



Digital kompetanseutvikling

- En analyse av to tiltak i NRK

Line Torsøe og Sandra Gjester Hoel

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilene

Strategi og ledelse og Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Mediebransjen er preget av høy endringstakt og stor usikkerhet. Digitalisering, endrede medievaner, flermedialitet og multiskilling karakteriserer omstillingen medieorganisasjonene står overfor. Formålet med denne studien er å avdekke hvordan en stor aktør i mediebransjen arbeider for å utvikle digital kompetanse som følge av omstillingen. Vi studerer kjennetegn ved utviklingstiltak og bakgrunnen for disse. I tillegg utforsker vi hvilke faktorer som kan fremme læring i disse tiltakene. Tidligere forskning på medieorganisasjoner har vist at blant annet ressurspool, fellesfunksjoner og matrisestruktur har vært måter å håndtere utfordringer på. Kompetanseutvikling som fagområde er tidligere sjelden forsket på i sammenheng med mediebransjen, og oppgaven kan dermed bidra med ny forskning på området.

For å få dybdeforståelse for studiens tema har vi gjennomført en kvalitativ enkel integrert casestudie av Norsk rikskringkasting (NRK), herunder et tiltak i hver av avdelingene Super og Underholdning. Det empiriske grunnlaget er basert på 13 dybdeintervjuer med ledere og medarbeidere på ulike nivåer. Utvalget har gitt oss god forståelse for og innsikt i hvordan NRK har tilpasset seg omstillingen i mediebransjen, bakgrunnen for utviklingstiltakene, samt hvilke faktorer som fremmer læring i tiltakene.

I studien avdekkes det hvordan NRK har tilpasset seg til endringer i bransjen i form av to ulike tilnærminger for digital kompetanseutvikling. I Super er Class of '17 et tiltak der åtte deltakere etter tre og en halv måned skal være nøkkelpersoner, mens Mobilredaksjonen i Underholdning er en nyopprettet fagbasert enhet bestående av tre medarbeidere og tidvis hospitanter. Et kompetansegap mellom ønsket og faktisk digital kompetanse ligger til grunn for tiltakene. Studien avdekker videre hvilke faktorer som fremmer læring i tiltakene. Vi finner at de fem faktorene som fremmer læring er medarbeideransvar, tillit, motivasjon til å dele kunnskap, infrastruktur som tilrettelegger for kunnskapsdeling og tiltak for avlæring. I tillegg avdekker vi at mål med endringer må kommuniseres tydelig, og at endringene må være reelle forbedringer, samt gjerne inkludere tidlig gevinst. Studien bidrar både til læring og digital kompetanseutvikling som fagfelt, og til mediebransjen.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen tilsvarer 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor hovedprofilene Økonomisk styring og Strategi og ledelse i samarbeid med forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions Cross-Border Value Creation (FOCUS CiBiViCi).

Arbeidet med studien ble startet i januar 2017, og ble avsluttet i juni samme år. Prosessen har vært utfordrende, men samtidig svært lærerik. Vi har utviklet inngående forståelse for et relevant fagområde og en interessant bransje.

Vi vil rette en stor takk til NRK og respondentene som tok seg tid til å delta i studien vår. De har bidratt med verdifull informasjon gjennom deres innsikt i og opplevelse av det aktuelle temaet. Vi vil også takke FOCUS CiBiViCi for økonomisk støtte og faglige innspill.

Videre vil vi spesielt takke vår veileder, Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning. Torstein har gjennom sitt ekte engasjement og sine konstruktive tilbakemeldinger vært en god støttespiller for oss.

Til slutt vil vi takke hverandre for et produktivt samarbeid og et hyggelig semester. Vi er stolte av å presentere denne utredningen som en avsluttende del av vår mastergrad.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 4. juni 2017

Line Torsøe

Sandra Gjester Hoel

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn for studien	9
1.2 Forskningsspørsmål.....	10
1.3 Avgrensninger	11
1.4 Struktur.....	11
2 Teori og tidligere forskning.....	12
2.1 Strategisk kompetanseutvikling	12
2.2 Utviklingstiltak.....	13
2.2.1 Nøkkelmedarbeidere	14
2.2.2 Fagbasert enhet.....	14
2.3 Kunnskap.....	15
2.3.1 Taus og eksplisitt kunnskap	15
2.3.2 Bedriftsspesifikk og generell kunnskap	16
2.3.3 Syklus for kunnskapsutvikling	17
2.3.4 Kunnskapsdeling	19
2.4 Læring	21
2.4.1 Organisatorisk læring	21
2.4.2 Tre læringsprosesser.....	22
2.4.3 Avlæring.....	23
2.4.4 Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur	24
2.4.5 Formell og uformell læring	25
2.4.6 70:20:10-modellen	25
2.5 Syntese	28
3 Metode.....	30
3.1 Forskningsdesign.....	30
3.2 Forskningstilnærming.....	30
3.3 Forskningsmetode	31
3.3.1 Forskningsstrategi	32
3.4 Innsamling av data	33
3.4.1 Tilgang til data og forarbeid.....	33
3.4.2 Utvalg	34

3.4.3 Respondentene	34
3.4.4 Skjematisk oversikt over respondentene	35
3.5 Datakilder	35
3.5.1 Intervju	35
3.5.2 Intervjuguide	37
3.5.3 Gjennomføring	38
3.5.4 Andre kilder til data.....	39
3.6 Dataanalyse	40
3.6.1 Transkribering og klassifisering av data	40
3.7 Validitet og reliabilitet	41
3.7.1 Validitet	41
3.7.2 Reliabilitet	42
3.8 Etiske betraktninger.....	44
4 Empirisk kontekst.....	45
4.1 Mediebransjen	45
4.1.1 Dobbelt marked	45
4.1.2 Samfunnsoppdrag.....	46
4.2 Mediebransjen i endring.....	46
4.2.1 Digitalisering	46
4.2.2 Endrede medievane	47
4.2.3 Flermedialitet og konvergens	49
4.2.4 Multiskilling	49
4.2.5 Personalisering	50
4.3 Tekniske og institusjonelle omgivelser	51
4.4 Oppsummering av kontekst.....	52
4.5 NRK	53
4.5.1 Historie og bakgrunn	53
4.5.2 I dag.....	54
4.5.3 Avdelingene	56
5 Presentasjon av funn.....	59
5.1 Forskningsspørsmål 1.....	59
5.1.1 Kjennetegn ved tiltakene	59
5.1.2 Sammenligning av tiltak.....	62

5.1.3 Oppsummering empiriske funn forskningsspørsmål 1.....	63
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	64
5.2.1 Kjennskap til læringsstrategien	65
5.2.2 Lederansvar	66
5.2.3 Medarbeideransvar	68
5.2.4 70:20:10-modellen	69
5.2.5 Felles forståelse	71
5.2.6 Kontinuerlig fokus på læring.....	72
5.2.7 Tillit.....	74
5.2.8 Motivasjon til å dele	75
5.2.9 Muligheter til å dele	76
5.2.10 Infrastruktur som tilrettelegger for samhandling	79
5.2.11 Barrierer	80
5.2.12 Tiltak for å senke barrierene.....	82
5.2.13 Forutsetninger for å lykkes med avlæring.....	85
5.2.14 Oppsummering empiriske funn forskningsspørsmål 2.....	85
6 Diskusjon.....	88
6.1 Innledning.....	88
6.2 Forskningsspørsmål 1.....	88
6.2.1 Kjennetegn ved tiltakene	88
6.2.2 Sammenligning av tiltakene	91
6.3 Forskningsspørsmål 2.....	92
6.3.1 Læringsstrategi	92
6.3.2 Læringskultur	95
6.3.3 Kunnskapsdeling	96
6.3.4 Avlæring.....	98
6.4 Oppsummering av diskusjon.....	101
7 Konklusjon	103
7.1 Hovedfunn.....	103
7.2 Bidrag og implikasjoner	105
7.3 Implikasjoner for NRK.....	106
7.4 Forslag til videre forskning	108
7.5 Begrensninger ved studien	108

8 Kildehenvisning	110
9 Vedlegg	114
9.1 Vedlegg 1: Henvendelse til Norsk rikskringkasting (NRK)	114
9.2 Vedlegg 2: Bakgrunnsintervjuguide medieforsker	116
9.3 Vedlegg 3: Bakgrunnsintervjuguide NRK	118
9.4 Vedlegg 4: Intervjuguide Strategi	121
9.5 Vedlegg 5: Intervjuguide Redaksjonssjef Mobilredaksjon	124
9.6 Vedlegg 6: Intervjuguide Prosjektleder Class of '17	127
9.7 Vedlegg 7: Intervjuguide medarbeidere	130
9.8 Vedlegg 8: Samtykkeerklæring	133

Figuroversikt

Figur 1: Fire former for læring (Nonaka & Takeuchi, 1995).....	16
Figur 2: Fire faktorer for kunnskapsdeling (Ipe, 2003).....	21
Figur 3: 70:20:10-modellen.....	26
Figur 4: Invers 70:20:10-modell (Kumar, referert i Kinal, 2015).....	28
Figur 5: Syntese.....	29
Figur 6: Tilgang på elektroniske medier (Statistisk sentralbyrå, 2016).	48
Figur 7: Bruk av medier (Statistisk sentralbyrå, 2016).	48
Figur 8: Tidslinje utvikling i NRK (Norsk rikskringkasting, 2016).	54
Figur 9: Analysemodell.....	64
Figur 10: Revidert syntese.....	102

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over respondenter.	35
Tabell 2: Oppsummering av kontekst.	52
Tabell 3: Oppsummering funn forskningsspørsmål 1.	63
Tabell 4: Oppsummering funn forskningsspørsmål 2.	87

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

Studiens bakgrunn er todelt. Den ene delen omhandler trekk ved mediebransjen, mens den andre dreier seg om kompetanseutvikling som følge av disse trekkene. Mediebransjen er preget av høy endringstakt og stor usikkerhet. Digitalisering, endrede medievaner, flermedialitet og multiskilling karakteriserer omstillingen medieorganisasjonene står overfor. For organisasjonene vil det være viktig å være tilpasningsdyktige for å kunne utnytte mulighetene og håndtere utfordringene som følger omstillingen. Et resultat av omstillingen er endrede rammebetingelser for journalistene (Sjøvaag, 2016). Det finnes nå flere plattformer hvor journalistisk innhold kan publiseres. Samtidig utvides utvalget av verktøy og fremgangsmåter. Som følge av dette stilles det større og større krav til kompetansenivået til den enkelte medarbeider, og kompetanseutvikling er derfor en viktig del av omstillingsprosessen. Organisasjonene og medarbeidere må holde seg oppdaterte for å kunne nå publikum der de er, og samtidig oppfylle medienes samfunnsoppdrag.

“Mediene er inne i en periode med omfattende endringer. Digitaliseringen har endret både arbeidsmetoder, inntektsstrømmer og produksjon av medieprodukter. Ikke minst har den endret medienes forhold til publikum. Mediebruken blir i stadig større grad digital. Dette stiller nye krav til kompetansen i medieorganisasjoner. Medieorganisasjoner må være omstillingsdyktige i denne konteksten, og evne å bevare sin uavhengighet samtidig som de har samfunnsoppdraget i bunn” (Sjøvaag, 2017).

Tidligere forskning på medieorganisasjoner har vist at opprettelse av fellesavdelinger, ressurspool og økt bruk av eksterne tilknytningsformer har vært måter å håndtere utfordringer på (Rathke & Nygaard, 2015). Videre har også opprettelse av fellesfunksjoner og implementering av matrisestruktur vært omstillingsmetoder (Johansen & Axe, 2016). Kompetanseutvikling som fagområde er tidligere sjelden forsket på i sammenheng med mediebransjen, og studien kan dermed bidra med ny forskning på området. Vi har tatt utgangspunkt i teori om strategisk kompetanseutvikling, utviklingstiltak, kunnskap og læring. I tillegg beskrives mediebransjen som empirisk kontekst i et eget kapittel. Videre vil vi drøfte empiriske funn i lys av teorien.

1.2 Forskningsspørsmål

Formålet med denne studien er å avdekke hvordan en stor aktør i mediebransjen arbeider for å utvikle digital kompetanse og studere kjennetegn ved tiltakene som er iverksatt, samt bakgrunnen for disse. Vi ønsker i tillegg å utforske hvilke faktorer som kan fremme læringen i disse tiltakene. Norsk rikskringkasting (NRK) utgjør det empiriske grunnlaget, herunder et tiltak i hver av avdelingene Super og Underholdning.

Mediebransjen opplever nå store strukturelle endringer. Som følge av omstillingen medieorganisasjonene står overfor, stilles det stadig større krav til kompetansenivået til den enkelte medarbeider. Dette gjør kompetanseutvikling til en viktig del av omstillingsprosessen. I Super er det iverksatt et opplæringsprosjekt som kalles for Class of '17, mens det i Underholdning er opprettet en egen fagbasert enhet kalt Mobilredaksjonen. Tiltakene er iverksatt for å utvikle medarbeidernes digitale kompetanse. Studien utforsker kjennetegn ved tiltakene og hva som ligger til grunn for disse, og i tillegg belyser den faktorene som fremmer læring. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hva kjennetegner de to tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, og hva ligger til grunn for disse?*
- 2. Hvilke faktorer fremmer læringen i tiltakene?*

Utgangspunktet for studien er teori og tidligere forskning på kompetanseutvikling, samt den empiriske konteksten for mediebransjen. Det er imidlertid lite forskning på kompetanseutvikling i mediebransjen, og vår studie kan derfor være et verdifullt bidrag til forskningen. Vi har gjennomført 13 dybdeintervju med medarbeidere og ledere i tre avdelinger. De empiriske funnene har gitt oss et grunnlag for sammenligning med teori og tidligere forskning, og en mulighet til å belyse eventuelle implikasjoner.

1.3 Avgrensninger

Hovedsakelig på grunn av tidsbegrensninger har vi foretatt avgrensninger i studien. NRK inkluderer 13 divisjoner, og herunder svært mange avdelinger. Studien er avgrenset til å omfatte de to avdelingene Super og Underholdning i Marienlystdivisjonen i NRK. I tillegg inkluderer studien to respondenter i avdelingen Strategi. De empiriske dataene er innhentet i mars 2017. Studien ønsker å vise variasjon mellom avdelingene, og samtidig bringe inn et ledelses- og strategiperspektiv. Respondentene er medarbeidere i de to avdelingene, prosjektsjef i Mobilredaksjonen i Underholdning, prosjektleder for Class of '17 i Super, samt kompetanseleder og medarbeider i Strategi. Resultatene av studien vil derfor være begrenset til Super og Underholdning og lignende tiltak, selv om enkelte funn kan relateres til andre deler av organisasjonen, og til dels også andre organisasjoner. Studien har dessuten en spesifikk empirisk kontekst i mediebransjen og NRK, og dette er et viktig element for forståelse av funnene i studien. Kunnskap og læring er store fagområder innen kompetanseutvikling, og vi har derfor avgrenset dette i studiens teoridel.

1.4 Struktur

Studien er delt inn i syv kapitler. I kapittel 2 presenterer vi teori og tidligere forskning relatert til forskningsspørsmålene. Hovedområdene vi tar for oss er strategisk kompetanseutvikling, utviklingstiltak, kunnskap og læring. Videre vil vi i kapittel 3 gjøre rede for studiens metodiske tilnærming, evaluere metoden og vurdere etiske hensyn. I kapittel 4 presenterer vi den empiriske konteksten, herunder mediebransjens doble markedslogikk og samfunnsoppdrag, aktuelle trender, tekniske og institusjonelle omgivelser, samt NRK som er studiens case. Formålet med dette kapittelet er å skape overblikk over og forståelse for NRKs arbeid med utvikling av digital kompetanse gjennom å studere kjennetegn ved og trender i bransjen. I kapittel 5 vil vi presentere et utvalg av empiriske funn, strukturert etter de to forskningsspørsmålene. Funnene blir så i kapittel 6 drøftet opp mot teori og tidligere forskning. Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 konkludere ved å presentere studiens hovedfunn og implikasjoner. Vi vil i tillegg trekke frem begrensninger ved studien og skissere forslag til videre forskning. Til slutt følger en kildehenvisning og vedlegg i form av informasjonsskriv, samtykkeerklæring, henvendelse til NRK og intervjuguider.

2 Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet vil vi presentere teori og tidligere forskning som en del av bakgrunnen for å besvare forskningsspørsmålene. Innledningsvis gir vi en innføring i strategisk kompetanseutvikling og utviklingstiltak, herunder nøkkelmedarbeidere og fagbasert enhet. Dette vil i hovedsak være relevant for det første forskningsspørsmålet. Videre presenterer vi teori om kunnskap, deriblant taus og eksplisitt, bedriftsspesifikk og generell, utviklingssyklus og kunnskapsdeling. Avslutningsvis redegjør vi for teori om læring, og trekker frem organisatorisk læring, læringsprosesser, avlæring, læringskultur, formell og uformell læring, samt 70:20:10-modellen. Teori om kunnskap og læring vil primært være aktuelt for det andre forskningsspørsmålet.

2.1 Strategisk kompetanseutvikling

Kompetanse er et komplekst begrep som benyttes ofte og med varierende meningsinnhold (Lai, Amdam, Martinsen, & Juel, 1997). Opprinnelig stammer begrepet kompetanse fra den latinske termen *competentia*, som viser til *“å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønsket resultat”* (Lai et al., 1997, s. 31) Kompetanse kan også defineres som evner og kvalifikasjoner til å inneha en stilling (Store norske leksikon, 2009). Samtidig kan kompetanse innebære et individs evne til å utføre en oppgave på korrekt måte (Cambridge dictionary, 2017). Selv om det finnes mange definisjoner med ulike innholdsmessige komponenter, er det enighet blant forskere om at kunnskap, ferdigheter og evner utgjør kjernekomponenter i kompetanse (Lai et al., 1997). I denne studien har vi i hovedsak fokusert på kunnskap som en del av et individs kompetanse.

Kompetanseutvikling handler om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen (Lai et al., 1997). Dette innebærer å velge mellom, utforme og gjennomføre helhetlige tiltak som samsvarer med definerte læringsbehov. En planmessig satsing på kompetanse gjør det lettere å møte utfordringene som oppstår når kravene til kompetanse stadig endres. Strategisk kompetansestyring vil si at kompetanseutviklingen har en helhetlig og målbasert tilnærming. Altså må kompetanseutviklingen baseres på en overordnet strategi for organisasjonen.

Strategi kan defineres som et sett av planer og beslutninger som organisasjonen tar i bruk for å realisere de overordnede målene (Daft, Murphy, & Willmott, 2014). Strategi er med andre ord hvordan organisasjonens mål skal nås (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det skilles mellom to perspektiver på strategi: generisk og ressursbasert. Det generiske perspektivet handler om hvordan å posisjonere seg i forhold til konkurrentene, mens det ressursbaserte perspektivet innebærer at det fokuseres på de interne forholdene i organisasjonen som kan gi fortrinn i konkurranse med andre. Kompetanse kan i denne sammenheng utgjøre en unik ressurs for organisasjoner. En strategisk tankegang er blitt mer og mer vanlig i organisasjoner som ikke opererer i et kommersielt marked, som for eksempel offentlige organisasjoner.

2.2 Utviklingstiltak

Det er flere forhold som må tas hensyn til i forkant av gjennomføringen av utviklingstiltak (Machin, 2002). For det første kan medarbeidere med fordel inkluderes i planleggingen av utviklingstiltaket. Når de ønsker å delta og på hvilken måte bør være kartlagt på forhånd. Moxnes (1981) støtter dette, og påpeker at medarbeiderne må ha innflytelse på planleggingen og gjennomføringen av tiltaket. Videre bør medarbeiderne i størst mulig grad informeres om intensjonene bak tiltaket (Kuvaas, 2008). De skal vite hvordan tiltaket kan hjelpe dem til å videreutvikle kompetansen de behøver for å løse arbeidsoppgavene sine. Dette samsvarer med Moxnes (1981) sine funn om at formålet med tiltaket må tydeliggjøres. I tillegg bør medarbeiderne informeres om videre utviklingsmuligheter og utvidede arbeidsoppgaver som de kan få etter fullført utviklingstiltak (Kuvaas, 2008). I dette arbeidet vil det være naturlig å kartlegge potensielle hindringer for overføring fra tiltak til jobbsituasjon når tiltaket er ferdig.

