karriere i banken, også som har endret seg da, fått lov til å endre seg i takt med kompetansekravene.

Ekspertinformant 2

Dersom arbeidstakerne ikke får mulighet til å endre seg i takt med kravene som stilles kan det medføre konsekvenser for virksomheten ved at de mister verdifulle ressurser i eksisterende arbeidstakere (Lai, 2021, s. 151). Som en konsekvens, kan dette føre til at arbeidstakerne i mindre grad motiveres til å utføre sitt arbeid, ettersom endringene og kravene kan bli for store (informant 1). I den sammenhengen viser også Proba og Nifu (2015, s. 8) til hvordan manglende opplæring kan bidra til svekket motivasjon og lojalitet. Ser vi dette opp mot ekspertinformant 2 sitt utsagn: «Så jeg tror liksom at motivasjonen [til å lære], kanskje vel så mye som kapasitet til å lære da, jeg tror det går veldig mye på mindset da», er det grunn til å tro at motivasjonen til den enkelte arbeidstaker er en avgjørende faktor for å kunne utvikle sin kompetanse. Det er derfor viktig at det legges til rette for kompetanseutvikling, så vel som at arbeidstakerne selv må ha et ønske om å gjøre aktive valg for å holde seg oppdatert. Dette kan sees i sammenheng med funn fra Fafo (2018) sin rapport som viser til hvordan arbeidstakere selv må ta ansvar for å sikre faglig og personlig utvikling (Hilsen, 2018, s. 5). Som en parallell til funn i denne rapporten, legger informant 8 frem hvordan hen selv har tatt aktive valg for å kunne tilegne seg nye arbeidsoppgaver og roller:

[...] jeg har alltid vært opptatt av å lære noe nytt og utvikle meg, og som jeg sa så er jeg i ferd med å avslutte min andre master i en alder av 56 år, og det betyr jo at jeg ikke har parkert helt og da vil jeg jo at det at jeg utvikler min kompetanse skal bidra til å løfte meg videre i arbeidslivet også ikke sant.

Informant 8

Sett i lys av funn i dette underkapittelet kan det tyde på at informantene våre motiveres av å benytte digitale verktøy, så fremt det tekniske knyttet til utførelsen fungerer som det skal. Det fremkommer av våre funn at indre motivasjon, slik som eksempelvis mestringsfølelse er en viktig pådriver i møte med bruk av digitale verktøy. Det er også avgjørende at det legges til rette for seniortilpasset kompetanseutviklingstiltak slik at eldre arbeidstakere motiveres til å utvikle sin kompetanse. I denne sammenhengen er det viktig at arbeidstakerne er motivert til å ta ansvar for egen læring. Dersom arbeidstakerne har mulighet til å utvikle seg selv vil dette kunne bidra til å øke motivasjonen til arbeidet som utføres gjennom at de får anvend kompetansen som de tilegner seg.

6.3.2 Eldre arbeidstakeres holdninger til kompetanseutvikling og læring

Den digitale utviklingen og bruk av digitale verktøy har bidratt til at det stilles nye krav til arbeidstakerne i forbindelse med endring i arbeidsprosesser og rutiner. Dette har følgelig ført til at arbeidstakere må evne å tilpasse seg og lære i takt med de endringene som forekommer (Vähäsantanen & Eteläpelto, 2018, s. 161). I den forbindelse er holdningene til den enkelte arbeidstaker avgjørende for utførelse av arbeidsoppgaver, samt i hvilken grad de er villig til å tilegne seg og dra nytte av eksisterende kompetanse (Lai, 2004, s. 50-51). Informant 9 viser blant annet til hvordan implementering av digitale verktøy har bidratt til å skape en positiv holdningsendring i forbindelse med vilje til å dele kunnskap med hverandre:

Verktøyene er mye bedre på å dele, og det er også en holdningsendring, det var kanskje ikke en like stor vilje til å dele tidligere mens nå deler man mye lettere. Verktøyene gjør det er enklere, men det er også en holdningsendring. Så det er jo en sånn kulturendring som går mer mot transparent og åpenhet da, og det henger kanskje sammen med digitaliseringen.

Informant 9

Dette er noe Filstad (2016, s. 129) og Mooradian et al. (2006, s. 524) argumenterer for som en viktig forutsetning for at kunnskapsdeling skal finne sted. Samtidig uttrykker samme informant at:

[...] det å være nysgjerrig er avgjørende for at du skal klare å tilegne deg all den nye kompetansen som du må ha da. [...] også den nysgjerrigheten for tilegning av kunnskap og ferdigheter innen nye verktøy er kjempeviktig i en arbeidshverdag.

Informant 9

Sett i lys av våre funn vil informantenes fysiske ferdigheter kunne dreie seg om evnen til å håndtere digitale verktøy i arbeidshverdagen. I tråd med dette argumenterer Soja og Soja (2020, s. 411) for at eldre arbeidstakere har en fordel ved implementering av digitale verktøy som en følge av at de gjennom erfaringer i arbeidslivet har opparbeidet seg og utviklet problemløsende ferdigheter. Slik som utsagnet ovenfor illustrerer kan individers nysgjerrighet være av betydning for hvorvidt arbeidstakeren ønsker å utvikle disse ferdighetene, så vel som at de andre kompetansekomponeentene påvirker den faktiske muligheten de har til å utvikle sine ferdigheter. Som en parallell legger informant 1 vekt på hvordan trekk ved det enkelte individ kan spille en rolle for hvorvidt arbeidstakeren tilegner seg endringer i arbeidshverdagen:

Det er typen person som gjør at du klarer å tilpasse deg, da går det på om du er nysgjerrig på nye ting. Hvis du er det vil du alltid tilpasse deg, hvis du ikke bryr deg om ny teknologi så ja, jeg opplever det at kollegaer som ikke er så veldig opptatt av endringer innen sosiale medier og sånt også får litt problemer innenfor faglige systemer da, fordi de ikke er nysgjerrige nok.

Informant 1

Nysgjerrighet anses ifølge Ruud (2021, s. 177) som å være et trekk ved individer som bør vektlegges i større grad for å kunne håndtere endringer og dra nytte av mulighetene som den digitale utviklingen medfører. Sett i lys av dette kan nysgjerrighet være et trekk ved arbeidstakerne som påvirker deres holdninger til arbeidet som utføres. I likhet med informant 9 og 1 trekker også informant 5 frem begrepet nysgjerrighet:

[...] det er igjen det der med hvor nysgjerrig er jeg som mottaker på å få dette til å fungere. Hvis jeg setter meg litt på bakbeina og sier at «nei dette tror jeg ikke at jeg vil gjøre» eller fortsetter å jobbe på gammelmåten som om det ikke er innført noe så kan jeg jo til en viss grad det, men hvis jeg har lyst til å henge med og fortsatt være

med å bidra så må jeg jo få det til. Da må jeg jo også se «okei, hva kan dette bidra med da? Hva kan dette gjøre slik at jeg kan ha en enklere hverdag?».

Informant 5

Sett i lys av tidligere presentert litteratur, viser Johansen (2018, s. 42) til hvordan individers holdninger kan ha en innvirkning på blant annet deres motivasjon. Det kan i så måte argumenteres for at informant 5 sine holdninger til å benytte digitale verktøy i arbeidshverdagen kan være av stor betydning for hans motivasjon til arbeidet som utføres. Et annet aspekt ved holdninger som samme informant trekker frem er viktigheten av å ha et positivt «mindset» og tro på egen læringsevne:

[...] det der med at digitalisering har ikke nødvendigvis noe med alder å gjøre, og heller ikke endringer, det har med mindsettet til den enkelte å gjøre det altså. [...] hvis du har et mindset som sier at «dette er vanskelig, dette kommer jeg ikke til å lære», så lærer du det ikke. Du må ha et mindset som sier at «ja, selvfølgelig skal jeg også kunne greie å lære dette», så vil du lære det. Det kan godt hende at det tar litt lengre tid for noen, men du lærer det.

Informant 5

Dette støttes av Lai (2013, s. 51) som viser til hvordan selvrefererende holdninger som mestringsstro og tillit til egen kompetanse i stor grad er påfallende med individets mulighet til å lære og motivasjonen som ligger bak. Ekspertinformant 2 understreker også viktigheten av hvordan det å ha tro på egen læringsevne kan ha innvirkning på hvorvidt arbeidstakeren er tilbøyelig for læring i følgende utsagn: «Så litt sånn selvtillit i din egen kapasitet til å lære seg noe nytt, for i det øyeblikket du sier at dette kommer jeg ikke til å lære da går det ikke». Det kan således argumenteres for at det er viktig å ta individets holdninger i betraktning i møte med endring og utvikling, samt mobilisering og anskaffelse av kompetanse (Lai, 2004, s. 52). I den forbindelse kan selvrefererende holdninger også sees i relasjon til hvilke holdninger informantene har til egen alder, samtidig som den enkelte arbeidstakers tankesett er avgjørende for hvorvidt du ønsker å lære. Dette støttes av informant 6 som legger til grunn at:

[...] det alltid er morsomt når det kommer et nytt verktøy som gir noen muligheter da og prøve å utforske det verktøyet og se hvordan du kan bli bedre... Hvordan liksom

arbeidshverdagen din kan bli bedre egentlig da. Så liksom hvis du har det mindsettet, så er det mye lettere å se mulighetene.