Under selve gjennomføringen er det også flere forhold som må tas hensyn til. Kuvaas (2008) peker på identifisering, variasjon, tilbakemelding og praktiske øvelser som fire spesielt viktige forhold. Ved å gjenskape en reell jobbsituasjon i utviklingstiltaket er det lettere å utvikle kompetanse fordi medarbeideren kan kjenne seg igjen i jobbsituasjonen, og identifiserer seg med denne. Videre kan variasjon være nyttig for å bevisstgjøre medarbeiderne på at innholdet i utviklingstiltaket kan brukes i mange situasjoner. Det blir dermed lettere å se likhetstrekk ved situasjonene. Kuvaas (2008) viser til at medarbeidere som presenteres for innhold på en variert måte opplever tiltaket som mer krevende i starten, men presterer bedre mot slutten.

Tilbakemeldinger er videre nyttige for medarbeideren. De har mest verdi når innsatsen tydelig kan relateres til sluttresultatet.

I tillegg må medarbeiderne aktiviseres i tiltakene de er i (Kuvaas, 2008). Dette kan gjøres på flere måter. Overlæring er en av disse og går ut på at medarbeiderne skal drilles til å lære seg innhold gjennom utstrakt repetisjon. På denne måten kan de oppnå gode prestasjonsskårer. Likevel avtar evnen til å anvende materialet over tid dersom medarbeiderne ikke får anledning til å praktisere det i jobbsituasjonen, eller følges opp med andre former for aktiviteter etter endt tiltak. Læring basert på å gjøre feil er en annen måte å aktivisere medarbeiderne. Det handler om å sette dem til å løse oppgaver som de i utgangspunktet ikke klarer å løse på første forsøk. Medarbeiderne skal gjøre feil, finne ut av dem, og til slutt rette dem. Tradisjonell instruksjon i form av forelesning eller annen form for formell læring er enda en måte. Suksess her avhenger av hvor gjennomtenkt og systematisk tanken bak innholdet er, og hvor relevant læringen er for medarbeiderne.

2.2.1 Nøkkelpersoner

Det virker stadig viktigere å arbeide for å beholde intellektuell kapital med endringspotensial i form av **nøkkelpersoner** i organisasjonen (Olaisen & Johannessen, 2002). Disse medarbeiderne er imidlertid gjerne opptatte av hva det gode liv innebærer for dem, og selvrealisering gjennom livsløpet. Nøkkelpersoner kan samtidig oppleve at deres kompetanseverdi synker utenfor strukturen til en organisasjon (Colbjørnsen, 2003). Uten kollegers kompetanse, teknologiske ressurser og organisasjonens merkevarenavn har ikke kompetansen samme verdi. Det skjer en vridning i fokuset fra organisasjon til individ, noe som gjør det viktigere å lede og forstå enkeltindivider (Olaisen & Johannessen, 2002). Disse må gis autonomi og fleksibilitet til å kunne bruke sin kreativitet for å komme frem til nye løsninger.

2.2.2 Fagbasert enhet

Organisasjonsstrukturen må støtte opp under læring (Filstad, 2010). Strukturen definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, samt hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan være hensiktsmessig å organisere etter team, prosjekter

eller redaksjoner (Filstad, 2010). I noen tilfeller innebærer dette å opprette nye enheter. Organisasjonsstruktur legger samtidig føringer for arbeidsdeling og spesialisering på gruppenivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hvilke oppgaver som skal ses i sammenheng avhenger av strukturen, noe som i praksis ofte betyr at strukturen angir hvem som skal jobbe sammen i samme enhet. Videre innebærer gruppering etter funksjon at likeartede oppgaver og den kunnskapen som trengs til å løse oppgavene samles i samme organisatoriske enhet. En form for funksjonsbasert gruppering er etter fag (Colbjørnsen, 2003). Spesialisering og utvikling av spisskompetanse i en **fagbasert enhet** kan gi flere gevinster. En av gevinstene som Colbjørnsen (2003) trekker frem er motivasjonsgevinst i form av at medarbeidere kan bruke sine evner og interesser. En annen gevinst er økt kvalitet ved at medarbeidere som er spesialiserte på sitt fagfelt gjør færre feil.

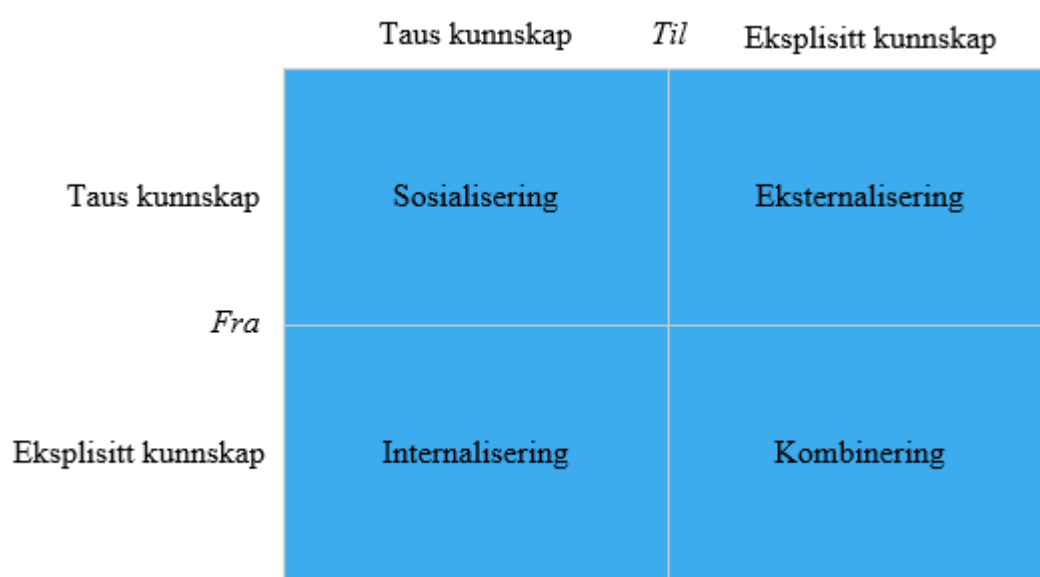
2.3 Kunnskap

2.3.1 Taus og eksplisitt kunnskap

Kunnskap kan defineres som bearbeidet informasjon relatert til fakta, prosedyrer, konsepter, fortolkninger, idéer, observasjoner og vurderinger (Alavi & Leidner, 2001). Det eksisterer et skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er forankret i handlinger og erfaringer, og er relatert til en spesifikk kontekst. Den tause kunnskapen kan derfor være vanskelig å beskrive og dele med andre (Mikkelsen & Laudal, 2014). For å kunne være nyttig for organisasjonen, må den tause kunnskapen gjøres mer eksplisitt og tilgjengelig for andre (Nonaka & Takeuchi, 1995). Eksplisitt kunnskap er derimot artikulert og generalisert kunnskap (Alavi & Leidner, 2001). Denne kunnskapen er gjerne beskrevet i form av ord eller tall, og er dermed enklere å dele med andre (Mikkelsen & Laudal, 2014). Taus kunnskap kan sies å være mer verdifull enn eksplisitt, selv om det i praksis er umulig å verdsette kunnskap (Alavi & Leidner, 2001).

Nonaka og Takeuchi (1995) identifiserer fire former for læring (figur 1): sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering. Sosialisering er fra taus til taus kunnskap, en prosess der personer ubevisst deler erfaringer og ferdigheter, og dermed skaper taus kunnskap. Dette kan for eksempel foregå gjennom observasjon i fysisk nærhet av en mer erfaren person. Eksternalisering er fra taus til eksplisitt kunnskap, det vil si at den tause kunnskapen blir

eksplisitt ved at den beskrives og gjøres tilgjengelig for andre. Dette betyr at kunnskap som opprinnelig gjerne var knyttet til individer kan utnyttes av andre for den organisatoriske læringen. Kombinering er fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap, og innebærer at kunnskapen er dokumentert og tilgjengelig, og vil være en del av en organisasjons utviklingsarbeid. Internalisering er fra eksplisitt til taus kunnskap, der dokumentert kunnskap tas i bruk av medarbeidere i organisasjonen. Videre tilpasser medarbeidere den eksplisitte kunnskapen til sine omgivelser og sin hverdag, og gjør dermed kunnskapen i den konteksten taus. Eksternalisering og internalisering er de to formene som gir størst potensial for den organisatoriske læringen (Rosness, Nesheim, & Tinmannsvik, 2013).



Figur 1: Fire former for læring (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.3.2 Bedriftsspesifikk og generell kunnskap

Kunnskap kan også deles inn i bedriftsspesifikk (privat) og generell (offentlig) kunnskap (Matusik & Hill, 1998). Bedriftsspesifikk kunnskap er unik for firmaet, mens generell kunnskap tilhører den offentlige sfæren. Bedriftsspesifikk kunnskap er gjerne kostbar å kommunisere, mens generell kunnskap er mindre kostbar (Lazear & Gibbs, 2009). Kunnskap kan relateres til humankapital, der bedriftsspesifikk humankapital er mer verdifull for én arbeidsgiver, mens generell humankapital er verdifull for flere. Eksempler på bedriftsspesifikk kunnskap kan være unike rutiner, prosesser, dokumentasjon eller forretningshemmeligheter (Matusik & Hill,

1998). Generell kunnskap kan eksempelvis være såkalte “beste praksiser” for lean produksjon og ferdigheter innen IT.

Ifølge Barney (1991) kan bedriftsspesifikk kunnskap utgjøre et konkurransefortrinn. Varig konkurransefortrinn kan defineres som *“når en bedrift kan implementere en verdiskapende strategi som samtidig ikke kan implementeres av nåværende eller fremtidige konkurrenter”* (Barney, 1991, s.102). For at kunnskapen som ressurs skal utgjøre et varig konkurransefortrinn må den være sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobiliserbar og approprierbar. Kunnskapen må også dokumenteres, for at organisasjonen skal utvikle og forvalte kunnskap på en slik måte at den kan gi fortrinn i konkurranse med andre (Rosness et al., 2013). Dette kan dokumenteres gjennom prosedyrer, og deles via nettverk eller direkte kontakt mellom medarbeiderne.

2.3.3 Syklus for kunnskapsutvikling

Aktivitetene som utføres i forbindelse med kunnskapsutvikling er ofte intuitive og resulterer i immaterielle produkter (Davenport, Jarvenpaa, & Beers, 1996). Det er derfor vanskelig å gjenta prosesser for utvikling av kunnskap. Samtidig er det utfordrende å forholde seg til et bestemt rammeverk ved kartlegging av strategier. Som et resultat av dette er prosessene for utvikling av kunnskap gjerne ustrukturerte og preget av kaos, til forskjell fra mer systematiske produksjonsprosesser. Dersom det tas utgangspunkt i at utvikling av kunnskap skjer i en syklus bestående av ulike faser, vil det likevel kunne være mulig å forholde seg til et rammeverk for å kartlegge strategier (Bhatt, 2000).

For hver av fasene tas det hensyn til karakteristikk som repetisjon, standardisering og spesifiseringer (Bhatt, 2000). I det følgende vil vi presentere hver av disse fasene som sammen utgjør syklusen for kunnskapsutvikling. Fasene er gjensidig avhengige av hverandre, men trenger ikke nødvendigvis å følge hverandre da kunnskapsflyten kan endre retning eller hoppe over faser.

Dannelse av kunnskap

Dannelsesfasen kjennetegnes av motivasjon og inspirasjon, men også av ren tilfeldighet (Bhatt, 2000). Det handler om å finne en meningsfull sammenheng i kombinasjoner som tidligere har vært uoppdaget. Hovedmålsettingen i denne fasen er innovasjon, og eksperimentering med

påfølgende sondering og læring er viktig for å nå dette målet. Det er dermed avgjørende at det er frihet til å eksperimentere.

Adopsjon av kunnskap

Det å danne kunnskap er en krevende aktivitet (Bhatt, 2000). Derfor velger noen virksomheter å tilegne seg kunnskap fra andre kilder for så å adoptere kunnskapen til eget bruk. Dette kan skje ved imitasjon, replikasjon eller substitusjon. Ved imitasjon vil man forsøke å kopiere kunnskapen. Replikasjon går ut på å duplisere lærdom fra én situasjon til andre situasjoner. Substitusjon skjer ved at nye praksiser innføres basert på tilgjengelig kunnskap. Hovedmålsettingen i denne fasen er å tolke fortiden i form av dagens realiteter. For at adopsjon av kunnskap skal fungere, er det viktig at det finnes gode rutiner for lagring av kunnskap.

Distribusjon av kunnskap

For at kunnskapen skal være nyttig på organisasjonsnivå, er det viktig at den blir distribuert og delt til hele organisasjonen (Bhatt, 2000). Først da blir individuell kunnskap konvertert til organisatorisk kunnskap. Organisasjonskultur og -struktur spiller en avgjørende rolle i denne sammenhengen. Uformelle kommunikasjonskanaler basert på tillit og samarbeid har vist seg å øke både hastigheten og troverdigheten på distribusjonen (Broadbent & Lofgren, referert i Bhatt, 2000). Daft & Lengel (1986) peker videre på rike medier som de som kommuniserer kompleks kunnskap best, hvor ansikt-til-ansikt anses som det rikeste av mediene. Hovedmålsettingen i denne fasen er å vurdere å endre krav til kunnskap og relevans (Bhatt, 2000). For å ha grunnlag for å foreta denne vurderingen må kunnskap deles.

Gjennomgang og revisjon av kunnskap

Kunnskap må brukes for at vi ikke skal glemme den, og en gjennomgang vil derfor fungere som en oppfriskning av kunnskapen (Bhatt, 2000). Dessuten kan kunnskap bli utdatert. Kontinuerlig gjennomgang og revisjon kan gjøre at vi unngår dette ved at det åpnes opp for konfigurering og modifisering. Denne fasen er spesielt viktig for virksomheter som opererer i konkurransemiljø som både er globale og preget av teknologiske endringer. I denne fasen er hovedmålsettingen samarbeid og støtte. Opplæring og ekspertise er nødvendig for å sikre en nøyaktig gjennomgang og revisjon.

2.3.4 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling mellom individer kan defineres som prosessen hvor et individs kunnskap konverteres til en form hvor andre individer kan forstå, absorbere og bruke den (Ipe, 2003). Det er ikke uvanlig å betrakte kunnskapsdeling som en naturlig prosess som skjer i enhver organisasjon. Optimal kunnskapsdeling fordrer samtidig at infrastrukturen legger opp til gode samhandlingsmuligheter (Bhatt, 2000). Likevel viser forskning at kunnskapsdeling er en kompleks prosess, også når vi forsøker å tilrettelegge for den (Hendriks, 1999). Det er en rekke faktorer som påvirker kunnskapsdeling mellom individer. Ipe (2003) identifiserer fire faktorer som utgjør rammeverket for kunnskapsdeling i organisasjoner. Vi vil i det følgende presentere disse faktorene.

Kunnskapens natur

Kunnskapens natur handler om dens form og verdi (Ipe, 2003). I likhet med Nonaka og Takeuchi (1995) mener også Ipe (2003) at kunnskap eksisterer i taus og eksplisitt form. Det er forbundet høyere kostnader med deling av taus enn eksplisitt kunnskap, da eksplisitt kunnskap er lettere overførbar (Ipe, 2003). Videre tilegnes kunnskap ulik verdi. Kunnskap om forskning og utvikling har en tendens til å bli høyere verdsatt da denne ofte er av høyere kommersiell eller vitenskapelig verdi. Det kan tenkes at kunnskap av lav verdi deles hyppigere enn kunnskap av høyere verdi, da kunnskap av høy verdi i større grad kan skape insentiver til å tilbakeholde informasjon.

Motivasjon til å dele

Videre påvirkes kunnskapsdelingen av motivasjonen til å dele (Ipe, 2003). Stenmark referert i Ipe (2003) trekker frem motivasjon som avgjørende for å lykkes med kunnskapsdeling. Dessuten påpeker Hendriks (1999) at den enkelte må ha samme ambisjon som gruppa for å få til en suksessrik kunnskapsdeling. Vi har både interne og eksterne motivasjonsfaktorer (Ipe, 2003). Opplevd makt knyttet til kunnskapen og gjensidigheten som resultat av deling vil være interne faktorer. Dersom individer opplever at makten de har kommer fra kunnskapen de besitter, vil dette sannsynligvis kunne føre til et ønske om å tilbakeholde kunnskapen. Hislop (2009) finner også at kunnskapsdeling innebærer en risiko for å gi vekk og miste en viktig kilde

til status og makt. Samtidig vil kunnskapsdeling fremmes når individer opplever at verdien de selv tilføres avhenger av at de deler egen kunnskap (Hendriks, 1999).

Eksterne faktorer vil være forholdet til mottakeren av kunnskapen som blir delt, og belønningen for delingen (Ipe, 2003). Forholdet til mottakeren påvirkes av tillit og mottakers makt og status. Hislop (2009) trekker frem tillit som essensielt for kunnskapsdeling, og peker på at tillit bygget opp over tid er sterkere enn tillit basert på kontraktmessige forpliktelser. Forskning viser at individer med lav status og makt i organisasjonen retter informasjon mot individer med høyere status og makt, og vice versa (Huber, 1982). For enkelte individer vil belønning kunne korrelere positivt med sannsynligheten for at de vil dele kunnskapen sin, mens andre vil kunne oppleve at belønningen har en negativ effekt da de i utgangspunktet var indre motiverte til å dele kunnskap (Ipe, 2003).

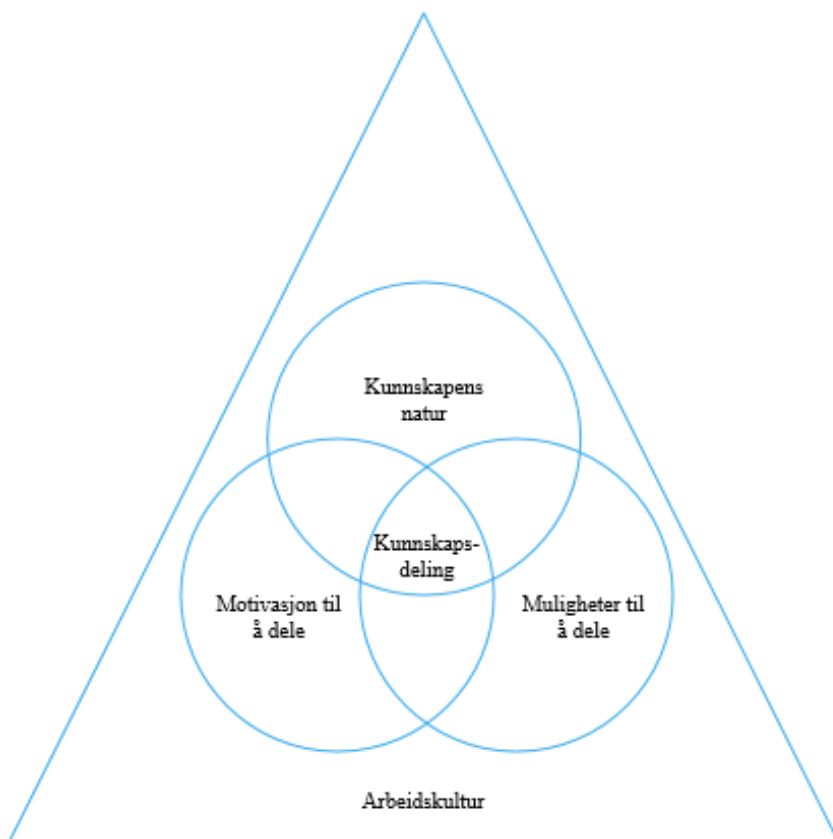
Muligheter til å dele

En sentral forutsetning for læring er at det foreligger muligheter for kunnskapsdeling (Ipe, 2003). Vi kan dele mulighetene inn i formelle og uformelle. Formelle muligheter vil eksempelvis være læringsprogram og strukturert teamarbeid, mens de uformelle omhandler personlige forhold og sosiale nettverk (Brown & Duguid; Nahapiet & Ghoshal, referert i Ipe, 2003). Til tross for at formelle muligheter fasiliterer kunnskapsdeling, viser forskning at de uformelle arenaene er der det læres mest (Filstad, 2010).

Arbeidskultur

Kunnskapens natur, motivasjon og mulighet til å dele påvirkes av arbeidskulturen (Ipe, 2003). Dette kan være kultur for den enkelte avdelingen, eller for organisasjonen som helhet. Kultur kan defineres som et mønster av grunnleggende antakelser som en gitt gruppe oppdager og utvikler når de arbeider med problemløsning (Schein, 1990). Dette kan være antakelser om hvilken kunnskap som er viktig. Kulturen kontrollerer videre relasjonene mellom kunnskap på individ- og organisasjonsnivå, samtidig som den skaper konteksten til sosial interaksjon (De Long & Fahey, 2000).