Informant 6

Dette utsagnet viser at i hvilken grad informanten opplever endringer som noe positivt, kan være av betydning for hvilke holdninger hen har i møte med implementering og bruk av digitale verktøy. Dette kan sees i sammenheng med det Kaufmann og Kaufmann (2018, s. 291) trekker frem som en sentral del av arbeidstakerens jobbrelevante holdninger, ved at informanten forsøker å se nytten av hvordan digitale verktøy kan bidra positivt inn i henners arbeidshverdag. Samtidig viser dette utsagnet at informant 6 opplever tilknytning til sine arbeidsoppgaver gjennom å stadig se muligheter til hvordan verktøyene kan bidra til å forbedre arbeidsutførelsen. Dette er også det Kaufmann og Kaufmann (2018, s. 291) omtaler som jobbtillfredshet og jobbforpliktelse, hvilket defineres som en sentral del av arbeidstakerens jobbrelevante holdninger. Informant 7 på sin side viser til hvordan henners holdninger til nye arbeidsprosesser er med på å påvirke hva som oppleves som relevant og ikke i møte med kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy:

Jeg ønsker liksom å fokusere på det som er sentralt også er jeg nok kanskje i overkant kritisk til en del prosesser. Jeg er nok der at jeg synes en del av prosessene og utviklingene som kommer i banken kommer fordi noen ønsker å... Ja, noen kommer med noen ting for å vise at man har en jobb som ikke nødvendigvis «make sense».

Informant 7

Slik som våre informanter illustrerer i sine foregående utsagn, spiller deres holdninger en sentral rolle i hvorvidt de er villige til å tilegne seg endringer i arbeidsprosesser og metoder som følge av den digitale utviklingen. Ved bruk av nye digitale verktøy vektlegger flere av våre informanter hvordan viktigheten av å være nysgjerrig, og det å ha et positivt tankesett kan være avgjørende for hvorvidt arbeidstakeren ønsker å tilegne seg de digitale verktøyene som implementeres. På bakgrunn av vårt innsamlede datamateriale kan våre informanters selvrefererende- og jobbrelevante holdninger sees i sammenheng med hvordan de forholder seg til kompetanseutvikling og læring, og i hvilken grad de ser nytteverdi av å tilpasse seg de endringene som forekommer. Våre funn kan i så måte tyde på at informantenes holdninger er avgjørende for deres mulighet til kompetanseutvikling og læring i møte med bruk av digitale verktøy. I tillegg kan også den enkelte arbeidstakers holdninger påvirke deres motivasjon,

noe som følgelig kan ha innvirkning på deres ønske om kompetanseutvikling og læring.

6.4 Eldre arbeidstakere i finansbransjen

Med bakgrunn i vår overordnede problemstilling ønsker vi at dette delkapittelet skal bidra til å gi en større forståelse av våre informanternes opplevelse av å være eldre arbeidstaker i finansbransjen. I første underkapittel, 6.4.1, ønsker vi å undersøke hvordan informantene har opplevd endringer i arbeidsmetoder og arbeidsprosesser som følge av den digitale utviklingen. Videre vil vi i underkapittel 6.4.2 se nærmere på hvordan de selv opplever at alder er av betydning for deres digitale kompetanse, samt hvordan dette påvirker bruk av digitale verktøy. Avslutningsvis ønsker vi i underkapittel 6.4.3 å undersøke hvorvidt våre informanter har opplevd å bli diskriminert på arbeidsplassen på bakgrunn av deres alder.

Hensikten med dette delkapittelet er å kunne besvare forskningsspørsmål 3:

Hvordan oppleves det å være eldre arbeidstaker (55+) i finansbransjen og hvordan har den digitale utviklingen påvirket deres arbeidshverdag?

6.4.1 Endring i deres arbeidssituasjon som følge av den digitale utviklingen

Flere av våre informanter understreker at den økte digitaliseringen har ført til endringer i deres arbeidsmetoder. Som en parallell til dette legger Proba (2017) frem at 80 prosent av eldre arbeidstakere i Norge har opplevd endringer i deres arbeidssituasjon som følge av denne utviklingen (Proba, 2017, s. 30). Behovet for kreativ tenkning, problemløsning og muligheter for livslang læring har i så måte blitt aktualisert (Nokelainen et al., 2018, s. 15).

Arbeidsoppgaver som tidligere i stor grad ble utført av menneskelig arbeidskraft er nå blitt erstattet av robotisering og automatisering, så vel som at mye av kommunikasjon foregår på digitale plattformer (Ruud, 2021, s. 29-30). Dette er noe som gjenspeiler seg i informant 9 sitt utsagn som viser til at bruk av digitale verktøy har blitt mer fremtredende i arbeidshverdagen: «[Vi bruker] digitale verktøy i forhold til interne møter, kundemøter, kurs, seminarer. Det har jo endret seg drastisk. [...]». Dette illustreres også av informant 10 som sier at «[...] vi er jo mye større nå enn vi var før, men mye færre ansatte, så automatiseringen har jo medført

utrolig effektivisering på folk da». Som en forlengelse av dette eksemplifiserer informant 7 hvordan arbeidsprosesser har blitt automatisert gjennom følgende utsagn:

Vi har jo for eksempel automatiserte prosesser, tidligere så var jo en kredittvurdering en manuell kredittvurdering som lå til grunne hvorvidt du skulle få låne kreditter. Nå har jo bankene utviklet automatiserte kanaler, [...].

Informant 7

På den andre siden argumenterer informant 1 for at hens arbeidsoppgaver i liten grad har blitt automatisert og erstattet av digitaliserte arbeidsprosesser:

[...] Jeg tror nok det at andre innenfor både forsikring og bank har opplevd at de har blitt mer automatisert, men vi er jo på et sånt fagområde hvor man ikke har kommet så langt, litt på grunn av at det er ganske skjønnsmessige vurderinger. [...] det kan ikke en robot gjøre, så akkurat på mitt område så er det lite automatisert faktisk.

Informant 1

Dette er også noe informant 8 viser til gjennom at hens arbeidsoppgaver fremdeles er like manuelle som for 10 år siden, samt at disse til fordel kunne vært automatisert og digitalisert i større grad. Dette kan tyde på at det er forskjeller innenfor de ulike fagområdene i forhold til hvorvidt arbeidsoppgavene som utføres kan erstattes av automatiserte prosesser eller ikke. Dette kan sees i sammenheng med Selimovic et al. (2021, s. 2) som viser til hvordan enkelte arbeidsoppgaver fremdeles krever menneskelige ressurser og at disse ikke kan erstattes av robotisering og ny teknologi. I likhet med Selimovic et al. (2021), trekker Nokelainen et al. (2018, s. 14) frem at det er yrkene som krever lav grad av kompetanse som vil forsvinne som en følge av automatiserte prosesser. Dette synliggjør viktigheten av at arbeidstakerne må utvikle sin kompetanse for å møte fremtidige behov i arbeidslivet.

Samtidig poengterer informant 5 og 6 at bruk av digitale verktøy har bidratt til mer agile arbeidsprosesser. Sett i lys av at effektivisering av arbeidsprosesser er et resultat av at digitalisering i finansbransjen har ekspandert (Selimovic et al., 2021, s. 2) er det grunn til å tro at dette også påvirker hvorvidt arbeidsprosesser har endret seg for våre informanter. Dette illustreres gjennom følgende utsagn fra informant 5: «Jeg synes jo at selve arbeidsprosessen som skal gjøres går mye raskere og hvis vi utnytter systemene godt så er det veldig mye tid

spart på digitalisering av prosesser». Dette er også eksemplifisert gjennom informant 6 sitt utsagn, som legger frem at arbeidsprosessene har blitt mer effektivisert:

Vi hadde jo en periode hvor man fylte ut noen greier, puttet det i en intern konvolutt, la det i posten også gikk det til neste person som fikk det etter noen dager ikke sant, [...] til å kunne sitte nå å sende e-poster og chatter og jobbe på de måtene, så det har vært en dramatisk endring egentlig. [...] jeg snakket med en annen i konsernet som fortalte at vi hadde vel hatt 5-600 printere, men når er vi nedi sånn 100 eller noe sånt [...].

Informant 6

Slik våre funn og tidligere forskning viser til har den digitale utviklingen medført store endringer i finansbransjen. Arbeidsoppgaver som tidligere ble utført manuelt har blitt erstattet til fordel for automatiserte og robotiserte prosesser, noe som har bidratt til at våre informanter har vært nødt til å omstille og tilpasse seg nye måter å utføre sine tidligere arbeidsoppgaver på. Samlet sett kan våre funn tyde på at det er forskjeller i hvorvidt informantenes arbeidsoppgaver har endret seg som en følge av denne utviklingen, og det fremkommer tydelig at det fremdeles kreves menneskelig ressurser og faglig kompetanse for å utføre en rekke arbeidsoppgaver.

6.4.2 Det å være eldre på arbeidsplassen

Furunes et al. (2015, s. 292) viser i sin studie til at eldre arbeidstakere i høy grad verdsettes av sine kollegaer og ledere grunnet deres mangeårige erfaring og kompetanse. I tråd med dette trekker ekspertinformant 2 frem hvordan eldre arbeidstakere har en fordel i møte med kompetanseutvikling og læring, ettersom de kan ha vært gjennom lignende prosesser tidligere i arbeidslivet. På denne måten kan de i større grad evne å se helheten som følge av deres mangeårige erfaring (Soja & Soja, 2020, s. 411). Dette støttes av Proba (2017, s. 47) som argumenterer for at de fleste eldre arbeidstakere oppfatter seg selv som en ressurs for virksomheten. Likevel viser studien gjennomført av Furunes et al. (2015, s. 292) til at eldre arbeidstakere i større grad blir nedprioritert i forbindelse med opplæringsprosesser. På den andre siden viser Kooij og Zacher (2016, s. 151) til at eldre arbeidstakere ofte selv unnviker å delta i opplæringsprosesser. Dette begrunnes med at de er i siste fase av arbeidslivet, og at

denne gruppen arbeidstakere dernest opplever det selv som unødvendig bruk av tid og ressurser.