For at kunnskapsdeling skal finne sted må altså kunnskapens natur være velegnet for deling. Videre må individene ha motivasjon og muligheter til å dele, i tillegg til at kultur tilrettelegger for delingen. Dette er illustrert i figur 2 nedenfor.



Figur 2: Fire faktorer for kunnskapsdeling (Ipe, 2003).

2.4 Læring

2.4.1 Organisatorisk læring

Organisatorisk læring er ifølge Argote og Ophir (2002, s. 181) *“en prosess hvor organisasjoner og deres underenheter endrer seg som resultat av erfaring”*, enten av sin egen eller av andres. Subprosessene for læring er å skape, beholde og overføre kunnskap (Argote & Ophir, 2002). Skapingen refererer til at ny kunnskap i en organisasjon utvikles, for eksempel ved å kombinere kollektiv kunnskap til en ny måte å operere på (Argote, Gruenfeld & Naquin, referert i Argote & Ophir, 2002). Å beholde kunnskap innebærer å bygge inn kunnskap i ulike “beholdere” for å bevare den over tid, for eksempel i medarbeidere, dokumenter eller teknologi. Overføring av kunnskap er prosessen der en organisasjonsenhet påvirkes av erfaringen til en annen enhet.

2.4.2 Tre læringsprosesser

Zollo og Winter (2002) trekker frem tre læringsprosesser for hvordan organisasjoner skaper nye rutiner og videre utvikler dynamiske kapabiliteter som modifikasjon av rutinene. Disse læringsprosessene er akkumulering av erfaring, artikulering av kunnskap og koding av kunnskap. Når de tre læringsprosessene samutvikles, formes rutiner og dynamiske kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter kan defineres som *“et lært og stabilt mønster av kollektiv aktivitet, hvor organisasjonen systematisk genererer og modifiserer sine rutiner i søken etter økt effektivitet”* (Zollo & Winter, 2002, s. 340). I en kontekst hvor teknologiske eller konkurransemessige betingelser stadig endres eller er uforutsigbare, vil det å holde fast ved samme rutiner være farlig (Zollo & Winter, 2002). Derimot vil det å utvikle dynamiske kapabiliteter gjennom læring være viktig for å kunne tilpasse seg omgivelsene. Læringsprosessene vil til en viss grad kunne overlappe hverandre, slik at det kan være vanskelig å finne et tydelig skille mellom dem (Prencipe & Tell, 2001). Under presenteres hver av prosessene.

Akkumulering av erfaring

Akkumulering av erfaring er en eksperimentell prosess som er helt fundamental for at organisasjoner skal kunne utvikle dynamiske kapabiliteter (Zollo & Winter, 2002). Dette samsvarer med Bhatts (2000) fokus på frihet til å eksperimentere. Å lære gjennom akkumulert erfaring vil si at man lærer ved å gjøre eller bruke noe (Prencipe & Tell, 2001). Jobbrotasjon kan være en nyttig måte å oppmuntre til akkumulering av erfaring. Akkumuleringen bidrar til å skape kompetanse innenfor ulike fagområder.

Artikulering av kunnskap

Artikulering av kunnskap er en kognitiv prosess hvor den tause kunnskapen blir artikulert gjennom kollektive diskusjoner og prosesser med debriefing og prestasjonsevaluering (Zollo & Winter, 2002). Å lære gjennom artikulering av kunnskap vil si å lære ved å reflektere, tenke, diskutere og konfrontere (Prencipe & Tell, 2001). Ved at individer deler erfaringer og sammenligner meninger, kan de oppnå bedre forståelse for årsakssammenhenger mellom handlinger for å utføre en bestemt oppgave og utfallet av handlingen (Zollo & Winter, 2002).

Koding av kunnskap

Koding av kunnskap vil også være en kognitiv prosess, men på et høyere nivå enn artikulering av kunnskap (Zollo & Winter, 2002). Vi kan derfor si at koding av kunnskap er steget videre fra artikulering. I mange tilfeller blir ikke kunnskap som er artikulert kodet på grunn av kostnadene forbundet med kodifiseringsprosessen. Å lære gjennom koding av kunnskap vil si å lære ved å skrive, reprodusere, implementere og adaptere (Prencipe & Tell, 2001). Det handler om å utvikle skriftlige verktøy som brukerhåndbok, blåkopi og regneark (Zollo & Winter, 2002). I tillegg vil personen som utvikler de skriftlige verktøyene gå gjennom en tankeprosess ved å vurdere kunnskapen når den koder. Trolig vil styrker og svakheter ved eksisterende rutiner lettere kunne identifiseres på denne måten. Samlet skal dette i enda større grad tydeliggjøre årsakssammenhenger mellom handlinger for å utføre en bestemt oppgave og utfallet av handlingen.

2.4.3 Avlæring

Avlæring kan defineres som *“en bevisst og overveid prosess med refleksjon over, og det å være forberedt på å gi opp eksisterende kunnskap, verdier eller praksiser som anses å være utdaterte og med begrenset dagsaktuell nytte”* (Hislop, 2009, s. 134). Det er vanlig at organisasjoner opplever prosessen som utfordrende da den betyr at medarbeidere må sette spørsmålstegn ved, og forberede seg på, å endre kunnskap, verdier eller praksiser som er godt forankret i organisasjonen (Hislop, 2009).

Det finnes en rekke barrierer for avlæring, og disse kan deles inn i individuelle og organisatoriske (Hislop, 2009). En individuell barriere går ut på at det er vanskelig å innrømme feil. Videre kan en annen barriere være frykt for redusert makt og status som følge av å gi opp eksisterende kunnskap, verdier eller praksiser til fordel for nye. Kognitiv treghet går ut på å ubevisst føle seg knyttet til gamle rutiner, og vil være enda en barriere. En organisatorisk barriere kan være institusjonell treghet, og handler om det å ta for gitt gamle rutiner uten å sette spørsmålstegn ved dem. Videre vil det for mange være slik at de ikke ønsker å være involvert i noe som må erstattes, og lar derfor være å rapportere. Det kan også tenkes at belønningssystem for velfungerende praksiser kan hindre rapportering.

Det er likevel noen tiltak organisasjonene kan iverksette for å forsøke å senke disse barrierene

(Hislop, 2009). Et tiltak kan være å omskolere medarbeiderne slik at de lettere kan utfordre eksisterende normer og verdier. Et annet tiltak kan være å introdusere nye eksterne idéer til organisasjonen. Dette kan eksempelvis gjøres ved å benytte seg av konsulenter. Medarbeidere kan i tillegg utveksle besøk med sammenlignbare organisasjoner eller hospitere hos andre avdelinger i egen organisasjon. Det vil dessuten være viktig at ledelsen oppmuntrer til eksperimentering og skaper psykologisk trygghet. Dette kan gjøres ved at fiasko ikke automatisk straffes, og det finnes rapporteringssystemer som ikke klandrer den enkelte medarbeider.

2.4.4 Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur

Ifølge Wadel, referert i Filstad (2010) vil læringskultur være en delkultur under organisasjonskulturen. For å etablere en sterk læringskultur, må det eksistere en felles forståelse av hva læring, kunnskap og kompetanse er i organisasjonen (Filstad, 2010). Med dette grunnlaget er det lettere å identifisere de viktigste læringsarenaene. Videre må lederne tilrettelegge for læring og kunnskapsutvikling. Dette kan de gjøre ved å utvikle verdier og antagelser for læring, samtidig som de skaper systemer og relasjoner som skal bidra til læring. I tillegg må også organisasjonsstrukturen støtte opp under læringsprosessene. Strukturen er avgjørende som kontekst for læring og vil påvirke læringsprosessene, blant annet gjennom læringsarenaer. For å fremme læring kan det være hensiktsmessig å organisere etter team og prosjekter eller redaksjoner. Det er i tillegg viktig å sørge for at det er fysisk nærhet i kontorlandskapet.

Videre trekker Filstad (2010) frem bevissthet rundt uformell læring som betydningsfull for læringskulturen. Vi kommer nærmere inn på dette i delkapittel 2.4.5 og 2.4.6. Det å praktisere sammen med medarbeidere på arbeidsplassen skaper felles erfaringer, og mulighet til å diskutere løsninger basert på erfaringene. Dette kan overføre taus kunnskap mellom medarbeiderne. Et viktig forhold er dessuten at prosesser for læring og kunnskap ikke er midlertidige, og at det derfor kreves et kontinuerlig fokus.

Det å dele kunnskap og sensitiv informasjon innebærer en risiko, noe som betyr at tillit er avgjørende for kunnskapsdeling (Filstad, 2010). Dette gjør tillit til en forutsetning for en sterk læringskultur. Videre skapes tillit lettere i uformelle relasjoner enn i de formelle. Her er det i

større grad villighet til å dele kunnskap. Man identifiserer seg med andre medarbeidere ved at man oppdager likheter med seg selv, og har dermed lettere for å stole på dem.

2.4.5 Formell og uformell læring

Formell læring innebærer gjerne et forhåndsbestemt opplegg på et organisert arrangement, en kursholder, og ofte en form for oppnådd kvalifikasjon (Eraut, 2000). Uformell læring foregår utenfor slike arenaer, og ifølge Eraut (2000) skjer dette på tre måter: implisitt, reaktivt og tilsiktet. Implisitt læring innebærer at det ikke er en intensjon om å lære, og heller ikke en bevissthet over at læringen foregår. Den reaktive læringen er tilnærmet spontan og uplanlagt, der man gjerne er bevisst over at man lærer, men med varierende grad av intensjon. Tilsiktet læring innebærer at det er satt av tid til formålet om å lære, men utenfor en formell arena.

2.4.6 70:20:10-modellen

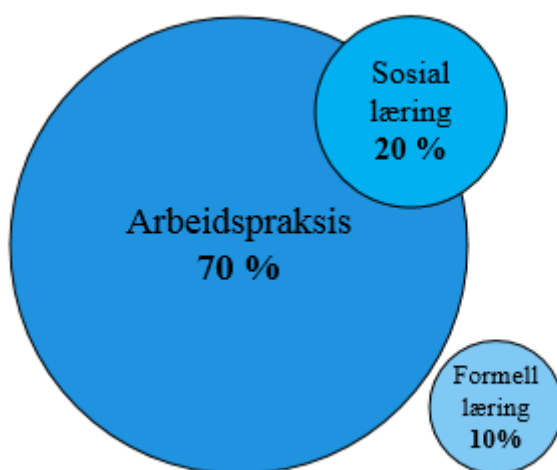
70:20:10-modellen for læring og utvikling krediteres ofte McCall, Eichinger og Lombardo, som arbeidet ved The Center for Creative Leadership på 80-tallet (Kajewski & Madsen, 2012). Kajewski og Madsen (2012) finner i sin rapport at det derimot ikke er helt tydelig hvorvidt disse tre forskerne er opphavspersonene til modellen. Blant annet kan US Bureau of Labor Statistics i 1993, og Allen Tough i 1968 vise til samme forholdstall.

Modellens innhold

I sin enkleste form innebærer 70:20:10-modellen (figur 3) at 70 % av læringen foregår gjennom arbeidspraksis i form av daglige arbeidsoppgaver og utfordringer (702010 Forum, 2017). 20 % er sosial læring gjennom coaching, nettverk og samarbeid, og 10 % er læring gjennom strukturerte kurs og programmer. 70- og 20-delen vil gjerne karakteriseres som uformell læring, mens 10-delen er formell læring. Prosentene kan anses som retningslinjer for læringsarbeid, og det vil ikke nødvendigvis være en fordeling som er riktig for enhver bransje og enhver organisasjon (Kajewski & Madsen, 2012).

Formålet med 70:20:10-modellen er å bygge en selvdreven kultur av kontinuerlig utvikling (Paine, 2014). Modellen fordrer en måte å tenke på forholdet mellom prestasjon og læring som er både proaktiv og utfordrende. Videre fungerer modellen best i dynamiske arbeidsomgivelser

som krever at individene er fleksible og tilpasningsdyktige. Læring på arbeidsplassen vil være situasjonsavhengig, og påvirkes av eksterne forhold som teknologi, kundenes behov og ledere (Filstad, 2010). Utfordrende arbeidsoppgaver er videre et av de viktigste kjennetegnene for et godt arbeidsliv. Grunnlaget for en lærende organisasjon legges ved at det opprettholdes en kontinuerlig prosess med tilegnelse av kunnskap og ferdigheter, og at disse deles med resten av organisasjonen (Paine, 2014).



Figur 3: 70:20:10-modellen.

Det er blitt foreslått at 70:20:10-modellen ser bedre ut på papiret enn i praksis, og en enklere modell med 80 % uformell læring og 20 % formell læring har bred støtte i forskningsmiljøet (Perrin & Marsick, 2012). I de videre avsnittene vil vi derimot fokusere på hvordan 70:20:10-modellen faktisk kan fungere i praksis.

I praksis

Forskning viser at vi glemmer omtrent halvparten av hva vi har lært i løpet av 40 minutter, med mindre læringen blir forsterket gjennom praksis (Jennings & Wargnier, 2010). I 70:20:10-modellen foregår 90 % av læringen utenfor formelle læringsarenaer. Fordelingen mellom utfordringer i arbeidshverdagen, sosial læring og formelle kurs vil variere i organisasjoner, men vi vil her trekke frem eksempler på hva de ulike formene for læring kan innebære i praksis. 70-delen kan være å ta på seg nye oppgaver og ansvarsområder, delta i team eller å ta del i

intervjuprosesser (702010 Forum, 2016). Dette kan eksempelvis foregå ved å bygge inn nye roller i organisasjonen, og i innkjøringsperioden stilles det lavere krav til prestasjon (Paine, 2014). I tillegg kan det være aktuelt å sørge for at det eksisterer hensiktsmessige fora for diskusjon på jevnlig basis. 20-delen kan være å delta i profesjonelle nettverk, skrive blogg eller å bli coachet av ledere (702010 Forum, 2016). I tillegg kan det være aktuelt å utvide lederroller slik at ledere har mer tid som kan brukes på hyppige tilbakemeldinger (Paine, 2014). 10-delen kan inkludere workshops, e-læringskurs eller utdanning ved universitet (702010 Forum, 2016).

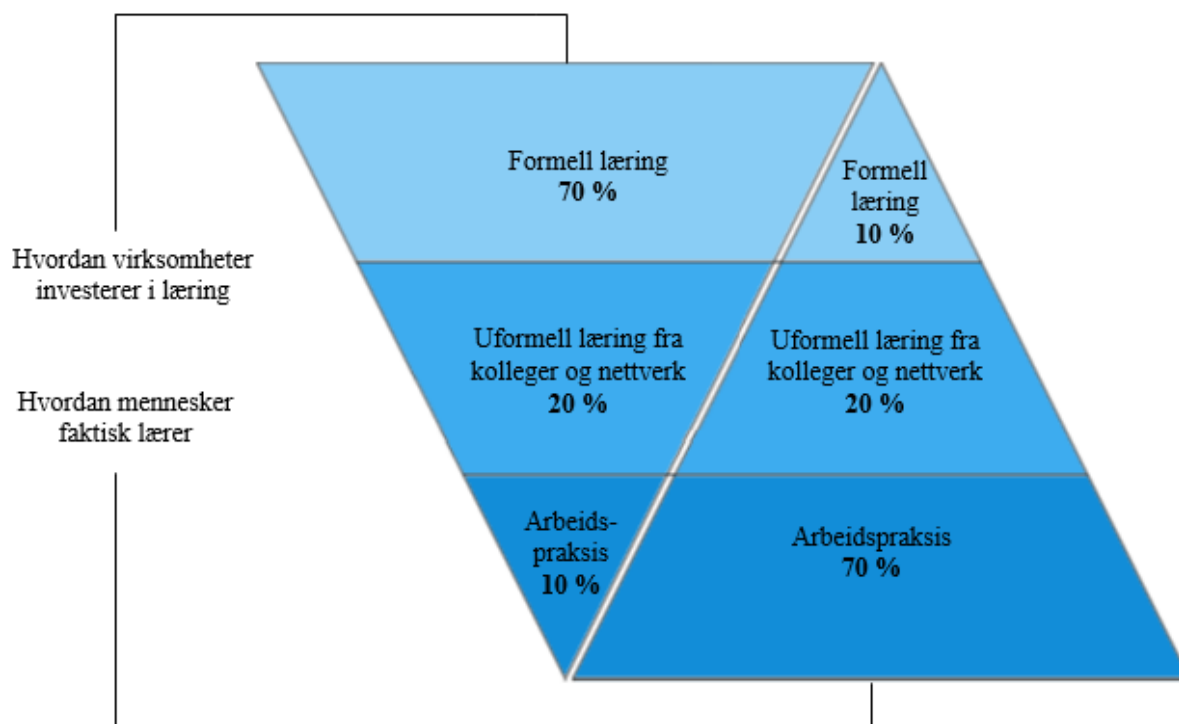
Fordeler og utfordringer

Det er både fordeler og utfordringer med 70:20:10-modellen (Kajewski & Madsen, 2012). En av fordelene er at 70:20:10-modellen som et felles begrep i organisasjonen kan øke bevisstheten for læring utenfor de formelle arenaene. I tillegg kan denne bevisstheten øke engasjementet blant ledere for hvordan de utvikler sine medarbeidere, ettersom de er mer bevisste på at store deler av læringen skjer “hele tiden”, og ikke bare på kurs. Utfordringene er blant annet at det kan være vanskelig å endre tankegangen fra at læring foregår på formelle arenaer utenfor arbeidsstedet til at det i hovedsak skjer i arbeidshverdagen. Det er dermed også vanskelig å få ledere til å forstå sin rolle i medarbeidernes utvikling. En annen utfordring er at det kan være vanskelig å måle hvordan uformell læring påvirker resultatene i organisasjonen.

Investerings i læring

“(...) mesteparten av ressursene går til tradisjonell opplæring, mens metoder som har en mye høyere effekt, som sosial læring, utvikling av kunnskapsnettverk og andre arenaer for erfaringsutveksling og kompetansebygging, for ikke å nevne utvikling i form av læring og utvikling i reelle arbeidssituasjoner og -praksis, så å si blir glemt” (Kinal, 2015).

Sitatet over viser til at organisasjoner gjerne investerer i en invers 70:20:10-modell som i figur 4. Det vil si 70 % investering i formell læring, 20 % i sosial læring, og 10 % i læring gjennom arbeidsoppgaver (Kumar, referert i Kinal, 2015). Dette er til tross for at undersøkelser viser at innføring av læring gjennom nyere modeller som for eksempel 70:20:10-modellen kan forbedre læringskultur, engasjement og læringseffektivitet (Jennings, Overton, & Dixon, 2016).

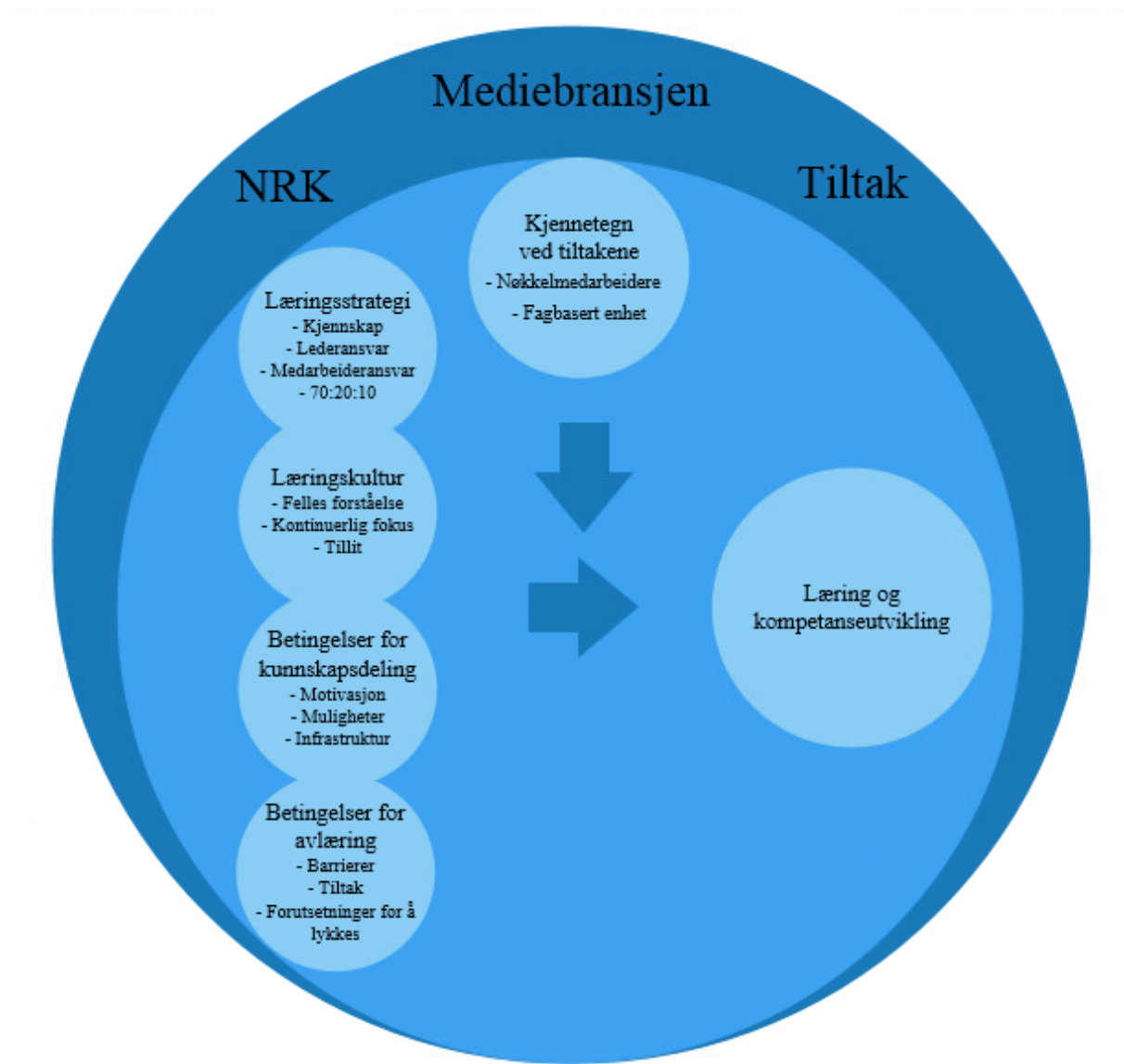


Figur 4: Invers 70:20:10-modell (Kumar, referert i Kinal, 2015).