Selv om ingen av våre informanter uttrykker at de har opplevd å bli nedprioritert på bakgrunn av sin alder, legger informant 2 vekt på at hen ikke forventer å tildeles prosjekter hvor yngre kollegaer er aktuelle, så fremt hen ikke uttrykker et ønske om det selv. Ser vi dette opp mot behovet for tilhørighet (Deci et al., 2017, s. 22) kan det antas at denne forventningen har innvirkning på hvorvidt hen opplever tilhørighet til sin arbeidsplass. I likhet med funn fra Norsk seniorpolitisk barometer fra 2020 (Ipsos, 2020, s. 51) som viser at over halvparten av yrkesaktive opplever at yngre arbeidstakere prioriteres ved innføring av ny teknologi og arbeidsprosesser, kan det tyde på at det er flere eldre arbeidstakere på generell basis som deler informant 2 sin opplevelse. Dersom eldre arbeidstakere opplever at yngre kollegaer har en fremtredende fordel, kan dette være et hinder for læring slik ekspertinformant 2 argumenterer for:

Hvis du opplever at de som har begynt å jobbe etter deg er en trussel for din jobb [...], så tror jeg ofte det kan være et hinder for læring for du må jo av og til spørre folk om hjelp og du må av og til gå ut å si at dette kan jeg ikke, og det kan være vanskelig for folk å si at dette kan jeg ikke, det må jeg lære.

Ekspertinformant 2

Videre referer ekspertinformant 2 til hvordan flere av hens eldre kollegaer som har jobbet i virksomheten over lengre tid har utviklet sin faglige kompetanse gjennom «learning by doing». Hen viser også til hvordan kompetansekravet har endret seg de siste årene ved at det nå kreves minimum bachelor- eller mastergrad ved nyansettelser. Dette er sammenfallende med informant 2 som legger til grunn at hen «[...] har hatt hele min karriere i *virksomhet* og den gangen jeg ble ansatt så var det ikke noe krav til bachelor eller master». Disse utsagnene synliggjør hvordan strukturelle ulikheter i utdanningsnivå i større grad er fremtredende i dagens arbeidsliv, slik tall fra Statistisk sentralbyrå (2021b) også viser. Dette er noe som kan være et hinder for mulighet til kompetanseutvikling, ettersom det er av betydning for hvorvidt eldre arbeidstakere kvalifiserer til å gjennomføre etter- og videreutdanning (Underthun et al., 2021, s. 71).

På spørsmål knyttet til hvorvidt våre informanter opplever at deres digitale kompetanse skiller seg fra yngre kollegaer, deler flere av våre informanter en opplevelse av at dette er tilfelle. Samtidig legger informant 1 vekt på at dette ikke nødvendigvis skyldes fravær av kompetanse, men at yngre arbeidstakere i større grad er vokst opp med sosiale medier og bruk av digitale verktøy i ulike sammenhenger. Videre argumenterer informant 2 for at dette kan være årsaken til at yngre kollegaer har enklere for å tilegne seg nye digitale verktøy. Som en forlengelse viser tidligere forskning til at yngre arbeidstakere blir prioritert ved implementering av ny teknologi (Ipsos, 2020, s. 51). Sett i lys av våre informanternes utsagn kan dette dreie seg om at yngre kollegaer automatisk har en fordel, ettersom de er vokst opp i tid hvor bruk av digitale verktøy er mer fremtredende. På den måten kan det argumenteres for at eldre arbeidstakere kan være svakere posisjonert i møte med endringer som følge av den digitale utviklingen. I den forbindelse har ledelsen et ansvar for å utøve aldersriktig ledelse som møter eldre arbeidstakeres behov for utvikling av digital kompetanse (Mykletun, 2016, s. 456). Informant 10 viser videre til et eksempel på hvordan ulikheter i digitale kompetanse kommer til uttrykk i forbindelse med utførelse av arbeidsoppgaver og hva som kan være årsaken til det:

Ja, innenfor sånn for eksempel, synes jeg at mange som nå er yngre som kanskje er noen og tretti er flinkere inne i systemene, hvis du tar Excel så kan de lage sånne store modeller i Excel for det har de gjort i studietiden og det er jo ikke jeg i nærheten av å få til slike modelleringer, men de deler jo på en måte når det lages noen modeller så får vi tilgang til det, [...].

Informant 10

Informant 6 på sin side trekker frem at hen er redd for å gjøre feil i forbindelse med bruk av nye digitale verktøy, samt at yngre kollegaer i større grad tør å prøve seg frem:

Nei, det er nok sånn at en del yngre som har vokst opp med disse tingene, for de er det litt lettere å ta dette. Så tror jeg nok en del som meg, siden jeg liksom er eldre så er de redd for å gjøre feil, «ah, jeg får det ikke til, også hva skjer hvis jeg trykker der, kommer pcen min til å gå i stykker». Så de er litt redd for å gjøre ting da, men jeg opplever at de yngre.. de er i større grad «jeg prøver meg litt fram også får jeg det til».

Informant 6

Samtidig uttrykker informant 7 at hen trenger lengre tid til å tilegne seg nye digitale verktøy som blir implementert enn sine yngre kollegaer:

Jeg er ikke veldig dyktig på nye ting, jeg er litt avhengig av å bruke det og få det litt i fingrene. Så det... for oss seniorer så er det litt krevende. Jeg er flink til å bruke de verktøyene som jeg liksom holder på med, som jeg har erfaring med, men nye ting må jeg bruke lengre tid på. [...] yngre folk er vesentlig mer fremoverlent og tar ting kjappere enn meg.

Informant 7

Som en parallell til dette hevder ekspertinformant 2 at dersom man som individ ikke er opptatt av å følge den digitale utviklingen eller er nysgjerrig i møte med ny teknologi, vil gapet mellom arbeidstakeren og samtiden bli stort. Det kan på bakgrunn av foregående utsagn argumenteres for at informantenes digitale kompetanse er av betydning for deres mulighet til kompetanseutvikling og læring. Selv om flere av våre informanter uttrykker at de opplever lavere grad av digital kompetanse enn sine yngre kollegaer, viser informant 8 til at hens digitale kompetanse ikke har betydning for kvaliteten på arbeidet som utføres. Ser vi dette opp mot funn i rapporten gjennomført av Oslo Economics (2018, s. 15) kan det tyde på at den digitale kompetansen til den enkelte arbeidstaker er av betydning for deres mulighet til å lære nye digitale verktøy. Dette kan sees i relasjon til ekspertinformant 2 sitt utsagn som har en opplevelse av at arbeidstakerens alder er av betydning for hvorvidt de opplever endringer som krevende eller ikke:

Alder diskvalifiserer ikke deg, men du kan i et alderssegment over 55 eller et eller annet, så vil du kanskje finne flere av de som ikke er så glad i å endre seg. [...] det er større sannsynlighet for at det er krevende å endre seg når du er 55 enn når du er 25, eller kanskje heller det å lære nye ting da.

Ekspertinformant 2

Samlet sett tyder våre funn på at informantene vi har intervjuet i stor grad er tilfredse med sine arbeidssituasjoner. Likevel vektlegger informantene at deres digitale kompetanse i noen grad skiller seg fra yngre kollegaer. Det kan i så måte argumenteres for at eldre arbeidstakeres digitale kompetanse er en faktor som kan påvirke hvorvidt de tør å prøve seg frem i frykt for å gjøre feil. Videre kan dette argumenteres for å kunne være et hinder for kompetanseutvikling,

ettersom informantenes digitale kompetanse er av betydning for deres mulighet til dette. Til tross for dette understreker en av våre informanter at det ikke har betydning for kvaliteten på arbeidet som utføres. Samtidig ser vi viktigheten av at virksomheter, så vel som myndighetene, legger til rette for å redusere strukturelle ulikheter i utdanningsnivå ved å tilby muligheter for etter- og videreutdanning. Videre har ledelsen et ansvar i å utøve aldersriktig ledelse slik at eldre arbeidstakere har mulighet til å være i arbeidslivet så lenge som mulig. På den måten kan dette også bidra til at eldre arbeidstakere ikke stiller svakere enn sine yngre kollegaer i møte med endringer som følge av den digitale utviklingen.

6.4.3 Diskriminering blant eldre arbeidstakere

Mykletun (2016, s. 449) viser til at aldersdiskriminering dreier seg om at arbeidstakere på bakgrunn av deres alder behandles på en urettferdig måte, noe som er forbudt jf. arbeidsmiljøloven §13-1 (1). Funn fra Norsk seniorpolitisk barometer (2020) peker imidlertid på at det er en relativt liten andel (3,4%) eldre arbeidstakere som har opplevd diskriminering i arbeidslivet på bakgrunn av deres alder (Ipsos, 2020, s. 50). Dette er sammenfallende med våre funn som tyder på at ingen av våre informanter har opplevd diskriminering på bakgrunn av sin alder på deres respektive arbeidsplasser. Informant 8 deler følgende opplevelse: «Jeg kom jo tilbake til *arbeidssted* for 3,5 år siden, og da var jeg 53 år, [...]. [...], så sånn sett så føler jeg meg ikke diskriminert». Dette kan tyde på at informant 8 uavhengig av alder anses som en ressurs på sin arbeidsplass. Som en parallell til dette illustrerer informant 7 hvordan hens fagkompetanse blir verdsatt av ledelsen og kollegaer:

[...] har ikke opplevd at det er ikke noe diskriminering av seniorer i banken nei. Det har kanskje noe med at man verdsetter fagkompetanse, sånn «får du gjort jobben din så går det greit». Men hvis jeg sinker såpass bak teknologisk at jeg ikke får gjort jobben min, da blir jeg fort ut.

Informant 7

Samtidig viser informant 6 til at selv om hen ikke har opplevd å bli diskriminert på arbeidsplassen, forventer hen heller ikke å bli satset på uavhengig av hvor motivert hen er. Ser vi dette i lys av litteraturen hvor stereotypier relatert til alder står sentralt (Mykletun, 2016, s. 447), kan informant 6 sin opplevelse av dette være et resultat av at hen tilegnes stereotypier

knyttet til sin alder. Som en parallell kan utøvelse av aldersriktig ledelse bidra til å sikre at eldre arbeidstakere ikke opplever å bli satt i bås basert på fordommer og stereotyper knyttet til deres alder (Mykletun, 2016, s. 456). I likhet med dette trekker også ekspertinformant 2 frem hvordan fordommer kan være en mulig årsak til at eldre arbeidstakere føler seg forskjellsbehandlet:

Jeg tror at mye av det kan ligge i det at det er mange som går inn og antar at etter en viss alder så er du mindre flink til å lære nye ting, det er egentlig litt sånn klassiske fordommer.

Ekspertinformant 2

Slik informant 6 og ekspertinformant 2 viser kan forventningene om å ikke bli satset på fremover, samt manglende læringsevne sees i relasjon til funn fra Proba (2017) som viser at sysselsettingen i finansbransjen har en negativ trend og lavere avgangsalder enn i arbeidslivet generelt (Proba, 2017, s. 1-2). I denne sammenhengen kan det drøftes hvorvidt eldre arbeidstakere velger å gå av med tidlig pensjon fremfor at det tilrettelegges for at de skal kunne være i arbeidslivet så lenge som mulig. Det er i så måte avgjørende at eldre arbeidstakere anerkjennes som en ressurs på lik linje med andre arbeidstakere. Dette støttes av Filstad (2010, s. 66) som legger til grunn at ledelsen må ha fokus på arbeidstakerne og hvordan den enkelte arbeidstaker kan være en ressurs på arbeidsplassen. I denne sammenhengen er det også viktig å være oppmerksom på at individuelle forskjeller kan øke med alderen, slik Mykletun (2016, s. 460) peker på. Dette understreker viktigheten av å tilrettelegge for den enkelte arbeidstaker slik at de ikke opplever å bli urettferdig behandlet.

Sett i lys av funn presentert i dette underkapittelet har våre informanter en felles opplevelse av at diskriminering som følge av alder ikke er tilstedeværende på deres arbeidsplasser, selv om det kan være en forventning om å ikke bli satset på i fremtiden. Samtidig er det viktig å understreke at denne oppfatningen støtter seg til våre informanternes individuelle opplevelser. Det er i så måte vanskelig å fastslå hvorvidt diskriminering er en aktuell problemstilling på deres arbeidsplasser, selv om tidligere forskning underbygger våre funn.

7. Oppsummering av hovedfunn

I dette kapittelet ønsker vi å oppsummere studiens hovedfunn ved å besvare våre tre forskningsspørsmål med bakgrunn i vårt innsamlede datamateriale, teoretiske perspektiver og tidligere forskning. Dette vil følgelig bidra til å besvare vår overordnede problemstilling i kapittel åtte. Oppsummeringen av hovedfunn baserer seg på våre informanternes opplevelse av hvordan det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på deres arbeidsplasser, særlig i møte med endringene den digitale utviklingen har medført. Dette kapittelet er strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålenes rekkefølge, hvilket er en operasjonalisering av vår overordnede problemstilling.

7.1 Hvilken betydning har bruk av digitale verktøy i møte med kompetanseutvikling og læring for eldre arbeidstakere i finansbransjen?

I takt med den teknologiske utviklingen som en følge av økt digitalisering, automatisering og effektivisering har kravet til faglig og digital kompetanse endret seg gradvis gjennom våre informanternes år som ansatt i finansbransjen. Det er i den sammenheng avgjørende at arbeidsgiver tar ansvar for å sikre at arbeidstakerne har mulighet til kompetanseutvikling og læring for å kunne holde seg oppdatert og relevant for et arbeidsliv i endring. Følgelig kan dette også bidra til at arbeidstakerne har mulighet til å være i arbeidslivet så lenge som mulig. Som et følge av dette har begrepet livslang læring vokst frem, noe også Regjeringen legger vekt på i sin melding til Stortinget fra 2020. Våre funn tyder på at våre informanter opplever at deres faglige kompetanse har utviklet seg gradvis som et resultat av endringer i arbeidsprosesser og metoder. Likevel viser våre funn at det er forskjeller innenfor de ulike fagområdene med tanke på hvorvidt våre informanter har opplevd at deres arbeidsoppgaver har blitt digitalisert og automatisert. Dette er i samsvar med litteraturen som viser til at enkelte arbeidsoppgaver krever menneskelige ressurser og derav ikke kan erstattes av robotisering og teknologi.

Våre informanter vektlegger likevel at bruk av digitale verktøy har bidratt til økt informasjonsflyt og at kunnskap er lettere tilgjengelig gjennom søkemotorer og digitale kommunikasjonsverktøy. Dette kan følgelig ha bidratt til økt kompetanseutvikling og læring

hos våre informanter, ettersom de viser til hvordan de effektivt kan innhente og dele kunnskap med hverandre gjennom å benytte digitale verktøy. Sett i lys av våre funn er dette særlig viktig i en bransje som bank og finans, hvor det er stadige endringer som følge av den digitale utviklingen. I den sammenheng trekkes det frem at det kan være utfordrende å ha oversikt over alle rutiner og regler for hvordan arbeidet skal utføres. Dette kan føre til at det ikke lengre er nødvendig for arbeidstakerne å tilegne seg kompetanse på samme måte som tidligere, ettersom kunnskapen er lettere tilgjengelig på digitale plattformer. Samtidig vektlegger våre informanter at økt bruk av digitale verktøy kan føre til at interaksjon og samhandling med kollegaer forsvinner. Dette på bakgrunn av at de ikke lengre behøver å fysisk interagere med andre arbeidstakere for å innhente informasjon i like stor grad som tidligere. I tillegg kan terskelen for å ta kontakt med andre kollegaer bli høyere dersom all interaksjon foregår digitalt, noe som videre kan være et hinder for kunnskapsdeling.

Vårt innsamlede datamateriale viser til hvordan våre informanter opplever viktigheten av å samhandle med kollegaer for å kunne dra nytte av hverandres kompetanse og erfaring i ulike læringssituasjoner. Dette er særlig verdifullt sett i lys av statistikk fra Statistisk sentralbyrå (2021b) som peker på at det er strukturelle forskjeller i utdanningsnivå mellom yngre- og eldre arbeidstakere. Dersom virksomheter lykkes med å legge til rette for samhandling og interaksjon mellom arbeidstakere, kan dette bidra til å heve kompetansen gjennom at arbeidstakere kan lære av hverandre i møte med bruk av digitale verktøy. På den måten kan dette bidra til å etablere en sterk læringskultur hvor arbeidstakerne har en felles forståelse for hva læring, kunnskap og kompetanse er, samt hvilken betydning dette har for virksomheten i sin helhet. Dette er særlig verdifullt i forbindelse med implementering og bruk av digitale verktøy.

Som en parallell til dette viser våre funn at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på våre informanters respektive arbeidsplasser gjennom digitale verktøy ved at det tilbys digitale kurs uavhengig av tid og rom. Informantene i vår studie opplever at læringsutbyttet i denne sammenhengen er høyere enn ved fysiske kurs, ettersom den økte tilgjengeligheten muliggjør repetisjon og tilpasning ved behov. Litteraturen understreker imidlertid at det er avgjørende at arbeidstakeren selv er motivert til å ta ansvar for egen læring og har et ønske om å utvikle sin kompetanse. For å kunne lykkes med dette er det viktig at ledelsen oppmuntrer til kompetanseutvikling og læring, slik at arbeidstakerne motiveres til å benytte de digitale læringsverktøyene som tilbys på arbeidsplassen. I denne sammenhengen er

det også viktig at det tildeles tid og ressurser til å gjennomføre digitale kurs, så vel som at arbeidstakeren må oppleve å få benyttet kompetansen som tilegnes i arbeidshverdagen.

Det fremkommer av vårt innsamlede datamateriale at flere av våre informanter opplever at deres ledere har fokus på kompetanseutvikling, samt at de initierer til at arbeidstakerne skal lære seg å anvende nye digitale verktøy. Ledelsen spiller i så måte en særlig viktig rolle for å sikre at læringen og dets formål synliggjøres for arbeidstakerne. Dette er særlig viktig ved implementering og bruk av digitale verktøy, ettersom funn fra det innsamlede datamaterialet tyder på at våre informanter ønsker å kjenne til hensikten med å anvende de digitale verktøyene som tilbys. I tillegg har ledelsen en avgjørende rolle i forbindelse med å tilby individuell tilpasning og oppfølging, noe våre funn kan tyde på at informantene opplever i ulik grad på sine arbeidsplasser. Dette kan være spesielt viktig hos eldre arbeidstakere, ettersom litteraturen peker på at det kan være store variasjoner i deres ønsker og forutsetninger som en følge av at individuelle forskjeller øker med alderen.

7.2 Hvordan motiveres eldre arbeidstakere i finansbransjen av å benytte digitale verktøy og hvordan spiller den enkelte arbeidstakers holdninger en rolle i denne sammenhengen?

Når det gjelder våre informanters motivasjon til å benytte digitale verktøy viser våre funn at de motiveres av å anvende dette i arbeidet som utføres, så fremt de fungerer til sin hensikt. Det trekkes samtidig frem at informantene i ulik grad opplever å bli inkludert i forbindelse med utvikling av nye digitale verktøy. Med bakgrunn i presentert litteratur kan dette være en potensiell årsak til at systemene ikke fungerer i praksis, ettersom de faktiske brukerne ikke får ta del i utviklingsprosessen. Informantene understreker samtidig at de har et ønske om å følge den digitale utviklingen og tilegne seg de digitale verktøyene som tilbys på arbeidsplassen. Dette bygger på at flere av våre informanter opplever bruk av digitale verktøy som motiverende, så fremt det bidrar til å effektivisere og forenkle deres arbeidshverdag og tilhørende arbeidsoppgaver.