2.5 Syntese

Studien har til hensikt å belyse kjennetegn ved tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse og bakgrunnen for disse, samt fremmere for læring i tiltakene. Tidligere i kapittelet har vi presentert teori og tidligere forskning vi anser som relevant for å besvare studiens to forskningsspørsmål. Vi har utarbeidet en syntese med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene. Syntesen viser sammenhengen mellom de teoretiske begrepene og integrerer disse. Endringer i omgivelsene til en medieorganisasjon krever at det iverksettes tiltak. Dermed kan den bedre utnytte mulighetene og håndtere utfordringene som følger endringene. Figur 5 illustrerer hvordan omgivelsene og tiltakene påvirker kompetanseutviklingen. Vi har valgt ut 13 faktorer som inngår i fire dimensjoner. Tolv av faktorene er potensielle fremmere for læring, mens faktoren *barrierer* potensielt kan hemme læringen. Dimensjonen læringsstrategi bygger på interne dokumenter fra NRK, delkapittel 2.1 om strategisk kompetanseutvikling og 2.4.6 om 70:20:10-modellen. Læringskultur er basert på delkapittel 2.4.4 om suksesskriterier for en sterk læringskultur. Dimensjonen betingelser for kunnskapsdeling har sitt utspring i delkapittel 2.3.4. Betingelser for avlæring som dimensjon er

basert på delkapittel 2.4.3. Kjennetegn ved tiltakene kan fungere som en betinget variabel, og innhold i variabelen er hentet fra delkapittel 2.2 om utviklingstiltak.



Figur 5: Syntese.

3 Metode

I denne delen vil vi beskrive den metodiske tilnærmingen til studien. Vi vil først presentere valg av forskningsdesign, forskningstilnærming og forskningsmetode. Videre presenterer vi metode for datainnsamling, datakilder og analyse av data. Til slutt vil vi beskrive vurderinger for validitet og reliabilitet, samt etiske betraktninger.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan på hvordan vi skal besvare og belyse problemstillingen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Forskningsdesignet har implikasjoner for valg av datakilder, metode for datainnsamling og analyse av dataene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Valg av forskningsdesign avhenger av hvor mye forskning som eksisterer om temaet og hvilken innsikt studien søker. De tre hovedtypene av forskningsdesign er eksplorerende, deskriptivt og forklarende (Ghauri & Grønhaug, 2010). Vi har valgt et eksplorerende design ettersom studiens forskningsspørsmål er åpent og søkende etter ny innsikt innenfor sitt tema. Et eksplorerende design undersøker en ny og kompleks problemstilling som det eksisterer relativt lite forskning om (Saunders et al., 2012). Et eksplorerende design innebærer fleksibilitet, og dersom data gir ny innsikt underveis kan vi foreta endringer i problemstillingen.

Det eksplorerende designet betyr at vi kan få dybdeinnsikt i kjennetegn ved tiltak NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, og hvilke faktorer som fremmer læringen i tiltakene. Kompetanseutvikling i mediebransjen er et relativt utforsket tema, og dette taler for et eksplorerende design. Underveis i studien vil vi dermed kunne videreutvikle problemstillingen ved særskilte funn i datainnsamlingen (Ghauri & Grønhaug, 2010).

3.2 Forskningstilnærming

I hovedsak skilles det mellom to former for forskningstilnærminger, og disse er deduktiv og induktiv (Ghauri & Grønhaug, 2010). Valget mellom tilnærmingene avgjøres av hvor mye forskning som eksisterer og hva studien ønsker å belyse. Tilnærmingen avhenger videre av om det er teori eller data som kommer først. Deduktiv tilnærming innebærer å utforme hypoteser

på bakgrunn av eksisterende teori, og trekke konklusjoner ved å teste disse hypotesene ut ifra data. Designet vil da være strukturert og ha et mål om å generalisere funn (Saunders et al., 2012). Med en induktiv tilnærming er formålet å trekke generelle konklusjoner ut ifra empiri, og bidra med ny forskning på området (Ghauri & Grønhaug, 2010). Induktiv tilnærming er ikke avhengig av eksisterende teori, men den primære problemstillingen vil gjerne kunne baseres på teori innenfor temaet (Saunders et al., 2012). Denne tilnærmingen er hensiktsmessig dersom designet er relativt ustrukturert og komplekst. Induksjon innebærer grundig utforskning av et nytt tema og utvikling av teoretiske forklaringer underveis i innsamlingen og analyse av data. Det eksisterer også en blandingsform av deduktiv og induktiv, og denne kalles abduktiv tilnærming. En slik tilnærming innebærer å samle inn data for å utforske et tema, forklare mønstre og generere ny teori som også testes.

Studien ønsker å belyse kjennetegn ved tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, og hvilke faktorer som fremmer læringen i tiltakene. For å forstå dette i dybden, har vi valgt en induktiv tilnærming der vi er åpne i innsamlingsprosessen, og utvikler forklaringer underveis i analysen. Dette stemmer godt overens med det valgte eksplorerende designet. Som nevnt vil det gjerne være et behov for å basere problemstillingen på eksisterende teori, og studien har derfor innslag av en deduktiv tilnærming, men ikke i en slik grad at tilnærmingen kan anses som abduktiv.

3.3 Forskningsmetode

Valg av forskningsmetode avhenger av studiens problemstilling og formål, og det er hovedsakelig to typer metoder: kvantitativ og kvalitativ metode (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det er også mulig å kombinere metodikkene for å belyse problemstillingen fra flere vinkler. Kvantitativ metode har fokus på testing, logikk og generalisering, mens den kvalitative metoden fokuserer på forståelse, fortolkning og respondentenes ståsted. Numeriske og kvantifiserbare data kjennetegner kvantitativ metode, mens det er ikke-numeriske og ikke-kvantifiserbare data i kvalitativ metode (Saunders et al., 2012). Den kvantitative metoden er gjerne assosiert med deduktiv tilnærming og er karakterisert av forskning på forholdet mellom variabler. Den kvalitative metoden henger gjerne sammen med en induktiv tilnærming og er karakterisert av individuelle meninger.

Kvalitativ metode er egnet for å forske på relativt utforskede temaer, og gjør det mulig å se problemet fra innsiden (Saunders et al., 2012). Ettersom kvalitativ metode legger opp til dybdeforståelse, vil vi få mye innsikt om et lite tema. Kvalitativ metode gir mer frihet i datainnsamlingen, og dermed også et bredere datagrunnlag som kan studeres i analysen. Vår studie ønsker å kaste lys over kjennetegn ved tiltakene NRK har iverksatt for digital kompetanseutvikling, og derfor vil den kvalitative metoden benyttes for å få frem individuelle meninger være mest hensiktsmessig. Fokuset i studien er på forståelse, og vi ønsker å få dybdekunnskap for å oppnå god nok innsikt til å besvare problemstillingen. Vi vil derfor samle inn kvalitative data fra medarbeidere og ledere i NRK som opplever og berøres av kompetansearbeidet. Den kvalitative metoden hører også naturlig sammen med et eksplorerende design og en induktiv tilnærming.

3.3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi kan defineres som en plan for hvordan forskeren skal gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2012). Strategien styres av studiens problemstilling og formål, samt valg av forskningsdesign, forskningstilnærming og forskningsmetode. I tillegg er forskningsstrategien avhengig av omfanget av eksisterende teori og tilgjengelige ressurser, herunder tid, samt tilgangen til respondenter og andre kilder til data. Det er også anledning til å benytte flere strategier i en studie dersom dette belyser problemstillingen bedre. Innen kvalitativ forskningsmetodikk er historisk gjennomgang, fokusgrupper og casestudier de vanligste formene for strategier (Ghuri & Grønhaug, 2010). Casestudier kan benyttes uavhengig av metodikk, og for vår studie anser vi casestudie som den mest formålstjenlige strategien.

Casestudie

En casestudie er *“en studie som undersøker et aktuelt fenomen i dybden og i sin virkelighetskontekst”* (Yin, 2014, s. 237). Dette innebærer å undersøke en problemstilling i en reell setting (Saunders et al., 2012). Spesielt er dette en aktuell forskningsstrategi dersom formålet er å oppnå dyp forståelse av den empiriske konteksten. Casestudier kan med fordel benyttes dersom det er uklarhet i hvor grensene mellom omgivelsene og den empiriske konteksten er (Yin, 2014). Denne forskningsstrategien er mye brukt i eksplorerende design, da denne strategien er egnet for å besvare spørsmål med *hvorfor* og *hvordan* for å oppnå dyp forståelse.

Yin (2014) skiller mellom fire ulike typer casestudier basert på to dimensjoner. Disse er enkel versus multippel case, og holistisk versus integrert case. Vår studie vil være en enkel casestudie ettersom vi studerer én case, NRK, i sine omgivelser (Saunders et al., 2012). Datainnsamlingen er samtidig avgrenset til å omhandle to avdelinger i en divisjon i NRK. I en holistisk studie studeres organisasjonen i sin helhet, mens integrerte studier studerer sub-enheter innenfor organisasjonen (Yin, 2014). Vår studie vil derfor være en enkel integrert casestudie. NRK som casestudie i sammenheng med digital kompetanseutvikling er et uutforsket område, og vil derfor sies å være unikt og passe til å studeres som en enkel casestudie. Ettersom kompetanseutvikling og mediebransjen tidligere sjelden er skrevet i sammenheng med hverandre, vil casestudien belyse dette på et nytt vis og bidra til forskningen på området. Formålet er å oppnå dyp forståelse og innsikt i den digitale kompetanseutviklingen i NRK fremfor å generalisere funnene. Valget om å studere dette i en enkel casestudie er i tråd med det eksplorerende designet og den kvalitative metoden vi har valgt for studien.

3.4 Innsamling av data

I det følgende vil vi redegjøre for hvordan det empiriske grunnlaget er samlet inn. Vi har valgt å gjennomføre 13 individuelle intervju med medarbeidere og ledere i Super, Underholdning og Strategi, samt tre bakgrunnsintervju. Vi presenterer hvordan vi har fått tilgang til data, forarbeidet til innsamlingen, utvelgelse av respondenter og utarbeidelse av intervjuguider.

3.4.1 Tilgang til data og forarbeid

For å få innblikk i dagens utfordringer i mediebransjen leste vi nyhetsoppslag og artikler i tidsskrifter om mediebransjen og pågående endringer i omgivelsene. Vi tok kontakt med NRK for å etterspørre om de hadde områder de ønsket å belyse, der vi presenterte oss selv, samt studiens tema og hensikt. Etter gode samtaler med Strategi, den strategiske avdelingen i NRK, snevret vi oss inn på digital kompetanseutvikling. NRK hadde selv et forslag om to avdelinger, Super og Underholdning, som gjennomfører kompetanseutvikling ulikt. Vi tok derfor kontakt med ledere i avdelingene og hadde henholdsvis seks og fem intervju der. I tillegg til disse avdelingene, hadde vi to intervju i Strategi, herunder området kompetanseutvikling.

Utover hovedintervjuene foretok vi tre bakgrunnsintervju, der et av disse var med medieforsker Helle Sjøvaag ved Universitetet i Bergen (UiB), og de to andre med ledere i Super og Underholdning. Vi gjennomførte intervjuet med Sjøvaag for å få et objektivt blikk på mediebransjen. Med lederintervjuene ønsket vi å få innsikt i hvordan kompetanseutviklingen i de to avdelingene foregår. Dette bidro i stor grad til utformingen av intervjuguiden for hovedintervjuene.

3.4.2 Utvalg

Utvalg av forskningsenheter kan grovt sett deles inn i to kategorier, sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Ghuri & Grønhaug, 2010). Bruk av sannsynligheter for å velge ut enheter innebærer at hver enhet i populasjonen har en kjent sannsynlighet for å bli valgt ut. Sannsynligheten er i tillegg ulik 0, og utvalget kan derfor være representativt for populasjonen som helhet. Med et ikke-sannsynlighetsutvalg kan det ikke stadfestes at funn er representative for populasjonen. Likevel vil et ikke-sannsynlighetsutvalg være mer aktuelt for studien vår. Vi kan dermed trekke utvalget basert på en subjektiv vurdering opp mot forskningsspørsmålene og finne respondenter som bedre kan besvare denne problemstillingen, enn respondenter fra et sannsynlighetsutvalg. Vi sørget for å ha et balansert utvalg fra avdelingene for at disse skulle være jevnt representert i studien.

3.4.3 Respondentene

Som nevnt har vi totalt 13 hovedintervju, med fem respondenter i Underholdning, seks respondenter i Super og to i Strategi. Utvalget består av tre ledere og ti medarbeidere, og er gjort i samråd med ledere i avdelingene. I Strategi har vi intervjuet kompetanseleder og en medarbeider i avdelingen. I Underholdning har vi intervjuet prosjektsjef i Mobilredaksjonen, to medarbeidere i denne redaksjonen og to medarbeidere i andre redaksjoner som har hospitert i Mobilredaksjonen. I Super har vi intervjuet prosjektleder for kompetanseprosjektet Class of '17, tre deltakere i dette prosjektet, samt to medarbeidere utenfor prosjektet. For å bevare anonymiteten til respondentene vil vi ikke beskrive stillingene ytterligere, ei heller deres bakgrunn og fartstid i NRK.

3.4.4 Skjematisk oversikt over respondentene

Strategi	Underholdning		Super	
Kompetanseleder	<i>Mobil-redaksjonen</i>	<i>Andre</i>	<i>Class of '17</i>	<i>Andre</i>
Medarbeider	Prosjektsjef	Hospitant	Prosjektleder	Medarbeider
	Medarbeider	Hospitant	Deltaker	Medarbeider
	Medarbeider		Deltaker	
			Deltaker	

Tabell 1: Oversikt over respondenter.

3.5 Datakilder

For å besvare problemstillingen i studien, er vi avhengige av å samle inn informasjon fra ulike datakilder (Ghuri & Grønhaug, 2010). Det skilles mellom to hovedtyper av datakilder: primær- og sekundærdata (Saunders et al., 2012). Primærdata innhentes for det spesifikke formålet, mens sekundærdata er data som allerede er innhentet for andre formål. Sekundærdata kan derfor være utilstrekkelig for å besvare problemstillingen, og primærdata må innhentes (Ghuri & Grønhaug, 2010). I vår studie har vi fokusert på primærdata fra 13 dybdeintervju. Derimot kan sekundærdata være et godt supplement til primærdata, og studien inkluderer også dette. Under vil vi videre beskrive datakildene i studien.

3.5.1 Intervju

En av de viktigste kildene til informasjon i en casestudie er intervju (Yin, 2014). Forskningsintervjuet er en målrettet samtale mellom to eller flere personer. Det kreves at intervjueren lytter aktivt og stiller konsise og utvetydige spørsmål for at respondenten skal være

villig til å respondere (Saunders et al., 2012). Bruk av intervju vil kunne gi valide og pålitelige data for å besvare problemstillingen.

Det er to hovedtyper av intervju: strukturert og ustrukturert intervju (Saunders et al., 2012). Strukturerte intervju innebærer at spørsmålene er forhåndsbestemte, og intervjueren benytter en fastsatt intervjuguide. Ofte vil svarene på disse spørsmålene være forhåndskodede, og intervjueren vil krysse av for hvilket svar respondenten gir. Strukturerte intervju har fokus på å innhente kvantifiserbare data, og intervjuguiden skal følges slik den er skrevet. Ustrukturerte intervju er ansett som uformelle og generelle. I slike intervju følger ikke intervjueren en intervjuguide med forhåndsbestemte spørsmål, og det er mer frihet for respondenten til å greie ut om ulike temaer som intervjueren fører i retning av. En tredje form for intervju er det semistrukturerte intervjuet. Typisk vil intervjueren ha en guide med temaer og nøkkelspørsmål for intervjuet, og det er anledning til å sløyfe enkelte spørsmål underveis, og samtidig stille oppfølgingsspørsmål. Rekkefølgen kan også tilpasses etter hvert som respondenten eventuelt dekker andre spørsmål i samtalen.

Studien vil benytte seg av semistrukturerte intervju. Ettersom vi ønsker å få frem respondentenes meninger, er det viktig å stille åpne spørsmål slik at respondentene gis frihet til å svare bredt og i dybden (Ghauri & Grønhaug, 2010). Semistrukturerte intervju gir oss muligheten til å både kunne strukturere og lede samtalen til ulike temaer, men samtidig kunne oppklare misforståelser og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Denne fleksibiliteten mener vi er en fordel vi kan dra nytte av for å ivareta studiens formål og besvare problemstillingen (Saunders et al., 2012). Ettersom vi kan gjøre endringer i intervjuguiden underveis og mellom intervjuene, vil vi kunne tilpasse spørsmålene til den enkelte respondenten slik at det fremkommer mer nyanserte synspunkter fra medarbeiderne. Semistrukturerte intervju samsvarer også med at studiens forskningsdesign er eksplorerende, og at vi ønsker dybdeforståelse av kompetanseutvikling.

Videre er det flere fremgangsmåter for gjennomføring av intervjuene, blant annet via e-post, telefon eller ved personlig møte (Ghauri & Grønhaug, 2010). Primærdata i studien er basert på 14 personlige møter og to videointervju, ett på Skype og ett på FaceTime. Fordelen med intervju over telefon eller Skype er blant annet at dette eliminerer reisetid, og kostnader knyttet til reisingen. Ettersom Skype og FaceTime tilbyr videointervju, opplevde vi at det var mulig å

oppfatte ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk og ansiktsuttrykk. I alle intervjuene sørget vi for å bruke diktafon for at vi lettere kunne engasjere oss i samtalen.

Semistrukturert intervju kan by på utfordringer i form av at intervjueren må ha oversikt over problemstillingen, formålet med studien og hvilken informasjon intervjuet skal gi (Ghauri & Grønhaug, 2010). Samtidig kan semistrukturerte intervju ta lang tid i forhold til strukturerte, i tillegg til at det kreves betydelig arbeid etter intervjuene med transkribering og koding av respondentenes meninger. Det er også viktig å gjøre et godt forarbeid før intervjuene, og som forberedelse til semistrukturerte intervju er det viktig å opparbeide seg kunnskap om temaet for forskningen og konteksten til casen (Saunders et al., 2012). Vi brukte god tid på å gjøre oss kjent med NRK som organisasjon, mediebransjen generelt og aktuell teori. Dette la grunnlaget for intervjuguidene for både de tre bakgrunnsintervjuene og hovedintervjuene i avdelingene. For øvrig ga bakgrunnsintervjuene oss et godt fundament for spørsmål og tema i hovedintervjuguidene. Det grundige forarbeidet ga oss et godt utgangspunkt for å følge tråden i samtalen og stille oppfølgingsspørsmål underveis. Under vil vi beskrive hvordan vi arbeidet med intervjuguidene.

3.5.2 Intervjuguide

En intervjuguide vil være hensiktsmessig å utarbeide for å skape en form for struktur i intervjuet, samtidig som at den sørger for at vi kan dekke de ulike temaene (Saunders et al., 2012). Som nevnt vil det med denne strukturen være en fordel å kunne tilpasse spørsmålene til respondenten og be den utdype. Spørsmålene i guiden skal ha sammenheng med problemstillingen, og kan gjerne testes på forhånd. Det bør også være et forståelig språk og en logisk rekkefølge på spørsmålene, slik at det er enkelt for respondenten å forstå hva intervjueren spør om.

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i teoridelen, og vi forsøkte å strukturere guiden i en hensiktsmessig rekkefølge. I tillegg så vi det som nødvendig å utarbeide ulike guider for bakgrunnsintervjuene og hovedintervjuene. Vi utarbeidet en guide til ledere i avdelingene og en annen til medieforsker, Helle Sjøvaag. For hovedintervjuene hadde vi en guide for respondentene i Strategi, en til prosjektsjef for Mobilredaksjonen i Underholdning, en til prosjektleder for Class of '17, og en for medarbeiderne i Super og Underholdning. Vi noterte

oss mulige oppfølgingsspørsmål på forhånd og sørget for å gjøre endringer underveis i intervjuene.

3.5.3 Gjennomføring

Etter samtaler med Strategi og ledere i de to avdelingene, tok vi kontakt med foreslåtte respondenter via e-post, og telefon ved behov. Vi gjennomførte intervjuene i to omganger der vi hadde to intensive dager av gangen med tre-fire intervju hver av disse dagene. Vi gjennomførte alle hovedintervjuene i løpet av to uker i mars. I forkant av intervjuene fikk respondentene informasjon om studiens formål og tema, samtidig som at vi i intervjuet sørget for å informere om dette på nytt og få signert samtykkeerklæring. Vi sørget også for å minne dem på intervjutidspunkt og -sted virkedagen før intervjuet. Vi unnlot å sende intervjuguiden til respondentene på forhånd for å forhindre at de undersøkte ukjente begreper eller leste seg opp på temaet.

Det er også viktig å beregne hvor lang tid intervjuet er anslått å ta, og informere respondenter om dette (Ghauri & Grønhaug, 2010). Ghauri og Grønhaug (2010) viser til at intervju bør begrenses til maksimalt halvannen time, og vi informerte respondentene på e-post og i starten av intervjuet om at avsatt tid var én til halvannen time. Et annet viktig aspekt er hvor intervjuene skal foregå (Saunders et al., 2012). Det er hensiktsmessig å holde dem i kjente omgivelser for respondentene, ettersom dette kan gjøre respondentene mer komfortable. Bakgrunnsintervjuene på FaceTime og Skype ble gjennomført ved at respondentene var på sine respektive kontorer i NRKs lokaler på Marienlyst. Bakgrunnsintervjuet med medieforsker ble gjennomført på hennes kontor på UiB. Hovedintervjuene foregikk ved at vi møtte respondentene personlig i tildelte møterom i avdelingenes lokaler i Oslo. Enkelte av møterommene hadde glasspartier og en ulempe var derfor at det var mulig for andre i avdelingen å gjenkjenne respondentene.

I starten av hvert intervju takket vi respondenten for at han/hun ønsket å delta, samt at vi presenterte oss selv og studien. Vi sørget også for signering av samtykkeerklæring, og bekreftet spesielt at vi ville sørge for at alle personopplysninger behandles strengt konfidensielt og at dataene etter innsamling anonymiseres. I denne fasen var vi spesielt opptatt av å bruke et enkelt og forståelig språk, samt å være åpne for å besvare eventuelle spørsmål respondenten hadde. Dette gjorde vi for å skape en trygg ramme rundt intervjuet. Intervjuguiden sørget videre for at vi kunne overholde strukturen. I tillegg ba vi respondentene om tillatelse til å bruke diktafon,

ettersom vi ønsket å ha fokus på samtalen fremfor å notere (Saunders et al., 2012). Opptaket tillot oss å skape en god dialog, og sammen med intervjuguiden var det lettere å følge med på om det var flere spørsmål som ble besvart på samme tid. I tillegg kunne vi tilpasse ved å sløyfe spørsmål i guiden eller stille oppfølgingsspørsmål. Videre fikk vi anledning til å observere kroppsspråket til respondentene. En ulempe ved bruk av diktafon er at enkelte begrenser svarene sine. Det var derfor svært viktig for oss å understreke at vi ville sørge for full anonymitet, og ettersende transkriberingen for kommentarer. Vi opplevde at de fleste hadde et uproblematisk forhold til bruken av diktafon, og at det ikke skapte nevneverdige begrensninger i svarene til respondentene.

Ved bruk av intervjuguiden stilte vi relativt åpne spørsmål slik at respondenten kunne snakke fritt (Saunders et al., 2012). Samtidig var spørsmålene strukturert innenfor ulike tema, slik at vi kunne holde fokus i intervjuet. Likevel hendte det at vi byttet om rekkefølgen på spørsmål underveis, ettersom vi opplevde at respondenten var inne på et annet spørsmål. Bruk av diktafon og åpne spørsmål sørget for at vi lettere kunne formulere oppfølgingsspørsmål når dette var aktuelt. Dette opplevde vi ga oss mer dybdeforståelse, og samtidig avklarte tvetydigheter (Saunders et al., 2012). Ettersom den semistrukturerte formen tillater endringer underveis, foretok vi disse når det var nødvendig, for eksempel med medarbeidere fra ulike avdelinger.

For å gi et balansert inntrykk og ha kontroll i intervjuene, var vi begge til stede under alle intervjuene. Som naturlige avbrekk, delte vi temaene i guiden mellom oss, og byttet på disse mellom intervjuene. Dette sørget for at vi hadde en god flyt i samtalen, samtidig som at vi byttet på å stille oppfølgingsspørsmål og følge med på om det ble besvart flere spørsmål i ett.

3.5.4 Andre kilder til data

Utover primærdata fra intervju, har vi også tatt i bruk sekundærdata. I henhold til Ghauri og Grønhaug (2010) kan dette bidra til å forstå primærdataene. Sekundærdata i studien har bidratt både til forståelse av mediebransjen og NRK, og vært en del av grunnlaget for den empiriske konteksten og utarbeidelsen av intervjuguiden. Vi har benyttet oss av nettsidene til NRK og fått tilsendt interne dokumenter vedrørende læringsstrategi, kompetanseplaner, innholds- og publiseringsstrategi, samt rapport om innovasjon. I tillegg har vi benyttet oss av ulike artikler og nettsider, samt andre relevante masterutredninger om mediebransjen. Ettersom

sekundærdata av natur er utarbeidet til andre formål, har vi foretatt nøye vurderinger før vi har inkludert dem i utredningen. I hovedsak er sekundærdata brukt til bakgrunnsinformasjon, mens de interne dokumentene også er brukt for å analysere funn.

3.6 Dataanalyse

3.6.1 Transkribering og klassifisering av data

Når datainnsamlingen var ferdig hadde vi en stor mengde med kvalitative primærdata i form av lydopptak. For å kunne nyttiggjøre oss av opptakene transkriberte vi dem før videre analyse. Transkribering innebærer at et intervju reproduseres i form av en skriftlig tekst (Saunders et al., 2012). Prosessen med transkribering var tidkrevende. Derfor sørget vi for å transkribere kort tid etter intervjuet, både for bakgrunnsintervju og hovedintervju. På denne måten hadde vi mulighet til å evaluere datagrunnlaget underveis og dermed også få inntrykk av hva som kunne være interessant i senere intervju og for videre analyse. Opptakene slettet vi etter ferdig transkribering, og de transkriberte intervjuene ble lagret i dokumenter med kodifiserte navn.

For å kunne analysere datamaterialet må informasjonen brytes ned, kategoriseres i henhold til tema og settes sammen igjen på en måte som er forståelig og formålstjenlig for videre analyse (Ghuri & Grønhaug, 2010). En template analyse kombinerer en deduktiv og en induktiv forskningstilnærming ved at kategorier kan være forhåndsbestemte, for så å bli endret eller tilført noe etter hvert som data samles inn og analyseres (Saunders et al., 2012). Ettersom dette var tilfellet for studien vår, fant vi det hensiktsmessig å benytte oss av denne typen analyse.

Vi startet derfor med å identifisere kategorier på bakgrunn av teori og tidligere forskning, de ulike intervjuguidene, samt studiens tema. Med utgangspunkt i disse, kategoriserte vi intervjuene ved at vi fargekodet interessante sitater eller poeng for så å samle disse i hvert sitt dokument. For å sikre at vi ikke unnlot å ta med viktige sitater, gikk vi hver for oss gjennom de transkriberte intervjuene før vi sammen avgjorde hvilke som var aktuelle for studien. Til tross for at prosessen med å kategorisere data var tidkrevende, var den også vært svært nyttig på den måten at vi fikk god oversikt over datamaterialet og et godt utgangspunkt for diskusjonskapittelet.

I kapittel 5 vil vi presentere funn gjort gjennom analysen av det transkriberte materialet. Noen funn vil her illustreres ved bruk av sitater. Kapittel 5 er strukturert etter 13 faktorer og den påfølgende diskusjonen i kapittel 6 er strukturert etter fire dimensjoner. Vi skiller i tillegg mellom funn gjort i de to avdelingene med tilhørende tiltak.

3.7 Validitet og reliabilitet

I datainnsamlingen til enhver studie vil det være utfordringer knyttet til at ulike aspekter og sammenhenger ikke fremkommer tydelig slik at vi mangler innsikt i den totale problemstillingen. Under vil vi drøfte kvaliteten til datagrunnlaget ut ifra egenskaper ved studiens forskningsdesign ved å fokusere på validitet og reliabilitet.

3.7.1 Validitet

Validitet innebærer at vi måler det vi har til hensikt å måle (Ghauri & Grønhaug, 2010). I kvalitativ forskning refererer den interne validiteten til hvilken grad funnene er representative for utvalget. Dette innebærer om forskeren har fått tilgang til respondentens kunnskap og erfaring, samt tolker meningene slik respondenten intenderte at de skulle tolkes (Saunders et al., 2012). En av strategiene for å oppnå dette er semistrukturerte intervju.

Ettersom vi benyttet oss av semistrukturerte intervju, har vi sørget for å stille åpne spørsmål. Samtidig har vi hatt fokus på å forklare spørsmålene dersom noe har vært uklart, slik at vi er sikre på at respondentene har forstått spørsmålet. Fordelen med semistrukturerte intervju er at vi har anledning til å både oppklare uklarheter, og stille oppfølgingsspørsmål. For å sikre oss at vi hadde tolket informasjonen korrekt, ble alle respondentene tilsendt sine respektive transkriberte intervju for eventuelle kommentarer. På bakgrunn av dette anser vi at studien har en høy grad av intern validitet.

En annen form for validitet er begrepsvaliditet (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dette går ut på om begrepene er operasjonalisert, og om de måler konseptene de har til hensikt å måle. I casestudier er dette spesielt utfordrende (Yin, 2014). For å styrke begrepsvaliditeten har vi i intervjuguiden derfor forsøkt å ha et forståelig språk, men samtidig korrekt bruk av begreper opp mot teori. I tillegg har vi som nevnt forklart begreper og spørsmålene ved behov, slik at vi er sikre på at

respondentene har oppfattet spørsmålene riktig. Vi anser graden av begrepsvaliditet som tilstrekkelig høy.

Den tredje formen for validitet er ekstern validitet (Yin, 2014). Dette innebærer i hvilken grad funnene i utvalget kan generaliseres til andre populasjoner, kontekster eller perioder (Ghauri & Grønhaug, 2010). For kvalitativ forskning, herunder casestudier, vil dette være utfordrende ettersom formålet med det eksplorerende designet i seg selv er forståelse i dybden fremfor bredde i funnene. Samtidig kan det også være hensiktsmessig å inkludere heterogene respondenter for å til en viss grad kunne øke den eksterne validiteten (Ghauri & Grønhaug, 2010). I studien har vi med ledere og medarbeidere, fra ulike avdelinger, og med ulik bakgrunn. Ettersom casestudien er satt i en unik empirisk kontekst og omfatter medieorganisasjonen på et spesifikt tidspunkt, har funnene likevel lavt potensial for generalisering. I tillegg er tiltakene som er gjort i Super og Underholdning et utvalg av mulige tiltak for kompetanseutvikling. Funnene i studien vil derfor ikke kunne generaliseres til andre mediehus og -organisasjoner, men gi grundig innsikt den digitale kompetanseutviklingen. Totalt sett vil den eksterne validiteten anses å være av lav grad.

Ettersom formålet med studien er å oppnå god dybdeforståelse og innsikt i den digitale kompetanseutviklingen i Super og Underholdning, vil vi som helhet anse at validiteten er tilfredsstillende høy.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebærer at det er stabilitet i målingene (Ghauri & Grønhaug, 2010). For vår studie betyr dette hvorvidt samme funn ville avdekkes dersom studien ble gjentatt eller utført av en annen forsker (Saunders et al., 2012). Her er det viktig å påpeke at det gjelder å repetere forskningen på samme casen (Yin, 2014). Ettersom vår casestudie er unik i sin empiriske kontekst og på et spesifikt tidspunkt, vil den være vanskelig å gjenta. Likevel er det viktig å dokumentere metoden og arbeidet med studien godt, noe som kan sies å øke reliabiliteten til studien.

Reliabiliteten øker jo mer strukturert intervjuet er (Saunders et al., 2012). Ettersom vi har utarbeidet en intervjuguide på forhånd, har vi i størst mulig grad fulgt intervjuguiden for å holde en god struktur og tematiseringen i intervjuene. Likevel har vi ved behov foretatt endringer i

intervjuene, enten ved å sløyfe spørsmål eller ved å stille oppfølgingsspørsmål. Selv om dette har vært gjort for å sørge for god flyt i intervjuene, kan en følge være svekket reliabilitet i studien.

En trussel mot reliabiliteten kan være forskerbias (Saunders et al., 2012). Dette innebærer hvordan forskeren opptrer og stiller spørsmål i intervjuet, noe som kan påvirke respondentens svar. Det er derfor viktig at vi som forskere har klart for oss hva vi spør om, slik at vi ikke inkluderer vår subjektive forståelse som videre kan føre til misforståelser for respondenten. Vi har tidligere drøftet viktigheten av å ha åpne spørsmål som ikke leder respondenten i retning av et “riktig” svar. I tillegg har vi forklart begrepene nøytralt, samt stilt oppfølgingsspørsmål for å få korrekt oppfattelse av respondentens mening.

En annen trussel er deltakerbias (Saunders et al., 2012). Dette oppstår dersom noe forårsaker at respondenten tilbakeholder informasjon eller gir uriktige svar. Årsaken til dette kan være at vi som forskere ikke har etablert nok tillit mellom oss og respondenten, eller at det er omstendigheter rundt intervjuet som gjør at respondenten ikke ønsker å dele informasjon. For å unngå dette har vi tilsendt respondentene informasjon om studien på forhånd, og i starten av intervjuet informert om at vi vil behandle all informasjon anonymt og konfidensielt. Enkelte møterom med glassvegger ga likevel muligheter for at respondenter kunne bli identifisert av kolleger, og dette kan ha påvirket respondentene.

En tredje trussel er deltakerfeil (Saunders et al., 2012). Dette vil være faktorer som påvirker hvordan respondenten svarer. Her har vi eksempelvis sørget for å tilpasse intervjutiden til deres tidsplan, og holdt intervjuet i kjente omgivelser for at det skulle være mest mulig komfortabelt. Selv med disse tiltakene kan vi ikke garantere at de svarene som er gitt er ærlige og korrekte.

En fjerde trussel kan være forskerfeil (Saunders et al., 2012). Dette innebærer at vi som forskere feiltolker informasjon. Ettersom vi tok i bruk diktafon og transkriberte intervjuene kort tid etter, anser vi at informasjonen er bevart i sin helhet. De transkriberte intervjuene har blitt brukt i form av sitater i videre analyse, og det er dermed liten grad av subjektiv påvirkning. I tillegg har vi sørget for at selve transkriberingen er blitt gjennomlest av begge, og at vi har sjekket opp i uklarheter, før vi har sendt transkriberingen til godkjenning.

Samlet sett anser vi at tiltakene over for å håndtere trusler mot reliabilitet er gode nok til at studien oppnår en tilfredsstillende grad av reliabilitet.

3.8 Etske betraktninger

Forskningsetikk refererer til standarder for atferd som styrer forskerens handlinger i relasjon til de som deltar i forskningen eller som blir påvirket av den (Saunders et al., 2012). Etske vurderinger vil gjøre seg gjeldende gjennom hele forskningsprosessen fra start til slutt. Vi har vært bevisste disse vurderingene og etter beste evne gjort gode etske valg.

Vi har forsøkt å beskytte respondentene ved at de i studien er anonymiserte. På denne måten kan ikke respondentene enkelt identifiseres eller sitater tilbakespores. Anonymiteten har blitt tydeliggjort for respondentene i informasjonsskrivet, samtykkeerklæringen og i starten av hvert intervju. Dette peker Yin (2014) på som viktig. De har videre blitt informert om muligheten til å la være å svare på spørsmål eller til å trekke seg underveis. Dette tror vi at har bidratt til å etablere et forhold basert på tillit og troverdighet, noe vi vet at er viktig i en intervjusituasjon. Videre har behandling av data vært konfidensiell på den måten at materialet har blitt kodet og oppbevart sikkert. Studien er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) for å forsikre oss om at etske vurderinger og retningslinjer for behandling av personvernopplysninger er overholdt.

Vi har forsøkt å få til en korrekt og ærlig fremstilling av våre funn slik at vår studie vil kunne være en pålitelig kilde. I tillegg har vi trukket frem svakheter ved metoden vi har benyttet for å hindre at resultatene ukritisk benyttes i videre forskning eller andre formål. I møte med respondentene og i utarbeidelsen av studien har det vært viktig for oss å være gode representanter for Norges Handelshøyskole og forskningsprogrammet FOCUS CiBiViCi. På grunnlag av vår bevissthet rundt etske utfordringer som har oppstått underveis i prosessen og tiltakene vi har gjort for å møte disse, mener vi at vår forskning holder et høyt forskningsetisk nivå.

4 Empirisk kontekst

I dette kapittelet vil vi studere den empiriske konteksten til NRK ved å belyse de forholdene som påvirker organisasjonen. Formålet med kapittelet er å skape overblikk over og forståelse for NRKs arbeid med utvikling av digital kompetanse ved å se arbeidet i en større sammenheng. Innledningsvis vil vi studere kjennetegn ved og trender i bransjen. Videre vil vi beskrive de tekniske og de institusjonelle omgivelsene. Vi vil deretter avslutte med en presentasjon av NRK og de to avdelingene som utgjør det empiriske grunnlaget for studien vår.

4.1 Mediebransjen

4.1.1 Dobbelt marked

Medieorganisasjoner opererer gjerne i to markeder: publikumsmarkedet og annonsemarkedet (Rørvik & Nesheim, 2010). I publikumsmarkedet forsøker mediene å nå publikum gjennom å tilby journalistikk. Brukerbetaling gjennom abonnement og løssalg kan bidra med finansiering. I annonsemarkedet tilbyr mediene derimot publikums oppmerksomhet mot at de får annonseinntekter. Markedene er imidlertid avhengige av hverandre, og vi har et dobbelt marked (Helgesen & Gaustad, 2002). Strategier for publikumsmarkedet kan øke leser- eller seertall, og dermed også øke annonseinntektene. Det kan videre tenkes at økte annonseinntekter vil gjøre det mulig å nå et større publikum ved å påvirke kvaliteten på det redaksjonelle produktet og dermed også etterspørselen.

Noen medieaktører opererer i begge markeder, mens andre i all hovedsak opererer i publikumsmarkedet da de ikke er avhengige av annonseinntekter for å finansiere driften (Bang, Solvoll, Barland, Krumsvik, & Roppen, 2014). Disse aktørene benytter ofte heller ikke brukerbetaling (Sjøvaag, 2017). Det er dette som er tilfellet for NRK. Forhold ved NRK gjør at organisasjonen naturlig skilles fra de kommersielle aktørene i mediebransjen. NRK er en statlig eid allmennkringkaster og finansieres i stor grad av lisensbetaling i motsetning til de kommersielle konkurrentene. For å etablere en sterk posisjon i publikumsmarkedet vil det å kjenne publikums behov være helt essensielt (Redaksjonssjef produksjon NRK Underholdning, 2017). Organisasjonen må vite hva publikum ønsker og hvordan de skal nå dem. Samtidig kan det hevdes at også allmennkringkasterne opererer i et dobbelt marked på den måten at

annonsemarkedet vil kunne erstattes med politisk legitimitet (Bang et al., 2014). Dersom en allmennkringkaster ikke oppfyller sitt oppdrag i henhold til konsesjon, kan den bli fratatt denne. Dette skjedde med radiokanalen P4 i 2002.