Vårt innsamlede datamateriale viser at informantene har et iboende ønske om å utvikle sin kompetanse. Informantene trekker også frem viktigheten av å oppleve mestring i arbeid som

utføres, samt hvordan tilegnelse av ny, og utvikling av eksisterende kompetanse bidrar dette. Flere av informantene understreker at mestringsfølelsen kan øke dersom de opplever at de behersker de digitale verktøyene som tilbys på arbeidsplassen. Dette kan tyde på at det er indre motivasjonsfaktorer som er drivkraften til deres læringsvilje. I denne sammenhengen kan det argumenteres for at det er viktig at arbeidstakerne ikke opplever at kompetansen de besitter erstattes som en følge av bruk av digitale verktøy, men heller tilfører nye måter å utføre arbeidsoppgavene på. For å kunne opprettholde eldre arbeidstakers motivasjon er det i så måte viktig at ledelsen anerkjenner kompetansen de besitter og legger til rette for kompetansemobilisering.

Hvilke holdninger eldre arbeidstakere har til kompetanseutvikling og læring kan også være av betydning for hvorvidt de motiveres av å benytte digitale verktøy. Dette kan samtidig være av relevans for i hvilken grad de ønsker å tilpasse seg og utvikle sin kompetanse i henhold til endringene som følge av den digitale utviklingen. Våre funn understreker viktigheten av å være nysgjerrig i møte med nye digitale verktøy, så vel som å ha et positivt tankesett i møte med endringer i arbeidsprosesser og metoder. Som en parallell til dette kan også selvrefererende og jobbrelaterte holdninger ha en innvirkning på hvorvidt arbeidstakerne ser nytten av å tilpasse seg endringer i arbeidsprosesser og metoder. I denne sammenhengen vil troen på egen læringsevne og kompetanse, så vel som mestringstro være påfallende med individets mulighet til å lære og den indre motivasjonen som ligger bak. Det er således viktig at ledelsen er bevisst på hvilke faktorer som motiverer arbeidstakerne til å benytte digitale verktøy, ettersom man må kjenne til den enkeltes prinsipper og behov for læring for at kompetanseutvikling skal finne sted.

7.3 Hvordan oppleves det å være eldre arbeidstaker (55+) i finansbransjen og hvordan har den digitale utviklingen påvirket deres arbeidshverdag?

Som en følge av den digitale utviklingen forteller våre informanter at de har opplevd at det har skjedd en endring i deres arbeidshverdag ved at arbeidsoppgaver som tidligere var manuelle har blitt automatisert i større grad. Informantene argumenter for at de på bakgrunn av dette har vært nødt til å utvikle sin kompetanse i takt med kompetansekravene som stilles. Det er imidlertid variasjoner i hvorvidt de opplever at dette er tilfelle, ettersom våre

informanter arbeider innenfor ulike fagområder og utfører ulike arbeidsoppgaver. Basert på opplevelsen til våre informanter fremkommer det at de tilsynelatende er tilfredse med sin arbeidssituasjon og har et ønske om å være i arbeidslivet lenge. Dette kan tyde på at deres arbeidsgivere evner å utøve aldersriktig ledelse gjennom å legge til rette for å sikre at eldre arbeidstakere har mulighet til kompetanseutvikling og læring.

På den andre siden uttrykker flere av våre informanter at det tildeles for lite tid og ressurser til opplæring når et nytt digitalt verktøy skal implementeres, så vel som at det i mindre grad tilbys individuell tilpasning ved behov. I tråd med dette viser funn i rapporten til Finans Norge (2019) at arbeidsgivere i finansbransjen opplever dette som utfordrende på grunn av manglende kapasitet. Samtidig understreker litteraturen viktigheten av å allokere tid og ressurser til opplæring, slik at det ikke blir et hinder for kompetanseutvikling og læring. Dette kan være spesielt viktig for eldre arbeidstakere, ettersom våre funn kan tyde på at flere av våre informanter ikke tør å prøve seg frem i frykt for å feile, så vel som at de trenger lengre tid enn sine yngre kollegaer til å lære seg nye digitale verktøy. Slik som litteraturen fremlegger er det således viktig at ledelsen er klar over sin rolle ved å oppmuntre til eksperimentering, ettersom dette kan bidra positivt inn i læringsprosesser på både individ- og organisasjonsnivå. På den måten kan dette også bidra til at eldre arbeidstakere opplever at det i større grad tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring. Videre er det viktig at ledelsen, så vel som myndighetene, tilrettelegger for muligheten til etter- og videreutdanning hos eldre arbeidstakere, slik at de strukturelle forskjellene i utdanningsnivå mellom yngre- og eldre arbeidstakere kan reduseres. På den måten kan dette bidra til at eldre arbeidstakere ikke stiller svakere i arbeidslivet eller opplever å bli urettferdig behandlet på bakgrunn av sin alder.

Til tross for at ingen av våre informanter uttrykker at de har opplevd aldersdiskriminering på sin arbeidsplass, kan våre funn likevel tyde på at de ikke forventer å bli prioritert i prosjekter hvor yngre kollegaer har kapasitet og kompetanse til å bistå. Dette støttes av funn fra Norsk seniorpolitisk barometer (Ipsos, 2020) som viser til at en relativt liten andel eldre arbeidstakere har opplevd diskriminering i arbeidslivet på bakgrunn av sin alder. På den andre siden viser samme rapport at over halvparten av yrkesaktive opplever at yngre arbeidstakere prioriteres ved innføring av ny teknologi og arbeidsprosesser. Med bakgrunn i tidligere forskning, som også viser at seniorer i finansbransjen opplever forskjellsbehandling oftere enn i arbeidslivet generelt (Proba, 2017), understreker dette viktigheten av å ha høy bevissthet knyttet til oppfølging og tilrettelegging blant eldre arbeidstakere. Dette kan følgelig ha stor

verdi for virksomheter i sin helhet, ettersom eldre arbeidstakers mangeårige erfaring og kompetanse er en ressurs i endringsprosesser.

Selv om våre informanter legger til grunn at det har forekommet endringer i deres arbeidsprosesser og metoder, tyder våre funn på at informantene opplever at de får utviklet sin kompetanse gjennom samhandling med kollegaer. På den måten kan arbeidstakerne dra nytte av potensialet som hver enkelt besitter, uavhengig av alder. Videre trekker flere av våre informanter frem at de ikke opplever at deres alder er av betydning for muligheten de har for kompetanseutvikling og læring. Samtidig viser våre funn at informantene opplever å ha noe lavere digital kompetanse enn yngre kollegaer, ettersom yngre arbeidstakere er vokst opp i en tid hvor bruk av digitale verktøy har vært mer fremtredende.

8. Avslutning og konklusjon

Vi ønsker i dette kapittelet å besvare vår overordnede problemstilling med utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil vi fremlegge forslag til videre forskning og begrensninger ved studien. Vi håper at vår studie bidrar til større innsikt og forståelse knyttet til denne tematikken.

Vår overordnede problemstilling er:

Hvordan opplever eldre arbeidstakere i finansbransjen at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på arbeidsplassen i møte med den digitale utviklingen?

Som et resultat av den fjerde industrielle revolusjon har økt digitalisering bidratt til nye måter å utføre arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser på. Dette er særlig fremtredende i finansbransjen som omtales å være den ledende bransjen når det gjelder digitalisering. Som en følge av denne utviklingen har arbeidsplasser vært nødt til å tilpasse seg de endringene som digitaliseringen har medført. Dette har følgelig ført til at kravet til kompetanse har endret seg. Det er i så måte avgjørende at det tilrettelegges for at eldre arbeidstakere har mulighet til å utvikle sin kompetanse, slik «Kompetansereformen – Lære hele livet» legger til grunn. Ser vi dette opp mot funn i vårt innsamlede datamateriale tyder det på at våre informanter opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring på deres arbeidsplasser. I motsetning til våre funn, viser Proba (2017) sin rapport at kompetanseutviklingstiltak i liten grad benyttes som et seniorpolitisk tiltak i finansnæringen. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at det kan være variasjoner i hvorvidt eldre arbeidstakere i finansbransjen tilbys muligheter for kompetanseutvikling og læring. Dette underbygger også hvordan det kan være forskjeller i hvorvidt respektive ledere evner å utøve aldersriktig ledelse ovenfor eldre arbeidstakere.

Funn i vår studie viser at informantene opplever at endringer i arbeidsprosesser og metoder som følge av den digitale utviklingen har bidratt til økt bruk av digitale verktøy i arbeidshverdagen. I denne sammenhengen trekker informantene frem hvordan bruk av digitale verktøy har bidratt til å forenkle prosesser knyttet til innhenting av informasjon og kunnskapsdeling. Dette kan følgelig ha bidratt til kompetanseutvikling og læring hos våre informanter, noe Underthun et al. (2021) hevder er viktig for å kunne løse fremtidige

arbeidsoppgaver. I tillegg opplever flere av våre informanter at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring gjennom digitale læringsverktøy. Informantene argumenterer for at digitale kurs muliggjør kompetanseutvikling og læring uavhengig av tid og rom. Dette er også noe arbeidsgivere ser nytten av i en arbeidshverdag hvor det kan være utfordrende å allokere tid og ressurser til kompetanseutvikling, slik Finans Norge (2019) viser til i sin rapport. Sett i lys av dette kan det argumenteres for at det er viktig at ledelsen tildeler tid og ressurser, samt oppmuntrer til kunnskapsdeling og erfaringsutveksling, slik at arbeidstakerne kan lære av hverandre og på den måten utvikle sin kompetanse.

Med bakgrunn i at forskning peker på at digitale ferdigheter i finansbransjen antas å være avgjørende i årene fremover, er det derfor viktig at det tilrettelegges for å utvikle eldre arbeidstakers digitale kompetanse. Dette understrekes i våre funn som viser at flere av våre informanter opplever at deres digitale kompetanse skiller seg fra yngre kollegaer i forbindelse med bruk av digitale verktøy. I den sammenheng trekker informantene frem verdien av å samhandle med yngre kollegaer og at de på den måten kan dra nytte av hverandre i læringsprosesser, ettersom de besitter ulik kompetanse og erfaringer. Det er i så måte viktig at ledelsen tilrettelegger for samhandling og interaksjon blant alle arbeidstakere i møte med den digitale utviklingen.

Det fremkommer av vårt innsamlede datamateriale at informantene i stor grad er tilfredse med sin egen arbeidssituasjon og at de i liten grad opplever ny teknologi som utfordrende. Likevel vektlegger flere av informantene at de behøver lengre tid enn sine yngre kollegaer til å lære seg nye digitale verktøy. Samtidig tyder funn fra vårt innsamlede datamateriale at våre informanter motiveres av å benytte digitale verktøy i arbeidshverdagen. Informantenes motivasjon kan således være et resultat av deres holdninger til digitale verktøy. Dette er noe overraskende gitt funn i rapporten til Oslo Economics (2018) som viser til hvordan eldre arbeidstakere stiller svakere i møte med læring og at de kan oppleve implementering av digitale verktøy som utfordrende. Ser vi dette opp mot våre kan det tenkes at koronapandemien kan ha hatt påvirket hvorvidt våre informanter opplever bruk av digitale verktøy som utfordrende eller ikke, ettersom arbeidstakerne ble nødt å ta i bruk digitale verktøy i større grad som en følge av påbud om hjemmekontor.

Samtidig vektlegger litteraturen som er benyttet i vår studie at arbeidstakerne må være motivert til å ta ansvar for egen læring, samt ha et iboende ønske om å utvikle sin

kompetanse. Våre informanter trekker videre frem viktigheten av å være nysgjerrig og ha et positivt tankesett i møte med endringer i kompetansekrav som følge av den digitale utviklingen. Dette er i tråd med Proba og Nifu (2015) som argumenterer for at eldre arbeidstakers motivasjon og holdninger er av stor betydning for deres mulighet til livslang læring. Det er således avgjørende at det legges til rette for at eldre arbeidstakere får mulighet til å utvikle sin kompetanse for å opprettholde motivasjonen til arbeidet som utføres. I så måte vil også arbeidstakernes indre motivasjon være av betydning, ettersom litteraturen peker på at dette reflekterer individers interesse og glede av å utføre arbeidsoppgaver. Som en parallell til dette vil eldre arbeidstakers mulighet til kompetansemobilisering være avgjørende for hvorvidt de opplever seg selv som en ressurs på arbeidsplassen. Det er også viktig at ledelsen tilrettelegger for kompetanseutvikling og læring blant eldre arbeidstakere, ettersom Proba og Nifu (2015) viser til hvordan denne gruppen arbeidstakers motivasjon kan bli svekket ved manglende tilbud om opplæring.

I den sammenheng er det avgjørende at eldre arbeidstakere har mulighet til å utnytte sitt potensiale og ressursene de besitter med sine mangeårige kompetanse og erfaringer. I så måte kan dette bidra til å forhindre at eldre arbeidstakere velger å gå av med tidlig pensjon, noe som forskning og litteratur understreker som et mulig verditap for virksomheter, så vel som for samfunnet generelt. Som en forlengelse av dette er det viktig at eldre arbeidstakere anerkjennes som en ressurs på arbeidsplassen og at det legges til rette for livslang læring. Følgelig kan dette bidra til at manglende kompetanse ikke blir et hinder for eldre arbeidstakers arbeidsliv, slik «Kompetansereformen – Lære hele livet» underbygger viktigheten av.

8.1 Forslag til videre forskning

Vår masteroppgave bygger på funn fra innsamlet datamateriale fra arbeidstakere i private virksomheter i finansbransjen. På bakgrunn av dette kan det være verdifullt å undersøke om opplevelsene til eldre arbeidstakere ville vært annerledes dersom studien var gjennomført i offentlig sektor, så vel som i andre bransjer. Dette er særlig av relevans, ettersom den digitale utviklingen ikke begrenser seg til privat sektor eller finansbransjen.

En sentral rapport som er benyttet som bakgrunn for vår studie er «Seniorer i finansnæringen» gjennomført av Proba i 2017. Selv om denne rapporten vektlegger flere av de samme aspektene som vi har belyst i vår studie er det likevel variasjoner mellom funnene. Vi finner foreløpig ingen indikasjoner på at det er planlagt en ny lignende undersøkelse. Det kunne i så måte vært interessant og gjennomført samme undersøkelse på nytt for å se om resultatene har endret seg. Dette særlig med tanke på at hjemmekontor og digitale verktøy i større grad har blitt mer fremtredende som en følge av koronapandemien de to siste årene.

Det kan også være av relevans å undersøke hvorvidt eldre arbeidstakere i finansbransjen opplever aldersdiskriminering i rekrutteringssituasjoner, ettersom denne bransjen preges av nedbemanning og lavere avgangsalder. Med bakgrunn i at Norsk seniorpolitisk barometer (2020) viser til at eldre arbeidstakere opplever å bli utelatt fra interne rekrutteringsprosesser og forfremmelser, kunne en slik studie bidra til å belyse hvilke forhold arbeidsgiver vektlegger i forbindelse med rekrutteringsprosesser i finansbransjen.

I tillegg kan det også være av interesse å undersøke hvordan yngre arbeidstakere på sin side opplever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling og læring i møte med den digitale utviklingen. På den måten kan dette bidra til å gi klarhet i hvorvidt opplevelsene til våre informanter er relatert til deres alder eller ikke. I denne sammenhengen kunne det også vært hensiktsmessig å intervjuere ledere for å få en større forståelse av tematikken.

8.2 Begrensninger ved studien

Vi ønsker i denne delen av besvarelsen å avdekke eventuelle begrensninger ved vår studie. Det første knytter seg til at det kan være flere forhold enn de vi har belyst som kan spille en avgjørende rolle i forbindelse med å kunne besvare vår problemstilling. Det er således viktig å poengtere at vi har valgt å ta utgangspunkt i de faktorene som våre informanter har vektlagt gjennom sine intervjuer. Det kan på den måten argumenteres for at vår forskning ikke tar høyde for andre relevante faktorer som kan være av betydning for våre funn.

Et annet aspekt som er relevant å legge til grunn er at våre funn tyder på at informantene vi har intervjuet har forskjellige behov for kompetanseutvikling og læring, ettersom de arbeider i

ulike virksomheter. Det kan på den måten argumenteres for at vi kunne fått andre funn dersom vi eksempelvis hadde gjennomført vår studie gjennomgående i en og samme virksomhet. Videre kan også antall informanter, samt at vi har intervjuet et ulikt antall kvinner og menn være av betydning for våre funn. I den forbindelse er også rekruttering av informanter relevant å trekke inn. Dersom vi hadde hatt lengre tid på å gjennomføre vår studie kunne dette følgelig bidratt til at vi kunne rekruttere flere informanter. Utfallet av funn og analyse kunne også sett annerledes ut dersom vi hadde valgt å benytte en annen aldersgruppe blant våre informanter, eller tilsvarende lik fordeling mellom kvinner og menn. Samtidig kan det også drøftes hvorvidt det kunne vært hensiktsmessig å intervju tidligere arbeidstakere som har førtidspensjonert seg for å se om årsaken til dette kan knyttes til tematikken vi har undersøkt i vår studie.

En annen faktor som kan være av betydning for vår studie er hvilken metodisk tilnærming vi har valgt å benytte. Dersom vi hadde benyttet metodetriangulering ved å eksempelvis kombinere dybdeintervjuer og dokumentanalyser, kunne det bidratt til å gi et mer helhetlig bilde av tematikken vi har studert. Dette kunne eksempelvis vært dokumentanalyse av eksisterende strategiplaner knyttet til virksomheters kompetanseutviklingstiltak. I tillegg kunne en kvantitativ tilnærming bidratt til at vi kunne henvendt oss til flere arbeidstakere i finansbransjen, noe som følgelig kunne gitt oss flere ytterpunkter i informantenes utsagn. Vi er likevel tilfredse med det innhentede datamateriale med hensyn til tiden og ressursene vi har hatt til rådighet.

Litteraturliste

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Gyldendal akademiske.

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. (LOV-2015-04-24-21). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.

Bailey, D. E., Leonardi P. M. & Barley, S. R. (2012). The Lure of the Virtual. *Organization Science*, 23 (5), 1485-1504.

Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319. doi: 10.1016/j.lrp.2005.04.005

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. (4. utg.). SAGE Publications Ltd.

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134. DOI: 10.1016/0092-6566(85)90023-6

Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi: hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring*. Gyldendal.

- Edmondson, A. (med Schein, E. H.). (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy* (1. utg.). Jossey-Bass.
- Filstad, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur. *Magma*, 13(3), 63-70. https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93362/Magma%202010_03%20Filstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Finans Norge (2019). *Kompetansepolitikk for høyere utdanning og livslang læring*. <https://www.finansnorge.no/contentassets/e490e35485bd48f69af92b23b1cecf0f/finans-norges-kompetansepolitiske-posisjon/finans-norges-kompetansepolitiske-posisjon-for-hoyere-utdanning-og-livslang-laring.pdf>
- Finans Norge (2021a, 20. desember). *Finansnæringen leder an i digitaliseringen av Norge*. Finans Norge. <https://www.finansnorge.no/tema/teknologisk-endring-og-digitalisering/finansnaringen-leder-an-i-digitaliseringen-av-norge/>
- Finans Norge (2021b). *Kompetansesjekken 2021*. <https://www.finansnorge.no/contentassets/f95f4cb240a147a3b7cd85bd3495a295/kompetansesjekken-2021/kompetansesjekken-2021>
- Fog, J. (2007). *Med samtalen som utgangspunkt*. (2. utg.). Akademisk forlag.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Solem, P. E., de Lange, A. H., Syse, A., Schaufeli, W. B. & Ilmarinen, J. (2015). Late Career Decision-Making: A Qualitative Panel Study. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 284-295. DOI:10.1093/workar/wav011
- Gareth, T., Hayfield, N., Clarce, V. & Braun, V. (2017). Thematic analysis. I C. Willig & W. Stainton Rogers (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (2. utg., s. 17-38). SAGE Publications Ltd.