4.1.2 Samfunnsoppdrag

Medieorganisasjoner har ofte en todelt rolle (Bang et al., 2014). Samtidig som organisasjonene skal oppfylle et samfunnsoppdrag, er de også profittmaksimerende (Østbye & Kvalheim, 2009). Det er imidlertid ikke alle medieorganisasjoner som er avhengig av bunnlinjen (Sjøvaag, 2017). For disse vil det å oppfylle samfunnsoppdraget være langt viktigere enn å skape profitt. Samfunnsoppdraget går ut på at medieorganisasjonene har et ansvar om å opplyse folk til den grad at de er i stand til å ta rasjonelle avgjørelser ved valg (Sjøvaag, 2017). Oppdraget innebærer også at medieorganisasjonene skal være en vaktbikkje og en plattform for ytringsfrihet og samfunnskritikk (Østbye & Kvalheim, 2009).

For organisasjoner som er statlig eid stilles det større krav til samfunnsoppdraget (Sjøvaag, 2017). Krav til mangfold og det å samle folket blir en viktig del av oppdraget. Her innebærer mangfold at alle skal ha representanter av egen identitet i den offentlige debatten. Organisasjonen skal videre speile befolkningen gjennom å ha et bredt tilbud og en lokal tilstedeværelse (Norsk rikskringkasting, 2015a; Norsk rikskringkasting, 2015b). Samling av folket kan skje ved at det skapes ny forståelse og felles opplevelser for alle målgrupper (Norsk rikskringkasting, 2015a). Medieorganisasjonen skal altså reflektere mangfoldet ved at også smale interesser blir ivaretatt, samtidig som det skal skapes en arena for felles kulturelle opplevelser (Sjøvaag, 2017). Dette kan føre til en interessekonflikt, og det kan tidvis være utfordrende å balansere de to formålene.

4.2 Mediebransjen i endring

4.2.1 Digitalisering

“Digitalisering er prosessen med å endre innholdsproduksjon, lagring, distribusjon og forbruk fra en analog til en digital database” (Picard, 2011, s. 6). Først og fremst er det de teknologiske rammebetingelsene som har endret seg i journalistikken de siste ti årene (Sjøvaag, 2016).

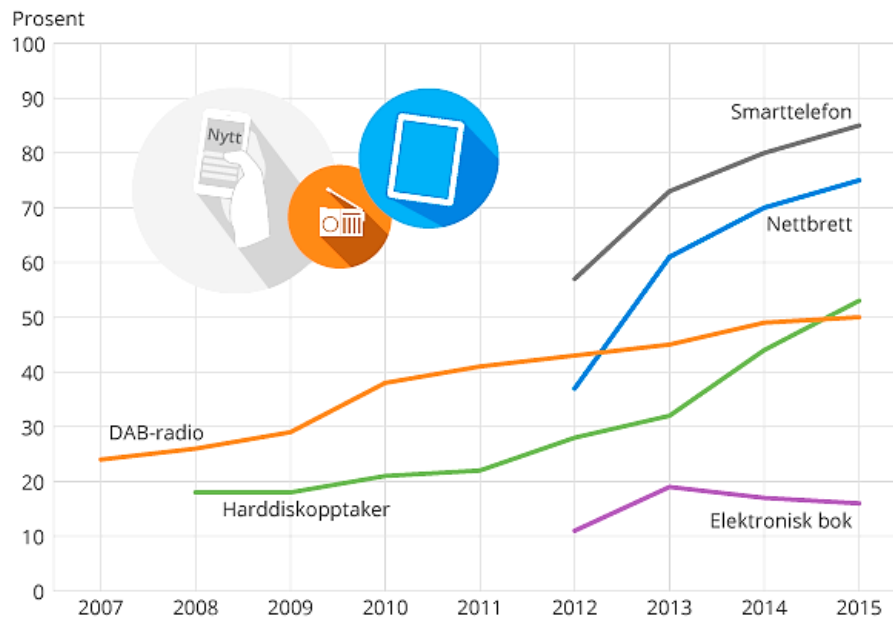
Allerede i 2006 skapte digitaliseringen nye arbeidsrutiner, publiseringsformer og brukssituasjoner (Boczowski, referert i Sjøvaag, 2016). Siden den gang har digitaliseringen fortsatt å påvirke premissene for publikums deltakelse, produktenes utforming og redaksjonenes arbeidsform (Kulturdepartementet, 2015).

Digitaliseringen har gjort det vanskeligere for medieorganisasjoner å definere sin forretningsmodell (Takle, 2016). Spesielt gjelder dette de kommersielle aktørene. Digitalt abonnementsalg ble en ny og viktig inntektskilde da aktørene opplevde en nedgang i opplag for papirutgavene. Denne inntektskilden vil nok prege 2017, trolig i enda større grad enn tidligere. I tillegg vil annonsesalg bli mer programmatisk ved at kjøp og salg av annonser skjer automatisk via en børs (Amedia Marked). Mediene legger ut annonseplasser for salg, og annonsører legger inn bud basert på sine kriterier. Kjøpet vil skje automatisk og annonsene vises i sanntid når alle kriteriene for kjøpet stemmer.

Flere redaksjoner har de siste årene begynt å eksperimentere med “robot-journalistikk” (van Dalen, 2012). Denne automatiseringen av innholdsproduksjon handler om å effektivisere noen deler av produksjonen slik at mer tid kan brukes på krevende oppgaver som undersøkende journalistikk (Beverfjord, 2016). Økt global konkurranse vil trolig også prege fremtiden. Store internasjonale medieaktører har begynt å automatisk oversette nyheter til flere språk for å utvide sitt publikum. Trolig vil også andre aktører slutte seg til denne trenden.

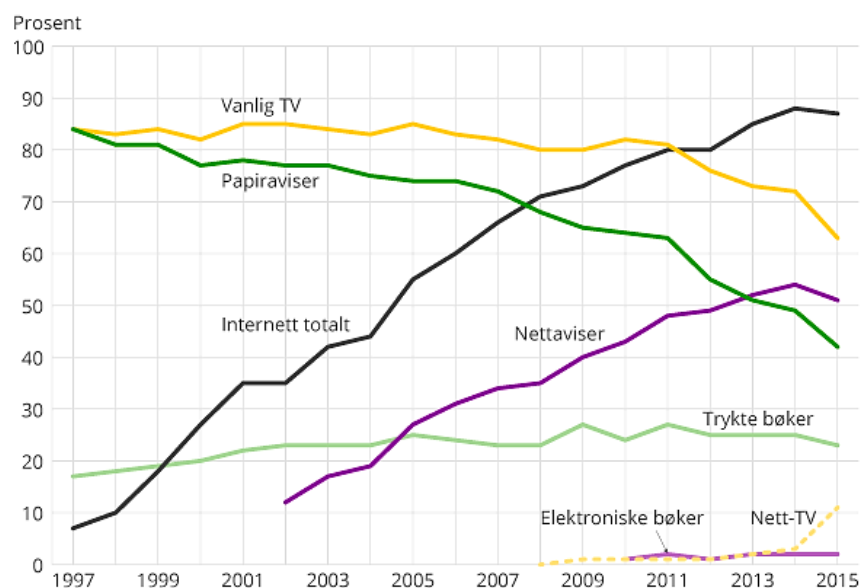
4.2.2 Endrede medievaner

Digitalisering av mediene endrer folks medievaner (Sjøvaag, 2016). Norge har i dag et høyt teknologisk mediebruk sammenlignet med mange andre land (Sjøvaag, 2017). Stadig flere har tilgang til elektroniske medier, og spesielt gjelder dette smarttelefon og nettbrett (figur 6). Fra 2013 til 2015 økte andelen med tilgang til smarttelefon og nettbrett med henholdsvis 12 % og 14 % (Statistisk sentralbyrå, 2016). Med slukkingen av radioens FM-nett og overgang til DAB vil trolig også andelen med DAB-radio øke kraftig.



Figur 6: Tilgang på elektroniske medier (Statistisk sentralbyrå, 2016).

Samtidig opplever vi en nedgang i andelen som ser på TV en gjennomsnittsdag (Statistisk sentralbyrå, 2016). I 2015 var andelen 67 % mot 74 % i 2014 (figur 7). Publikum vil ha muligheten til å styre sine egne seervaner ved at de selv velger når, hva og hvor de vil se på TV (Redaksjonssjef produksjon NRK Underholdning, 2017). Dermed blir on-demand viktigere til fordel for lineær-TV. Bruken av internett øker, noe som samsvarer med at stadig flere har tilgang til elektroniske medier og at publikum ønsker on-demand (Statistisk sentralbyrå, 2016). Også nettaviser fortsetter å være populære, dette på bekostning av papiraviser.



Figur 7: Bruk av medier (Statistisk sentralbyrå, 2016).

Ofte er det de unge som først endrer sine medievaner (Redaksjonssjef produksjon NRK Underholdning, 2017). De plukker opp nye trender og den eldre delen av befolkningen følger etter. Generasjonen av barn som vokser opp nå kan kalles “velge-selv-generasjonen” fordi de har så mange valgmuligheter (Programredaktør NRK Super, 2017).

4.2.3 Flermedialitet og konvergens

Et sentralt utviklingstrekk i mediebransjen er flermedialitet og konvergens. Flermedialitet innebærer at medieorganisasjonene opplever en plattformseksponsjon hvor de utvider tilbudet til å gjelde nye digitale plattformer (Kulturdepartementet, 2015). I tillegg blir grensene mellom ulike sektorer, markeder, medietjenester og sjangre endret. Dette omtales som konvergens. Som et resultat vil medieaktører i økende grad produsere samme type innhold. Det åpnes også opp for at medieorganisasjonene kan eksperimentere med journalistikk og medieproduksjon. Dette gjelder spesielt organisasjoner som ikke er avhengig av en bunnlinje. Det å ha fokus på å stadig teste nye plattformer, sjangre og arbeidsmåter vil kunne gjennomsyre disse organisasjonene (Programredaktør NRK Super, 2017). Samtidig er det en utfordring å produsere innhold som er egnet for publisering på flere plattformer.

4.2.4 Multiskilling

En annen følge av konvergens og flermedialitet er at det i større grad forventes at journalistene kan produsere innhold til flere plattformer (Kulturdepartementet, 2015). I tillegg øker kravene til journalistens ferdigheter for redigering og publisering (Sjøvaag, 2017). Dette skaper “multiskillede ryggsekkjournalister” som selv utfører alle funksjoner (Micó, Masip, & Domingo, 2013). Medieforsker Helle Sjøvaag beskriver behovet for multiskilling slik:

“Multiskilling er jo veldig viktig i disse redaksjonene der du gjør alle tingene selv. Lyd og bilde, tekst, nettpublisering, og sånn type multiskilling handler jo om å tilpasse narrative til forskjellige medieformat og det ligger, tror jeg, mer nærliggende til den tradisjonelle journalistrollen enn å lære hvordan en algoritme fungerer, hvordan den ser ut, hva den gjør. Det burde være den kompetansen de rekrutterer mest av, vil jeg påstå, i de nærmere årene” (Sjøvaag, 2017).

Multiskilling kan resultere i kostnadskutt, samt økt effektivitet og fleksibilitet (Quinn, 2005). Samtidig har forskning vist at multiskilling har en negativ effekt på journalistens arbeidssituasjon. Siden 1990-tallet er det påvist at følger av multiskilling er kvalitetsforringelse og at journalistene bruker mindre tid på hver enkelt nyhetssak (Cottle & Ashton, 1999).

4.2.5 Personalisering

Algoritmer har hatt økende betydning det siste tiåret, spesielt for digital nyhetsproduksjon (Sjøvaag, 2016). Personalisering åpner opp for tilpasning av nyhetsmenyen og reklame ved at algoritmene følger brukeren rundt på nettet og kartlegger dens interesser. Brukerens ønsker og preferanser danner dermed grunnlaget for menyen og reklamen. På denne måten har ulike brukere egne versjoner av samme nettside. Personalisering vil også være nyttig for nettsteder som tilbyr underholdning. 89 % av Netflix-brukerne benytter anbefalinger fra strømmetjenesten fremfor selv å bla seg gjennom hele tilbudet (Takle, 2016). Takle mener dette viser at personalisering har et stort potensial.

Personalisering vil være en viktig del av trendene framover (Sjøvaag, 2017; Takle, 2016). Mye tyder på at også mediebransjen kommer til å gå mot ytterligere personalisering, og dermed skape et mer spisset produkt for brukeren (Beverfjord, 2016). Forsiden er kun et begrenset vindu som for mange nettsteder fremdeles er likt for alle brukere (Takle, 2016). Personalisering muliggjør at innhold som er relevant løftes frem.

En vanlig misoppfattelse er at personalisering er det samme som retargeting (Takle, 2016). Retargeting fungerer på den måten at når brukeren besøker en nettside blir det lagret en cookie. Brukeren fortsetter å besøke andre nettsteder, men vil likevel få opp reklame fra den første nettsiden. Personalisering krever på sin side en mer intelligent teknologi. Dersom du leser en artikkel som ikke er særlig interessant, vil du gjerne ikke lese flere artikler av samme innhold, og den vil heller ikke vises igjen på samme måte som med retargeting.

Skeptikere er usikre på hvorvidt medier kan opprettholde sitt oppdrag som folkeopplyser når de øker bruken av personalisering. Ifølge Beverfjord (2016) dreier det seg ikke om enten å velge full personalisering eller ingen personalisering. Saker som anses som spesielt viktige vil uansett være en del av forsiden. Et annet poeng vil være at det er mye som er ukjent og som brukerne ikke har fått dannet seg et inntrykk av. Dette kan være nyheter eller underholdning som

potensielt kan være av interesse for brukeren. Derfor vil full personalisering heller ikke bli ønskelig.

4.3 Tekniske og institusjonelle omgivelser

Omgivelser kan defineres som alle de forhold utenfor en organisasjon som potensielt kan ha en effekt på organisasjonens effektivitet og legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Omgivelsene kan skape rammer som er trygge og vedvarende, men de kan også forårsake usikkerhet. Vi kan dele inn i tekniske og institusjonelle omgivelser.

De tekniske omgivelsene er forhold utenfor organisasjonen som har en direkte påvirkning på mulighetene organisasjonen har for måloppnåelse når den utfører sine oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forhold knyttet til teknologisk utvikling vil gå under tekniske omgivelser. Som beskrevet tidligere i dette kapitlet, har teknologisk utvikling stor påvirkning på medieorganisasjoner. Teknologien skaper muligheter samtidig som den utfordrer tidligere brukte arbeidsformer og produktutforminger. I tillegg til leverandører og kunder er også konkurrenter en del av de tekniske omgivelsene. Medielandskapet i Norge er stort, og dermed kan det tenkes at en medieaktør har mange konkurrenter (Sjøvaag, 2017). Andelen allmennkringkastere er imidlertid betydelig mindre. I Norge er NRK, TV2, P4 og Radio Norge allmennkringkastere.

De institusjonelle omgivelsene er kulturelle forhold som påvirker organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her inngår blant annet forventninger, verdier og normer. Det finnes ofte etablerte standarder i form av felles oppfatninger av organisasjonen. Eksempelvis kan medieorganisasjoner som skal ha et bredt tilbud oppleve opprør dersom en smal programpost fjernes (Sjøvaag, 2017). Dette er fordi at publikum har identifisert seg med programposten og etablert en forventning om at dette er et tilbud som vil vedvare. Statseide medieorganisasjoner opplever gjerne sterkere forankrede verdier hos publikum, men også større forventninger. Dette gjelder spesielt for ivaretagelse av mangfold og ytringsfrihet, samt fremming av norsk språk og kultur.

Organisasjoner søker legitimitet i samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å bli oppfattet som legitime, må organisasjonene tilpasse seg normativt, regulativt og kognitivt. Vær varsom-

plakaten sammenfatter etiske normer for pressen, og inngår derfor som normativ tilpasning i de institusjonelle omgivelsene. Plakaten omhandler pressens samfunnsrolle, integritet og troverdighet, journalistisk atferd og forhold til kildene samt publiseringsregler (Norsk Presseforbund a). Et annet etisk regelverk er Redaktørplakaten som omhandler redaktørens plikter og rettigheter, og er utformet av Norsk Presseforbund (Norsk Presseforbund b). Norsk Presseforbund er et samarbeidsorgan mellom blant annet Norsk Journalistlag, Norsk Redaktørforening og Mediebedriftenes Landsforening (Norsk Presseforbund c). I tillegg er Medietilsynet som statlig etat i Kulturdepartementet ansvarlig for pressestøtten. Medietilsynet sørger blant annet for tilsyn etter kringkastingsregelverket.

Videre vil det å overholde lovgivning og reguleringer fungere som regulativ tilpasning. Grunnlovens § 100 sjette ledd, ofte omtalt som infrastrukturkravet, innebærer at staten skal tilrettelegge for kanaler og institusjoner som kan bidra til en åpen og opplyst offentlig samtale (Kulturdepartementet, 2015). Allmennkringkasting er et av flere virkemiddel for tilretteleggingen, og tilskuddsordninger skaper muligheter for allmennkringkasterne. Det stilles imidlertid større krav til innholdsforpliktelser for offentlig finansierte kringkasterne.

4.4 Oppsummering av kontekst

Kjennetegn ved mediebransjen	Strukturelle endringer	Omgivelser
• Dobbelt marked • Samfunnsoppdrag	• Digitalisering • Endrede medievaner • Flermedialitet og konvergens • Multiskilling • Personalisering	• Teknologi • Kultur • Lovgivning og plakater

Tabell 2: Oppsummering av kontekst.

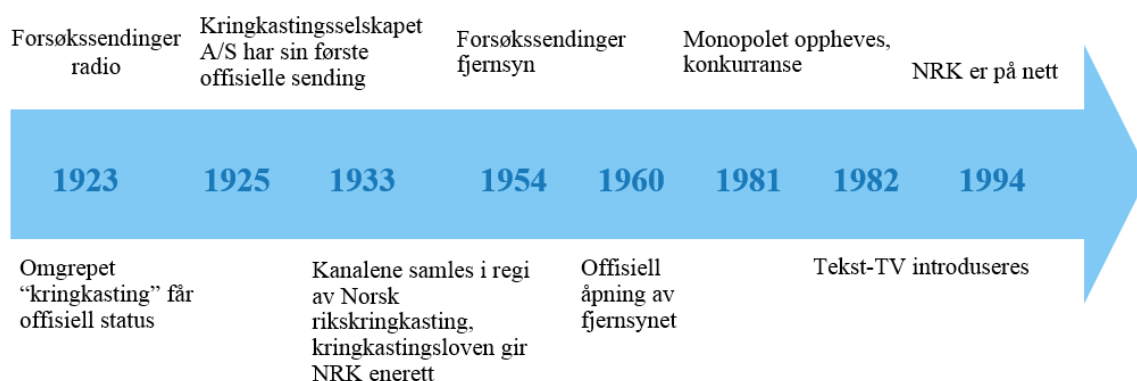
4.5 NRK

Vi vil her presentere NRK. Vi ønsker å skape forståelse for hvordan NRK er i dag og hvordan historiske hendelser har formet NRK. Først vil vi gi et innblikk i forløpet til NRK og opprettelsen, før vi presenterer hvordan NRK er organisert i dag. Videre beskriver vi NRKs kompetansearbeid, og de to avdelingene Super og Underholdning. I deler av kapittelet er ikke kildene presisert. Informasjonen vil i disse tilfellene være hentet fra interne dokumenter i NRK, herunder læringsstrategi, kompetanseplaner, innholds- og publiseringsstrategi, samt rapport om innovasjon.

4.5.1 Historie og bakgrunn

Den 2. november 1920 hadde KDKA i Pittsburgh, USA, sin første radiosending (Halse & Østbye, 2003). Dette regnes som starten på kringkasting som massemedium. To år senere startet det privateide selskapet British Broadcasting Company (BBC) sendinger i Storbritannia. I 1923 var de første forsøkssendingene for radio i Norge. På 1920-tallet var det private selskaper som driftet mediet (Norsk rikskringkasting, 2016). Spørsmålet om statlig overtakelse ble etter hvert drevet frem som følge av internasjonal påvirkning fra blant annet Storbritannia. I tillegg stod staten allerede for innkrevingen av lytterlisens (Halse & Østbye, 2003). I 1933 ble kanalene samlet i regi av Norsk rikskringkasting, i det vi i dag kjenner som NRK (Norsk rikskringkasting, 2016). NRK ble et statseid selskap og hadde monopol på all kringkasting i Norge.