- Glaser, B. G. & Strauss A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Gleditsch, R. F. (2020, 9. juni). Et historisk skifte: Snart flere eldre enn barn og unge. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/et-historisk-skifte-flere-eldre-enn>
- Hetland, H. & Hetland, J. (2021). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (3. utg, s. 92-108). Fagbokforlaget.
- Hilsen, A. I. (2018). *Hvordan skape gode senkarrierer?* (Fafo-rapport 2018:40). <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20689.pdf>
- Hilsen, A. I. & Olsen, D. S. (2021). *The importance and value of older employees. Wise workers in the workplace*. Palgrave MacMillan.
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (4. utg.). Oxford University Press
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Johansen, O. (2018). Kompetanse – menneskelige ressurser. I O. Johansen & H. Sætersdal (Red.), *HR og personalledelse* (2. utg, 37-52). Fagbokforlaget
- Jokic, S., Pardanjac, M., Eleven, E. & Durin, S. (2012). Training and Development of Employees Through E-learning. *Metalurgia International*, 17(4), 157-161.
- Jære, L. (2019, 11. september). Seniorer ønsker videreutdanning - men ikke for enhver pris. *Viderebloggen - en blogg om videreutdanning ved NTNU*.

<https://www.viderebloggen.no/seniorer-onsker-videreutdanning-men-ikke-for-enhver-pris/>

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg). Fagbokforlaget.

Klemsdal, L., Ravn, J.E., Amble, N. & Finne, H. (2017). The Organization Theories of the Industrial Democracy Experiments Meet Contemporary Organizational Realities. *Nordic journal of working life studies*, 7(S2), 1-15. DOI: 10.18291/njwls.v7iS2.96687

Kooij, D. & Zacher, H. (2016). Why and When Do Learning Goal Orientation and Attitude Decrease with Aging? The Role of Perceived Remaining Time and Work Centrality. *Journal of social issues* 72(1), 146-168. DOI: 10.1111/josi.

Kunnskapsdepartementet. (2020, 22. april). *Meld. St. 14 (2019-2020)*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20192020/id2698284/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal.

Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyling*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 14(3), 49-55. <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93376/Lai%20Magma%200311.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.

Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. (4. utg.). Fagbokforlaget.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications Inc.

Meld. St. 14 (2019–2020). *Kompetansereformen - lære hele livet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/afb66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf>

- Mooradian, T., Renzl, B. & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540. DOI: 10.1177/1350507606073424
- Mykletun, R.J. (2016). Aldersriktig ledelse - ivaretagelse og motivering av eldre arbeidstakere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg, s. 441-469). Fagbokforlaget.
- Nokelainen, P., Nevalainen, T. & Niemi, K. (2018). Mind or Machine? Opportunities and Limits of Automation. I C. Harteis (Red.), *The Impact of Digitalization in the Workplace: An Educational View* (s. 13-24), Springer International Publishing.
- NOU 2019: 2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II: Utfordringer for kompetansepolitikken*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/216ef613554042ccae0c127a6b3b3ac8/no/pdfs/nou201920190002000dddpdfs.pdf>
- Olsen, D. S. & Børing, P. (2019). *Kompetanseutvikling og livslang læring blant seniorer innenfor akademikeryrker*. (NIFU-rapport 2019:14). <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2614564/NIFUrapport2019-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oslo Economics. (2018). *Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner* (Rapport 2018:32). Oslo Economics. <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2019/10/2018-oslo-economics.pdf>
- Proba og Nifu. (2015). *Livslang læring og ansettbarhet for arbeidstakere over 55 år*. (PROBA rapport 14022). <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2365372/Proba-Rapport-2015-11-Livslang-læring-og-ansettbarhet-for-arbeidstakere-over-55-år.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Proba. (2017). *Seniorer i finansnæringen*. (PROBA rapport 17003). <https://www.finansnorge.no/contentassets/3ff1609c5447437c9d8307bae1f70e9f/proba-rapport-2017-05-seniorer-i-finansnaringen.pdf>
- Ramian, K. (2012). *Casestudier i praksis*. (2. utg.) Hans Reitzels Forlag.

- Ruud, G. (2021). *Kompetanseutvikling som virker: fra læring til implementering*. Universitetsforlaget.
- Saari, E., Kapykangas, S. & Hasu, M. (2019). *The Cinderella Story: Employees Reaching for New Agency in the Digital Era*. I M. Toivonen & E. Saari (Red.), *Human-Centered Digitalization and Services* (s. 285-304). Springer Nature.
- Selimovic, J., Pilav-Velic, A. & Krndzija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society: Elsevier Ltd*, 66. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101640
- Senter for seniorpolitikk. (2020). *Norsk seniorpolitisk barometer 2020. Yrkesaktiv befolkning*. Ipsos. <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2021/05/Endelig-rapport-yrkesaktive-2020.pdf>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. (5. utg). SAGE Publications Ltd.
- Soja, E. & Soja, P. (2020). Fostering ICT use by older workers: Lessons from perceptions of barriers to enterprise system adaption. *Journal of Enterprise Information Management*, 2(33), 407-434.
- Solli, B. (2020, 2. februar). *Fakta om seniorer i arbeid*. Senter for seniorpolitikk. <https://seniorpolitikk.no/kunnskap/fag-og-fakta/fakta-om-seniorer-i-arbeid/>
- Statistisk sentralbyrå. (2021a). 06998: *Aktiviteter utført på internett de siste 3 måneder (prosent), etter kjønn, statistikkvariabel og år. [Statistikk]*. <https://www.ssb.no/statbank/table/06998/tableViewLayout1/>
- Statistisk sentralbyrå. (2021b). *Befolkningens utdanningsnivå. Tabell 1: Aldersgruppe og utdanningsnivå. [Statistikk]*. <https://www.ssb.no/utdanning/utdanningsniva/statistikk/befolkningens-utdanningsniva>
- Statistisk sentralbyrå. (2021c). 07984: *Sysselsatte per 4. kvartal, etter region, næring (SN2007), kjønn, alder, statistikkvariabel og år. [Statistikk]*. <https://www.ssb.no/statbank/table/07984/tableViewLayout1/>

- Svartdal, F. (2011). *Psykologi: en introduksjon*. (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Underthun, A., Solberg, A.G., Steen, A.H., Dahl, E.M. & Solem, P.E. (2021). *Et arbeidsliv i omstilling: Er det plass for seniorenene?* (AFI-rapport 2021:07).
<https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2021/10/AFI-rapport-2021-07-Et-arbeidsliv-under-omstilling-er-det-plass-for-seniorenene.pdf>
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. (2018). Agency and Learning in the Work of Software Professionals. I C. Harteis (Red.), *The Impact of Digitalization in the Workplace: An Educational View* (s. 161-179), Springer International Publishing.
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon: et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget.

Vedlegg 1: Meldeskjema til NSD



Vurdering

Referansenummer

325100

Prosjekttittel

Kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy i privat sektor - En casestudie blant eldre arbeidstakere

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no, tlf: +4722858515

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Cecilie Susann Nørstrud, cecilsno@uio.no, tlf: 99413361

Prosjektperiode

01.11.2021 - 30.06.2022

Vurdering (2)

04.01.2022 - Vurdert

Personverntjenester har vurdert endringen registrert 28.12.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 4.1.2022. Behandlingen kan fortsette.

Vi gjør samtidig oppmerksom på at det ikke må fremkomme opplysninger under intervjuene som kan identifisere utenforstående (tredjepersoner). Dette kan det være lurt å informere om før intervjuene starter.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til videre med prosjektet!

22.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 22.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

OneDrive og UiB Dropbox er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Lisa Lie Bjordal

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

Kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy i finansbransjen

En casestudie blant eldre arbeidstakere

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy spiller en rolle i arbeidshverdagen til eldre arbeidstakere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan kompetanseutvikling spiller en rolle i arbeidshverdagen til eldre arbeidstakere i finansbransjen. Vi ønsker å se nærmere på hvordan disse medarbeiderne opplever den stadige teknologiske utviklingen og hvordan dette påvirker deres kompetanseutvikling. Vi ønsker samtidig å undersøke hvordan deres arbeidshverdag har blitt endret som følge av denne utviklingen.

Problemstilling: ”Hvordan bidrar implementering av digitale verktøy til kompetanseutvikling blant eldre arbeidstakere i finansbransjen og hvordan oppleves denne prosessen for arbeidstakeren selv?”

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det utdanningsvitenskapelige fakultet – Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på at vi ønsker innsikt i hvordan implementering av digitale verktøy spiller en rolle for eldre arbeidstakere. På bakgrunn av dette ønsker vi å intervjuere eldre arbeidstakere (55 år eller eldre).

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil delta i et dybdeintervju hvor vi vil kun stille spørsmål som er av hensikt for å kunne besvare vår problemstilling. Intervjuet vil ta deg ca. 45 minutter. Vi vil benytte en intervjuguide som vil være tilpasset forskningens formål og i henhold til etiske retningslinjer.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet med Nettskjema sin diktafon som senere vil transkriberes og anonymiseres. Datamaterialet vil så bli håndtert i henhold til GDPR og UiOs krav til hvordan personopplysninger behandles.

Navn og eventuelle andre opplysninger som kan spores tilbake til deg vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Det er kun intervjuerne, Cecilie Susann Nørstrud og Sigrid Rønning, som vil ha tilgang og innsyn i datamaterialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Personopplysninger og lydopptak vil anonymiseres og oppbevares på en forsvarlig måte. Det vil videre slettes så fort materialet er transkribert og prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 04.05.22.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Cecilie Susann Nørstrud, tlf. 994 13 361
- Sigrid Rønning, tlf. 404 91 031
- Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no (Undervisningsleder ved IPED, UiO)
- Anders Underthun, unan@oslomet.no (veileder)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Cecilie Susann Nørstrud
Forsker

Sigrid Rønning
Forsker

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy i finansbransjen*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring ekspertinformant 1 (Runa Opdal Kerr)

Vil du delta i forskningsprosjektet

Kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy i finansbransjen

En casestudie blant eldre arbeidstakere

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy spiller en rolle i arbeidshverdagen til eldre arbeidstakere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan kompetanseutvikling spiller en rolle i arbeidshverdagen til eldre arbeidstakere i finansbransjen. Vi ønsker å se nærmere på hvordan disse medarbeiderne opplever den stadige teknologiske utviklingen og hvordan dette påvirker deres kompetanseutvikling. Vi ønsker samtidig å undersøke hvordan deres arbeidshverdag har blitt endret som følge av denne utviklingen.

Problemstilling: ”Hvordan bidrar implementering av digitale verktøy til kompetanseutvikling blant eldre arbeidstakere i finansbransjen og hvordan oppleves denne prosessen for arbeidstakeren selv?”

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det utdanningsvitenskapelige fakultet – Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på at vi ønsker innsikt i hvordan implementering av digitale verktøy spiller en rolle for eldre arbeidstakere. På bakgrunn av dette ønsker vi å intervjué én nøkkelinformant som har god innsikt i finansbransjen og kunnskap rundt tematikken.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil delta i et dybdeintervju hvor vi vil kun stille spørsmål som er av hensikt for å kunne besvare vår problemstilling. Intervjuet vil ta deg ca. 45-60 minutter. Vi vil benytte en intervjuguide som vil være tilpasset forskningens formål og i henhold til etiske retningslinjer.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet med Nettskjema sin diktafon som senere vil transkriberes. Datamaterialet vil så bli håndtert i henhold til GDPR og UiOs krav til hvordan personopplysninger behandles.

Dersom informanten ikke har noen innvendinger, ønsker vi gjerne å benytte personopplysninger slik som navn og stillingstittel i vår oppgave.

Det er kun intervjuerne, Cecilie Susann Nørstrud og Sigrid Rønning, som vil ha tilgang og innsyn i råmateriale.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Personopplysninger og lydopptak vil oppbevares på en forsvarlig måte. Det vil videre slettes så fort materialet er transkribert og prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 04.05.22.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Cecilie Susann Nørstrud, tlf. 994 13 361
- Sigrid Rønning, tlf. 404 91 031
- Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no (Undervisningsleder ved IPED, UiO)
- Anders Underthun, unan@oslomet.no (veileder)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Cecilie Susann Nørstrud
Forsker

Sigrid Rønning
Forsker

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy i finansbransjen*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring ekspertinformant 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

Kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy i finansbransjen

En casestudie blant eldre arbeidstakere

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy spiller en rolle i arbeidshverdagen til eldre arbeidstakere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan kompetanseutvikling spiller en rolle i arbeidshverdagen til eldre arbeidstakere i finansbransjen. Vi ønsker å se nærmere på hvordan disse medarbeiderne opplever den stadige teknologiske utviklingen og hvordan dette påvirker deres kompetanseutvikling. Vi ønsker samtidig å undersøke hvordan deres arbeidshverdag har blitt endret som følge av denne utviklingen.

Problemstilling: ”Hvordan bidrar implementering av digitale verktøy til kompetanseutvikling blant eldre arbeidstakere i finansbransjen og hvordan oppleves denne prosessen for arbeidstakeren selv?”

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det utdanningsvitenskapelige fakultet – Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på at vi ønsker innsikt i hvordan implementering av digitale verktøy spiller en rolle for eldre arbeidstakere. På bakgrunn av dette ønsker vi å intervjué én nøkkelinformant som har god innsikt i finansbransjen og kunnskap rundt tematikken.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil delta i et dybdeintervju hvor vi vil kun stille spørsmål som er av hensikt for å kunne besvare vår problemstilling. Intervjuet vil ta deg ca. 45-60 minutter. Vi vil benytte en intervjuguide som vil være tilpasset forskningens formål og i henhold til etiske retningslinjer.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet med Nettskjema sin diktafon som senere vil transkriberes. Datamaterialet vil så bli håndtert i henhold til GDPR og UiOs krav til hvordan personopplysninger behandles.

Navn og eventuelle andre opplysninger som kan spores tilbake til deg vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Det er kun intervjuerne, Cecilie Susann Nørstrud og Sigrid Rønning, som vil ha tilgang og innsyn i datamaterialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Personopplysninger og lydopptak vil oppbevares på en forsvarlig måte. Det vil videre slettes så fort materialet er transkribert og prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 04.05.22.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Cecilie Susann Nørstrud, tlf. 994 13 361
- Sigrid Rønning, tlf. 404 91 031
- Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no (Undervisningsleder ved IPED, UiO)
- Anders Underthun, unan@oslomet.no (veileder)

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Cecilie Susann Nørstrud
Forsker

Sigrid Rønning
Forsker

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kompetanseutvikling og implementering av digitale verktøy i finansbransjen*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Intervjuguide eldre arbeidstaker

Fase 1: Bli kjent

1. Kan du fortelle kort om deg selv? Alder, hvilken stilling har du i XXX og hvilken utdanningsbakgrunn har du?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i XXX og hvor lenge har du vært i stillingen du har i dag? Hva er dine ansvarsområder?

Fase 2: Implementering og bruk av digitale verktøy i XXX

3. Hvilke digitale verktøy benytter du i din arbeidshverdag? Typiske programvarer eller systemer internt i avdelingen
4. Hvordan har arbeidsprosesser endret seg gjennom dine år som ansatt i XXX og har du noen eksempler på spesifikke prosesser som har vært sentrale?
5. I hvilken grad har din arbeidshverdag endret seg som følge av den digitale utviklingen? Har du noen konkrete eksempler på hvordan dette skiller seg fra din tidligere arbeidshverdag?
6. I hvilken grad opplever du at dine tidligere arbeidsoppgaver har blitt erstattet som en følge av digitalisering?

Oppfølgingsspørsmål: Har dette bidratt til at du har vært nødt til å sette deg inn i nye arbeidsmetoder?

7. Hvordan opplever du at de digitale verktøyene som benyttes på arbeidsplassen har bidratt til å øke din kompetanse?

Oppfølgingsspørsmål: Opplever du at dette har bidratt til økt kunnskapsdeling blant deg og dine kollegaer?

8. I hvilken grad motiveres eller demotiveres du av å benytte de digitale verktøy som er tilgjengelig på arbeidsplassen?
9. Opplever du at din digitale kompetanse skiller seg fra yngre kollegaer?

Oppfølgingsspørsmål: Har du noen gang opplevd å bli diskriminert eller forskjellsbehandlet som en følge av din aldre?

Fase 3: Lederens rolle

10. Hvordan opplever du at din leder ser deg og dine behov i møte med eventuelle endringer i arbeidsprosesser?

Oppfølgingsspørsmål: Er det tilrettelagt for individuell oppfølging og tilpasning i møte med bruk av nye digitale verktøy?

11. På hvilken måte opplever du at digitale verktøy har gjort det enklere for deg å få oppfølging og tilbakemeldinger fra din leder?

12. Er det noe din leder eventuelt kunne gjort annerledes i forbindelse med disse implementeringsprosessene?

Fase 4: Avslutning

13. Er det noe du ønsker å tilføye eller utdype?

Vedlegg 6: Intervjuguide ekspertinformant 1 og 2

Fase 1: Bli kjent

1. Kan du fortelle litt kort om deg selv? Hvilken stilling har du og hvor lenge har du hatt denne stillingen i Finans Norge?
2. Hvilken utdanningsbakgrunn har du og har du annen relevant arbeidserfaring?

Fase 2: Fokusering

3. Hvordan opplever du at finansbransjen har endret seg de siste tiårene?
4. Hvordan opplever du at eldre arbeidstakere i finansbransjen påvirkes av den teknologiske utviklingen?
5. Hva anser du som den største utfordringen med den teknologiske utviklingen i finansbransjen? Gi eksempler
6. Hva mener *du* er viktig å være oppmerksom på i implementering av digitale verktøy hos arbeidstakere generelt?
7. Hva tror du er den største fordelen for eldre arbeidstakere i møte med implementering av digitale verktøy og arbeidsprosesser?
8. Hva tror du er den største utfordringen til eldre arbeidstakere i møte med implementering av digitale verktøy og arbeidsprosesser?
9. Hva tror du er årsaken til at finansbransjen skiller seg fra andre bransjer i forhold til innføring av ny teknologi med bakgrunn i følgende rapport:

Ifølge en rapport fra 2017 som omhandler seniorer i finansnæringen konkluderes det med at eldre arbeidstakere er tilfreds med arbeidsoppgaver og forhold til ledelsen og kollegaer. De mener de mestrer arbeidsoppgavene meget godt og behersker datasystemene. Undersøkelsen kan imidlertid tyde på at en andel av de ansatte opplever noe forskjellsbehandling som ikke går i deres favør, særlig i forbindelse med lønnsøkning og innføring av ny teknologi. Sammenligning med tilsvarende undersøkelser kan tyde på at ansatte i finansnæringen opplever dette oftere enn det som er gjennomsnittet for arbeidslivet samlet.

Fase 3: Avslutning

9. Er det noe du ønsker å utdype eller tilføye?