På 1950-tallet ble fjernsynssendingene introdusert, og kringkasting fikk utvidet betydning ved at det nå omfattet både radio og fjernsyn (Halse & Østbye, 2003). Institusjonen NRK ble også endret som følge av introduksjonen av fjernsynet. Tidligere hadde det vært en langsom økning i antall ansatte. Nå ble derimot langt flere ansatt. Med ønske om et bredere radio- og fjernsynstilbud, ble monopolet opphevet på 1980-tallet. Det var i tillegg teknisk vanskelig å holde Norge skjermet fra andre radio- og fjernsynssignaler, noe som også bidro til å åpne opp for konkurranse. I 1994 tok NRK i bruk en ny plattform, og første nyhetsartikkel ble publisert på nett. Siden den gang har nettilbudet ekspandert.



Figur 8: Tidslinje utvikling i NRK (Norsk rikskringkasting, 2016).

4.5.2 I dag

Norges viktigste kilde til ny forståelse og felles opplevelser.

I dag har NRK om lag 3 500 ansatte fordelt på 56 kontorer, og er Norges største mediebedrift (Norsk rikskringkasting, 2016). Det er fremdeles Stortinget som setter rammene for NRK. NRKs styre velges av Kulturdepartementet, som er NRKs generalforsamling. Styret utnevner også kringkastingssjefen, øverste sjef i NRK, og nåværende kringkastingssjef er Thor Gjermund Eriksen. I hovedsak finansieres NRK gjennom kringkastingsavgiften, i dagligtalen kalt TV-lisensen (Norsk rikskringkasting, 2015b). I 2015 utgjorde kringkastingsavgiften omtrent 97 % av NRKs totale driftsinntekter. Den kommersielle virksomheten er samlet i datterselskapet NRK Aktivum.

NRKs tilbud består av tre tv-kanaler, 13 radiokanaler og et stort nettilbud (Norsk rikskringkasting, 2017). Åtte geografisk spredte divisjoner utgjør NRK. Disse er: Marientlyst, Nyheter, Distrikt, NRK Sápmi, Medier, Strategi, Medietjenester, samt Juridisk, rettigheter og personal. De fire førstnevnte produserer program, mens de resterende arbeider med henholdsvis bestilling av produksjonsoppdrag, utvikling og kompetanse, senderrettigheter og å tjene de andre divisjonene, samt personaloppgaver og juridiske oppgaver. NRK organiserer virksomheten etter kringkastermodellen. Det vil si at divisjonene er organisert i et kunde- og leverandørforhold hvor mediedivisjonen har et stort budsjett og bestiller fra divisjonene som produserer program.

I allmennkringkasterrapporten for 2015 uttaler Medietilsynet følgende om NRK: *“Medietilsynets vurdering er at spennet i NRKs samla tilbod og oppslutninga tilbodet har i befolkningen, viser at NRK tilfører samfunnsverdi og samtidig når ut til eit breitt publikum”* (Medietilsynet, 2016). NRK har en sterk posisjon i Norge, og når ut til nesten ni av ti nordmenn hver dag. Videre skal NRK bidra til å skape felles opplevelser for de mange, samtidig som at de skal nå de smale gruppene (Sjøvaag, 2017). NRK har stabile rammevilkår som allmennkringkaster, og har en særskilt anledning til å være nyskapende. Organisasjonen ser også at medievanene til brukerne endrer seg. Det dukker opp flere internasjonale aktører, samtidig som at det er en økt teknologisk utvikling. NRK som kringkaster har høy grad av aksept blant publikum, i politikken og i samfunnet generelt (Bang et al., 2014).

Kompetansearbeid

Kompetanse har blitt en svært viktig konkurransefaktor i mediemarkedet. Dette gjør kompetanse til en naturlig del av den strategiske planleggingen. NRK har også i langtidsstrategien definert flere internmål, herunder å jobbe systematisk med utvikling og nyskaping, samt sørge for at medarbeidere og ledere har riktig kompetanse (Norsk rikskringkasting, 2015a). NRK har videre et organisasjonsmål om å være en innholdsprodusent og publisist i verdensklasse. Kompetanse skal derfor konsentreres rundt disse områdene.

Digitaliseringen har gjort det mulig å publisere på nye plattformer. Kompetansebehovet er dermed endret, og dreier seg om at medarbeiderne skal kunne publisere for alle plattformer. Dette innebærer blant annet historiefortelling i kortformat og ferdigheter til å håndtere nødvendige verktøy for publisering. I denne sammenhengen utviklet NRK en egen læringsstrategi for perioden 2016-2021. Dette skal sikre en målrettet og helhetlig satsing på kompetanse. Strategien skal fungere som et utgangspunkt for hvordan NRK skal systematisere og kvalitetsforbedre sitt arbeid med kompetanseutvikling. Toppledelsen utformer strategiene, og utviklingsforløpet skal sørge for at medarbeidere på alle nivåer skal løse sitt oppdrag godt.

Tre forutsetninger ligger til grunn for læringsstrategien. For det første tildeles ansvaret for kompetanseutvikling leder på ulike nivå i organisasjonen. Leder skal utvikle medarbeiderne slik at de har riktig kompetanse og samtidig tiltrekke talenter. Dette er fordi det er det enkelte miljø og den enkelte avdeling som vet best hvor utfordringene er. Videre har NRKs ledere og medarbeidere ansvar for å jobbe aktivt med egen kompetanse i henhold til målsettinger og

planer. Til slutt skal kompetansearbeidet baseres på 70:20:10-modellen for å skape et arbeidsmiljø med en sterk læringskultur.

4.5.3 Avdelingene

Utredningen fokuserer på to avdelinger i Marienlystdivisjonen: Super og Underholdning. Under presenterer vi kort disse avdelingene.

Super

NRK Super er det største norske nettstedet for barn, med satsning på TV, spill, radio og nyheter (NRK Super, 2017). Sendingene startet 1. desember 2007. I NRK Super er det 111 årsverk og majoriteten av de ansatte har bakgrunn fra studier innen journalistikk. Avdelingen er organisert med en programredaktør på toppen, og fire redaksjonssjefer for ulike produkter og publikum. Super organiserer sin virksomhet etter prosjekter, uavhengig av prosjektenes varighet enten det er et enkeltstående prosjekt eller det er kontinuerlig publisering hver uke. I avdelingen er det et sterkt fokus på teamarbeid i prosjektene. I tillegg til NRKs overordnede kompetansebehov om at de ansatte skal kunne publisere for alle plattformer, er det i Super viktig at medarbeiderne kjenner barnas internettkultur og evner å oppdage nye trender i samfunnet som videre kan brukes til idéutvikling.

Super har etter ti år endret sin visjon fra *“Vi skal skape en verden hvor barn vokser og er viktige”* til *“Det sterkeste fellesskapet for alle barn i Norge”* (Programredaktør NRK Super, 2017). *Fellesskapet* innebærer at informasjonsstrømmen er toveis mellom Super og barna, at barna skal skape en dialog og fellesskapet dem imellom kan tilrettelegge for å skape sammen. *Alle barn i Norge* innebærer at Super skal være attraktivt og relevant for alle barn uavhengig av bosted, etnisitet og kulturell bakgrunn. Skandinavia har hatt veldig gode kår for produksjon for barn sammenlignet med allmennkringkastere i andre deler av verden. Ettersom barn er målgruppen, kan medarbeiderne vanskelig gjette seg til hva som er interessant for barn, og Super må aktivt undersøke hva som fungerer og ikke. Barn som vokser opp har en annen tilnærming til TV og andre medier enn tidligere. Programredaktøren i Super sier det slik: *“Det at unger har tilgang på alt, vi kaller jo gjerne den generasjonen av barn som vokser opp nå for “velge selv-generasjonen” (...) vi har kanskje bare åtte sekunder på å tiltrekke deres oppmerksomhet før de velger noe annet.”*

Super har hele rekken av ulike sjangre for programmer, og er som et lite NRK i NRK (Programredaktør NRK Super, 2017). I senere år er det blitt mer kompetansekrevende for medarbeiderne. Medarbeiderne skal kunne sette målgruppen i fokus, oppfylle sjangeren og fortelle historien på flere plattformer. Sistnevnte er spesielt utfordrende. Super skal fungere som et “laboratorium”, og skal teste ut nye måter å jobbe og fortelle historier på.

“Det er barna som først tar i bruk ny teknologi (...) de som på mange måter viser vei og forteller foreldre hvordan man skal bruke ny teknologi også, så har ikke vi så mange å lære av. Vi kan ikke sitte her og vente til noen andre har funnet ut hvordan man skal bruke Snapchat i nyhetsformidling for eksempel, vi må være først ute” (Programredaktør NRK Super, 2017).

Underholdning

Underholdning skal utvikle og produsere innhold som er relevant på alle plattformer. Det legges mest vekt på humor og event på alle plattformer og bred underholdning på radio og podcast. Hovedmålgruppen for alt innhold er 19-49 år. For humorinnhold rettes fokus spesielt mot målgruppen 19-29 år. I Underholdning er det omtrent 100 ansatte og de ansatte har i stor grad ulik bakgrunn. Avdelingen er organisert med en underholdningsredaktør på toppen, og fem redaksjonssjefer for ulike produkter. Underholdning organiserer sin virksomhet med redaksjoner, både for produksjoner med kontinuerlig publisering hver uke og for enkeltstående produksjoner. I avdelingen er det et sterkt fokus på teamarbeid, og medarbeiderne jobber sammen i redaksjonene. Underholdning har mange hjelpeproduksjoner og livesendinger, og leder for produksjon i avdelingen mener at lineær-TV vil fortsatt være aktuelt.

“Folk vil styre sine egne seervaner, når de ser på TV, hva de ser og hvor de ser. Vi må bare gjøre oss attraktive i det markedet hele tiden. (...) underholdning kommer nok til å stå i den spagaten kanskje lengst i forhold til on-demand og det å sende live TV, altså lineær TV fordi vi har veldig mye hjelpeproduksjoner og livesendinger” (Redaksjonssjef produksjon NRK Underholdning, 2017).

I tillegg til NRKs overordnede kompetansebehov om at de ansatte skal kunne publisere for alle plattformer, er det spesielt to kompetanseområder som får ekstra fokus i 2017. Disse er målgruppekompetanse og SoMe-kompetanse (sosiale medier). Målgruppekompetanse går ut på å kunne identifisere riktig målgruppe. Samarbeid med NRK analyse og eksterne selskaper blir

viktig for å opparbeide seg målgruppeforståelse. Det samme gjelder samarbeid på tvers av avdelingene. SoMe-kompetanse er en del av digital kompetanse og dreier seg om at SoMe-generasjonen skal knyttes tettere til avdelingens innhold. I tillegg til disse hovedområdene skal medarbeiderne blant annet bli bedre rustet til historiefortelling i kortformat og tilegne seg ny kunnskap om filming, stillbilder og mobilproduksjon. For å utvikle den nødvendige kompetansen benyttes kurs, pop-up-kurs, fagseminar, jobbrotasjon og hospitering.

5 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil vi presentere studiens empiriske funn. Funnene vil illustreres av sitater fra respondentene. Ettersom bakgrunnen for presentasjonen er forskningsspørsmålene våre, vil det være hensiktsmessig å gjenta disse:

- 1. Hva kjennetegner de to tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, og hva ligger til grunn for disse?*
- 2. Hvilke faktorer fremmer læringen i tiltakene?*

I presentasjonen av funn for det første forskningsspørsmålet vil vi beskrive kjennetegn ved tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, i tillegg til bakgrunnen og motivet for tiltakene. Funn tilknyttet det andre forskningsspørsmålet vil peke på faktorer som potensielt kan fremme læringen i tiltakene.

5.1 Forskningsspørsmål 1

NRK opplever et økt behov for digital kompetanse, og har iverksatt tiltak for dette i Super og Underholdning. Tiltakene vi har studert er henholdsvis Class of '17 i Super og Mobilredaksjonen i Underholdning. Under presenterer vi kjennetegn ved tiltakene, samt bakgrunn og motiv. Presentasjonen er basert på empiriske data. Avslutningsvis i delkapitlet vil vi sammenligne de to tiltakene i lys av læringsprosesser.

5.1.1 Kjennetegn ved tiltakene

Class of '17 i Super

Digitaliseringen har skapt nye muligheter for innholdsproduksjon og publisering. Super opplevde at det var et kompetansegap på disse områdene. På bakgrunn av dette ble kompetansebehovet kartlagt. Kompetansebehovet i Super omhandler nå ferdigheter med foto, redigering, tekstlig formuleringsevne, SoMe, analyseverktøy, nettpublisering, historiefortelling i kortformat og målgruppekompetanse på ulike plattformer. For å få til et kompetanseløft og dermed tette gapet, ble opplæringsprosjektet Class of '17 satt i gang i januar 2017, med støtte

fra Strategi. Prosjektet er basert på 70:20:10-modellen og involverer åtte erfarne medarbeidere i Super med ulik bakgrunn og ulike arbeidsoppgaver. En respondent beskriver bakgrunnen for Class of '17 slik:

“Bakgrunnen for at vi startet var at vi på et eller annet tidspunkt innså at vi har veldig mye kompetanse i Super. Vi har fabelaktig kompetanse på målgruppen, om jeg med all beskjedenhet kan få sagt det. Fordi vi har jobbet så tett med målgruppen i så mange år og fulgt utviklingen. Vi har en veldig sterk kompetanse der. Vi har en faglig sterk kompetanse, men så ser vi at verden utvikler seg litt fortere enn vi klarer å henge med.”

Det overordnede målet for prosjektet er at medarbeiderne i løpet av prosjektperioden på tre og en halv måned skal lære seg å produsere for alle plattformer, og dermed være 360-journalister. De åtte medarbeiderne blir dermed nøkkelmedarbeidere i avdelingen slik Olaisen og Johannesen (2002) beskriver som viktig for å beholde intellektuell kapital med endringspotensial. Dette innebærer at prosjektdeltakerne evner å tenke enkelt og samtidig se store muligheter, i tillegg til å jobbe raskt og selvstendig med fortløpende levering og publisering. Her vil det også være viktig å se sammenhenger for innhold på tvers av plattformer, og lære seg relevante verktøy for bildebehandling, videoredigering, foto- og lydopptak. Et delmål er at deltakerne skal utvikle kompetansen sin ved at de skaffer seg nødvendige ferdigheter for å kunne bemannes ut ifra de behovene som finnes i dag. Et annet delmål er at deltakerne må etablere vaner som gjør det lettere å tilegne seg kunnskap om nye plattformer og brukerbehov.

Deltakerne er utplassert i hvert sitt prosjekt. Her har de langt færre leveransekrav enn de vanligvis har, noe som betyr at de i stor grad fungerer som ekstra bemanning i prosjektene. Dette skal åpne opp for at deltakerne har en øvingsarena. Medarbeiderne i de ulike prosjektene deltakerne er utplassert i skal bidra i opplæringen og være ressurser for Class of '17. De åtte deltakerne har også selv initiert ukentlige møter hvor de kan dele kunnskapen de tilegner seg med hverandre. Kurs, foredrag, praksis og nettverk skal videre bidra til at deltakerne utvikler kompetansen sin, etablerer nye vaner, og dermed oppnår det overordnede målet om å kunne publisere for alle plattformer. Tanken er at de åtte deltakerne etter endt opplegg ikke bare skal være nøkkelmedarbeidere som kan publisere for alle plattformer, men at de også skal kunne dele kunnskapen videre i redaksjonene.

Mobilredaksjonen i Underholdning

NRK var tidlig ute med å opprette Facebook-konti. Nesten hvert eneste program hadde en egen konto, til tross for at dette kunne være programmer som bare gikk noen få uker i året. Mange av kontiene hadde derfor svært lite aktivitet. Samtidig var det dårlig oversikt over hvilke konti som eksisterte. I tillegg til målgruppekompetanse, er også kompetanse på sosiale medier, SoMe-kompetanse, et kompetanseområde Underholdning ønsker å satse på i 2017. Økt SoMe-kompetanse skal blant annet forbedre medarbeidernes historiefortelling i kortformat på ulike plattformer. Dette skal videre generere trafikk tilbake til NRKs egne plattformer. Det ble lagt en strategi om at NRK skulle ha færre konti på Facebook, samt være større og bedre her. For å gjennomføre dette ble det opprettet en ny fagbasert enhet i august 2016. Dermed kan organisasjonsstrukturen støtte opp under læring, slik som Filstad (2010) beskriver som viktig for å etablere en sterk læringskultur. Samtidig er enheten egnet for å utvikle spisskompetanse (Colbjørnsen, 2003). Denne enheten ble kalt Mobilredaksjonen, og hovedmotivet med redaksjonen er økt SoMe-kompetanse. En respondent forklarer bakgrunnen for Mobilredaksjonen slik:

“Fordi at vi så at hvis vi skulle få push framover, så var noen nødt til å være den lille tornadoen. Og jeg tror at den kommer til å vokse, fordi det blir jo ikke noe mindre digitalt i årene som kommer. Sånn at vi er der for å hjelpe de redaksjonene som behøver det. De skal jo produsere selv og levere, men i det øyeblikket de enten ikke klarer det, eller ikke får det til, så er vi der og kan gi dem enten veiledning eller hjelpe dem rent fysisk med å få det til.”

Mobilredaksjonen består av en prosjektsjef og to medarbeidere, og har som oppgave å drifte NRK Underholdning på Facebook. Dette innebærer at de publiserer arkivstoff og stoff fra pågående produksjoner. Videre utarbeider Mobilredaksjonen statistikk og analyse for alle Facebook-kontiene i Underholdning. Blant annet skal redaksjonen publisere minst én post på alle kontiene seks dager i uka. Videre skal alle kontiene ha minst 50 % følgere under 34 år. Fra august 2016 til mai 2017 økte antall følgere på kontoen til NRK Underholdning på Facebook fra 30 000 til 190 000.

I tillegg skal Mobilredaksjonen være avdelingens spesialister på verktøyene som brukes i SoMe, og tilbyr kurs for andre redaksjoner i avdelingen. En hospiteringsordning skal videre sørge for at andre i avdelingen har mulighet til å lære av Mobilredaksjonen, for så å videreføre

det de har lært til egen redaksjon. På denne måten skal kompetanse deles i avdelingen. Hospiteringen varer i noen uker og gir hospitanten et innblikk i Mobilredaksjonens arbeid med SoMe og verktøyene som benyttes.

5.1.2 Sammenligning av tiltak

Den største forskjellen mellom tiltakene er at Class of '17 er et opplæringsprosjekt over tre og en halv måned, mens Mobilredaksjonen er en nyopprettet fagbasert enhet. I tillegg har Strategi vært involvert i utformingen av Class of '17, mens Mobilredaksjonen er opprettet uten innspill fra Strategi. Class of '17 involverer åtte medarbeidere som i opplæringsperioden utplasseres i hvert sitt prosjekt. Mobilredaksjonen består av tre medarbeidere og tidvis hospitanter. Mens Class of '17 har som motiv at prosjektdeltakerne etter endt opplæring skal være 360-journalister som kan produsere for alle plattformer, er motivet med Mobilredaksjonen å øke avdelingens kompetanse på SoMe. Samtidig krever både produksjon for alle plattformer og økt SoMe-kompetanse at den digitale kompetansen utvikles. Vi kan dermed si at tiltakene er to ulike tilnærminger for å utvikle medarbeidernes digitale kompetanse.

Fremgangsmåten for å oppnå 360-kompetanse er akkumulering av erfaring. Når det er få leveransekrav i Class of '17, er det rom for akkumulering i dette tiltaket. Mobilredaksjonen er en enhet med linjearbeid og leveransekrav. Derfor er det mindre rom for akkumulering her. Samtidig betyr arbeid med SoMe at akkumulering av erfaring er en del av linjearbeidet. Videre oppfordres medarbeiderne i redaksjonen til å sette av noe tid hver uke til eksperimentering.

Artikulering skjer i stor grad i begge tiltakene da arbeidsformen ofte er teamarbeid og medarbeiderne er avhengig av samhandling og kunnskapsdeling. Felles for begge tiltakene er at de mangler en kompetanseplattform for å samle og organisere kodet kunnskap. Det finnes imidlertid blåbøker, manualer, nettvideos og nettområdet Confluence. Confluence fungerer som en kilde til kodet kunnskap om SoMe som skal være tilgjengelig for hele NRK. Ettersom Mobilredaksjonens motiv i hovedsak dreier seg om nettopp SoMe, mens Class of '17 går noe bredere, kan det tenkes at medarbeiderne i Mobilredaksjonen har lettere tilgang til relevant kodet materiale. Mobilredaksjonen holder dessuten kurs om SoMe til resten av avdelingen og er derfor avhengig av selv å produsere kodet kursmateriale. På samme tid kan det også tenkes at ettersom deltakerne i Class of '17 er hyppigere på kurs, har også de tilgang til relevant kodet materiale vedrørende kursing. De produserer imidlertid mindre kodet materiale selv.

Vi ser at tiltakene er to ulike tilnærminger for å utvikle medarbeidernes digitale kompetanse. Videre har deltakerne i Class of '17 større muligheter til å akkumulere kunnskap. Artikulering skjer i stor grad i begge tiltakene. Det kan tenkes at medarbeidere i begge tiltakene har noe tilgang til kodet kunnskap, men at Mobilredaksjonen i større grad arbeider med å kode kunnskap selv.

5.1.3 Oppsummering empiriske funn forskningsspørsmål 1

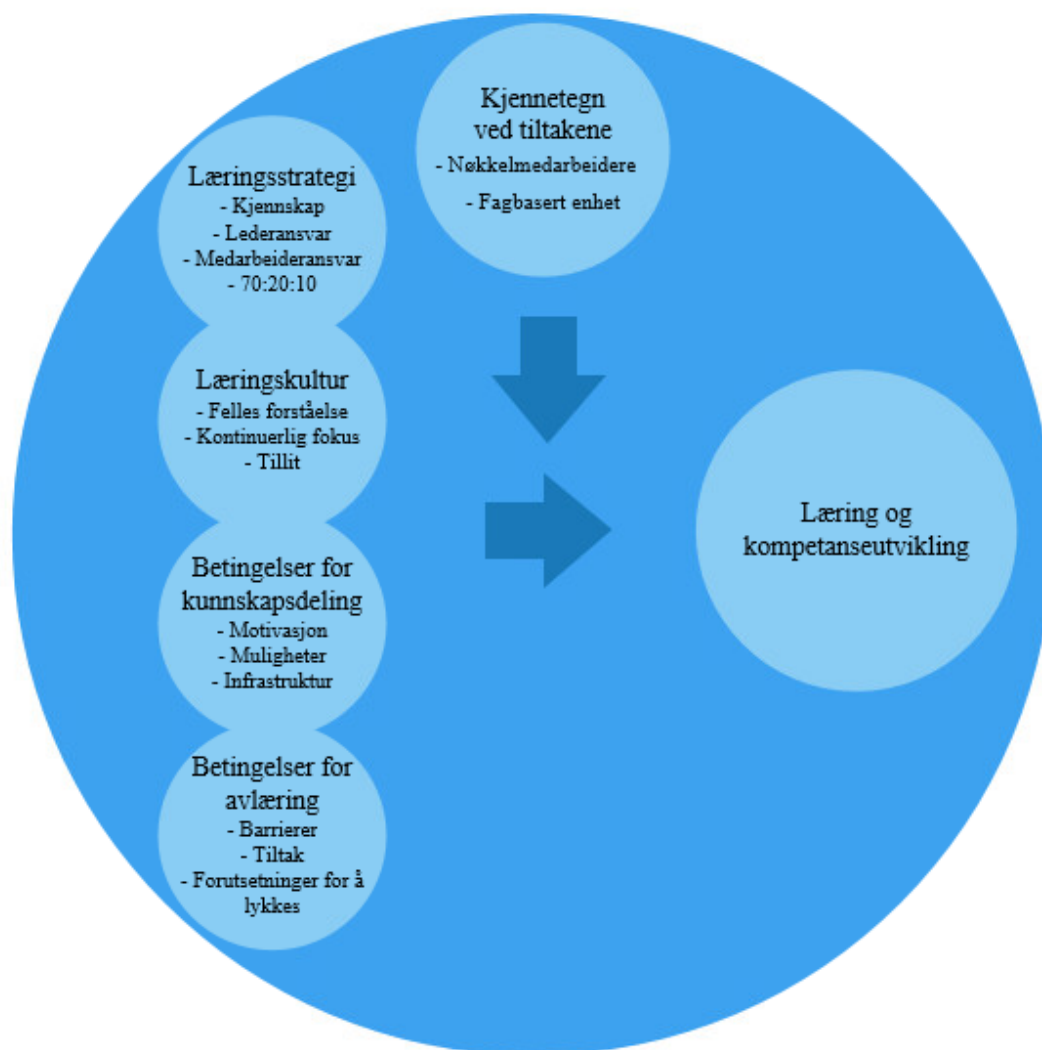
I tabell 3 nedenfor presenterer vi de viktigste funnene våre, strukturert etter beskrivelse av tiltakene med tilhørende bakgrunn og motiver, samt læringsprosesser. Vi skiller mellom funn gjort i Class of '17 og funn i Mobilredaksjonen. Disse funnene vil være utgangspunktet for diskusjonen i kapittel 6.

	Class of '17 i Super	Mobilredaksjonen i Underholdning
Beskrivelse	Opplæringsprosjekt for åtte nøkkelpersoner over tre og en halv måned.	Nyopprettet fagbasert enhet bestående av tre medarbeidere, og tidvis hospitanter.
Bakgrunn	Kompetansegap mellom ønsket og faktisk digital kompetanse.	Kompetansegap mellom ønsket og faktisk digital kompetanse.
Motiv	360-kompetanse, deltakerne skal kunne produsere for alle plattformer.	Økt SoMe-kompetanse i avdelingen.
Akkumulering av erfaring	Fremgangsmåten for å få 360-kompetanse er akkumulering.	Linjearbeid og leveransekrav gir mindre rom for akkumulering. Arbeidets natur krever likevel akkumulering.
Artikulering av kunnskap	Arbeider i team og prosjekter, derav mye artikulering.	Arbeider i team og prosjekter, derav mye artikulering.
Koding av kunnskap	Noe tilgang på kodet kunnskap, men koder lite selv og mangler kompetanseplattform.	Noe tilgang på kodet kunnskap og koder noe selv, men mangler kompetanseplattform.

Tabell 3: Oppsummering funn forskningsspørsmål 1.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Læringen og kompetanseutviklingen i en organisasjon kan påvirkes av en rekke faktorer. Vi vil her presentere faktorer som potensielt kan fremme læringen i de to tiltakene vi studerte i forskningsspørsmål 1. Funnene våre vil relatere seg til faktorer i de fire dimensjonene læringsstrategi, læringskultur, betingelser for kunnskapsdeling og betingelser for avlæring. Figur 9 illustrerer hvordan disse tolv faktorene kan fremme læring og kompetanseutvikling. I dimensjonen betingelser for avlæring vil faktoren *barrierer* være en potensiell hemmer, fremfor en potensiell fremmer. I tillegg viser figuren hvordan kjennetegn ved tiltakene kan fungere som en moderator for hvordan faktorene kan fremme læring og kompetanseutvikling. På denne måten kan kjennetegn ved tiltakene fungere som en betinget variabel.



Figur 9: Analysemodell.

5.2.1 Kjennskap til læringsstrategien

Læringsstrategien ble først gjennomgått av Strategi i toppledergruppa sammen med direktøren og kringkastingssjefen. Kompetanseleder var etter dette rundt i alle divisjonene og snakket med ledergruppene. Lederne fikk materiale som presentasjoner og infographics-plakater de kunne benytte seg av når de videreformidle læringsstrategien til medarbeiderne. Intranettet Torget ble brukt som hjelpemiddel for å kommunisere strategien til resten av organisasjonen, men Strategi kontrollerte ikke hvordan lederne fortolket materiale eller hvordan lederne tok det videre.

Super og Class of '17

Det er gjennomgående at medarbeiderne har lite kjennskap til læringsstrategien og hva den innebærer. Noen mener at strategien ikke er noe medarbeiderne prater om og at den burde vært bedre forankret. På denne måten kan medarbeiderne bedre forstå retningen til NRK. Flere vektlegger å vite hva de har krav på for kompetanseutviklingen, og tror at bedre kjennskap til læringsstrategien gjør dette lettere. En respondent forklarer det slik:

“Jeg trenger den. Det er det å få oversikt. Da kan jeg gå og si til mine ledere hva jeg vil ha. Jeg kan henvise til at jeg vil ha det kurset, nå er det lenge siden jeg har vært på kurs og jeg trenger input. For eksempel. Jeg vil jo forstå hva bedriften jeg er i driver med.”

Det fremkommer samtidig at medarbeiderne opplever store informasjonsmengder, og at det er vanskelig å ta alt innover seg. En respondent forklarer at det er stor sannsynlighet for at medarbeiderne har mottatt informasjon om læringsstrategien selv om de har lite kjennskap til den. Andre medarbeidere vektlegger at de ikke behøver å kjenne til strategien og den teoretiske bakgrunnen, men at det holder at de vet hva de skal gjøre i praksis. Spesielt gjelder dette når det er vanskelig å skille læring fra det som ikke er læring. En respondent utdyper dette:

“Jeg føler ikke jeg trenger å vite hva den (læringsstrategien) er ... Jeg mener at det er litt vanskelig å dele inn året mitt i læring og ikke læring, fordi det er jobben i seg selv. Det at man gjør nye ting og er med på den omstillingen vi er inni, det er det som er læring, og det skjer hele tiden, og det kommer til å skje hele tiden, til vi pensjonerer oss.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

Også her er det gjennomgående lite kjennskap til læringsstrategien. Noen medarbeidere opplever at strategien er dårlig kommunisert, men føler at virkeligheten likevel stemmer godt overens med hva læringsstrategien ønsker å tilrettelegge for. Det kommer også frem at presentasjoner er mindre nødvendig, men at det heller handler om å inspirere medarbeiderne og fokusere på at læring også skjer utover den formelle læringen. En respondent beskriver dette på følgende måte:

“ ... jeg er sånn som sovner litt av PowerPoint, og det kjennetegner resten av organisasjonen også. For min del handler det mer om å prøve å inspirere til at de 70 prosentene er det du lærer hver dag når du går på jobben og at du er i kontinuerlig læring når du spør sidemannen om hvordan man skal gjøre noe.”

5.2.2 Lederansvar

Super og Class of '17

Ledere har et ansvar om å sørge for at medarbeiderne har nødvendig kompetanse for å løse sine oppgaver. En respondent beskriver dette slik: *“Jeg tenker at for NRK sin del, så er det viktig at vi har relevant kompetanse og medarbeidere som klarer å løse de oppgavene vi trenger å få løst. Det er et lederansvar å sørge for at vi har det.”* Dette kan innebære at det tilrettelegges for at medarbeiderne har mulighet til å lære seg de verktøyene de trenger og får tilbud om kurs. Det er videre bred enighet blant respondentene om at det er viktig at medarbeiderne får mulighet til å praktisere det de har lært på kurs. Denne praksisen bør skje i kort tid etter at kurset er gjennomført. På denne måten optimaliseres kompetanseutviklingen. Lederne har et ansvar for å tilrettelegge for dette. Kompetansesjef er viktig i denne sammenhengen, og nærmeste leder har gjerne denne rollen. Hvorvidt de arbeider for å utvikle kompetanse avhenger av hvor mye tid de har tilgjengelig og hvor mye tid de ønsker å bruke på det. En respondent uttrykker det slik:

“(...) oppgavene til lederne er ofte sånn at det viktigste for de er å fylle vaktplan, ha nok folk på jobb, og fylle sendeplanen, ha en sending som har innhold. Og hvis du veksler mellom det, fylle vaktplan, fylle sendeplan, fylle vaktplan, fylle sendeplan, så har du aldri tid til å løfte folk.”

En annen respondent er enig i at kompetansesjefen i praksis blir en ”kabal-legger” som skal få ting til å gå opp. Kompetansesjefen har dårlig oversikt over hva medarbeiderne har av kompetanse, og hvilken kompetanse de med fordel kunne tilegnet seg. Respondenten utdyper dette slik:

“Navnet på stillingen tenker jeg i alle fall at betyr at den skal hjelpe oss litt i forhold til å utvikle vår kompetanse. I praksis er den en type kabal-legger som bare skal få ting til å gå opp (...) Jeg tror det er liten tillit i gruppa til at kompetansesjefen egentlig vet hva vi kan (...) Det hadde vært fint om den posisjonen som kompetansesjef faktisk hadde god oversikt over hva vi kan og brukte sin tid til å orientere seg på hva slags kompetanse vi kanskje burde tilegne oss.”

Det er flere medarbeidere som opplever liten tiltro til kompetansesjefene sine og at disse er utilgjengelige. Medarbeiderne erfarer at lite blir gjort i etterkant av møter. Til tross for dårlig score på medarbeiderundersøkelser år etter år, opplever medarbeiderne at lite blir gjort for å forbedre situasjonen. Som et resultat av dette støtter medarbeiderne seg heller til hverandre enn til kompetansesjefen sin. Det er medarbeiderne som drar hverandre med, lærer hverandre nye ting og tipser om kurs. De må så forsøke å selge inn idéen om kurs for å få delta på det.

Underholdning og Mobilredaksjonen

Det er enighet blant respondentene om at utvikling av digital kompetanse er et lederansvar da det er lederne som er ansvarlige for hvordan medarbeiderne disponerer tiden sin. For at medarbeiderne skal ha mulighet til å utvikle den digitale kompetansen, må lederne legge til rette for dette. En respondent forklarer dette med det følgende:

“... min leder er jo ansvarlig for hva jeg bruker min tid på, og er da nødt til å gi meg tid til å kunne fokusere på det også. Så det handler om ressursbruken, og det er jo ikke kun opp til meg hva jeg skal bruke tiden min på.”

Noen opplever at oppfølgingen fra lederne er god, mens andre tenker at lederne ikke tar på seg dette ansvaret i stor nok grad. Dette begrunnes med at lederne ikke følger opp medarbeiderne godt nok, og at noen av dem som følge av dette ikke føler seg ivaretatt. Respondentene trekker frem utfordrende logistikk som en mulig årsak til dårlig oppfølging.

5.2.3 Medarbeideransvar

Super og Class of '17

Noen respondenter peker på eierskap til kompetansearbeidet som en del av medarbeideransvaret. Andre mener at ansvaret handler om at medarbeiderne må være engasjerte og villige til å endre seg. Flere av respondentene trekker frem at medarbeiderne må føle et ansvar for å være relevante, jobbe for å oppdatere seg på hva som er nytt, og deretter lære seg det som er nødvendig for å kunne løse arbeidsoppgavene sine. En av respondentene utdyper dette:

“På et individuelt plan så er det kjempeviktig at hver enkelt medarbeider også føler et sterkt ansvar for å være relevant og for å ikke bli akterutseilt kompetansemessig (...) Som medarbeider så koker det ned til at man ønsker å ha en jobb, og da må man også være relevant. Hvis du surrer rundt og ikke gjør nytte for deg, så er det ikke noe poeng i at du har den jobben heller.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

Medarbeideransvaret innebærer for respondentene at de må være interesserte i å tilegne seg ny kompetanse. Lederne kan legge til rette for det, men medarbeiderne må samtidig være nysgjerrige på ny kompetanse. Det handler om å ta initiativ til kompetanseutvikling. En respondent beskriver medarbeideransvaret slik:

“Det er jo et krav vil jeg si, man må være interessert, både i medieutviklingen og lære seg nye ting ... det er ikke sånn at når du er ferdig med skolen så er du ferdiglært. Du må fortsette å være nysgjerrig hver dag.”

For noen fungerer dette godt. De liker å lære ved å observere og ved å prøve ut nye ting på egenhånd. Noen av medarbeidere bruker imidlertid mindre tid på å utforske nye kilder til kompetanse. Først når de oppdager at de mangler kompetanse til å løse oppgavene sine, vil de gjøre forsøk på å tilegne seg denne. De oppsøker ikke mulige kompetansekilder, men venter til behovet har oppstått. Det å oppsøke nye kompetansekilder krever dessuten overskudd og tid, noe som ikke alle medarbeiderne har. En respondent beskriver dette på følgende måte: *“Jeg*

har jo selvfølgelig ansvar for å lære meg det det er forventet at jeg skal lære, men det å oppsøke hva man burde lære, det føler jeg ikke at vi har så veldig mye overskudd til.”

5.2.4 70:20:10-modellen

Super og Class of '17

Mange medarbeidere lærer best ved selvstudium, og ved å prøve og feile. Noen trekker frem at mennesker lærer forskjellig. Dette er med på å gjøre læring gjennom arbeidspraksis, 70-delen i 70:20:10-modellen, mer hensiktsmessig. Medarbeiderne peker samtidig på at mye arbeid foregår i dialog og at det derfor er vanskelig å skille mellom læring gjennom arbeidspraksis og sosial læring, 20-delen. Et viktig aspekt ved læring er inspirasjon fra andre medarbeidere. Enkelte foretrekker å først bli fortalt hva de skal gjøre eller observere andre, fremfor å prøve og feile selv. En deltaker i Class of '17 beskriver det slik:

“Gjerne observere, gjerne spørre. Nå er det veldig rom for det, så jeg kan sitte selv og spørre og så kommer det en. Jeg har rom til å gjøre ting flere ganger. Jeg har tid, og da sitter det, når man får gjort det flere ganger.”

I Super skjer mindre enn 10 % av læringen i avdelingen gjennom kurs. I opplæringsprosjektet Class of '17 tilbys det derimot langt flere kurs enn vanligvis i avdelingen. Utfordringen for deltakerne er å fremdeles holdes oppdaterte på den daglige produksjonen i prosjektene de er utplassert i, samtidig som de er på kurs. En respondent beskriver dette slik:

“(...) samtidig som du er på kurs så skal du jo delta i den daglige produksjonen. Jeg syns ikke jeg har fått helt til den balansen. Plutselig er du borte en uke på kurs, og så skal du tilbake, og så er det kurs igjen både mandag og torsdag, altså (...) Når du da er så til og fra, så er det litt sånn ‘sorry, jeg har vært på kurs igjen. Hva driver vi med nå?’ Du er hele tiden bakpå. Så det synes jeg ikke har fungert så bra.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

Mye av læringen for medarbeiderne skjer gjennom arbeidspraksis. Flere anslår at denne andelen er tilnærmet 70 %, gjerne litt mer. Medarbeidere ønsker selv å lære seg nye verktøy ved at de finner relevant lesestoff og deretter prøver seg frem. En respondent forklarer dette slik:

“Jeg er ganske nysgjerrig og liker å lese om ting på nett. Jeg bruker veldig mye tid på det. Burde sikkert vært flinkere til å spørre folk konkret, men på nett får man så veldig mange forskjellige synspunkter. Da må man nødvendigvis være litt kritisk til mye meninger også, og det tror jeg at man lærer mye av. Å se på ting, prøve ut ting, det syns jeg er en veldig fin måte å gjøre det på. Jeg har alltid vært glad i å teste ting selv fremfor å bare få høre hvordan ting skal gjøres.”

Mye arbeid i avdelingen skjer i samhandling med andre, og sosial læring er derfor en naturlig form for læring. Denne andelen er for de aller fleste godt over 20 %. Medarbeiderne opplever dessuten at det finnes gode muligheter for å kontakte andre i avdelingen for å få støtte i kompetanseutviklingen. Noen misliker å benytte seg av materiale for å komme frem til hvordan ting fungerer. En respondent beskriver dette slik: *“Ikke gi meg noe teori ... Jeg leser ikke bruksanvisning. Hvis jeg kjøper noe med bruksanvisning, så leverer jeg det enten tilbake, eller så må de stå og vise meg hvordan jeg gjør det. Jeg orker ikke lese meg til det.”* Andre opplever at de ikke har en intuitiv følelse for hvordan nye verktøy og fremgangsmåter fungerer. For å ikke bli stående fast, er de avhengige av å bli vist disse.

Langt mindre enn 10 % av læringen i avdelingen skjer gjennom kurs. Denne andelen varierer blant medarbeiderne, men er jevnt over lav. For at kursingen skal være nyttig må den være knyttet til arbeidet medarbeideren skal gjøre i etterkant. Dette gjelder både kurs holdt av Mobilredaksjonen og av andre. Videre må medarbeiderne kunne praktisere det de har lært raskt etter kursingen for at kunnskapen ikke skal forsvinne. En respondent uttrykker praktiseringen av kurs holdt av Mobilredaksjonen slik:

“(...) det er kanskje én av ti som jobber med det uken eller et par uker etter. Jeg tror det er en stor del som ikke kommer til å bruke det i det hele tatt (...) jeg føler at kurset bør være knyttet direkte opp mot det du skal gjøre i praksis, i en eller annen form. Det vil jeg tro at ikke gjelder en del av de som er på kurs. Etter hva jeg har sett, vil jeg anta at de ikke kommer til å ha så mye behov for det heller.”

5.2.5 Felles forståelse

Super og Class of '17

Ettersom temaet for studien er digital kompetanseutvikling, er det den *digitale kompetansen* som vi anser at det er mest viktig å ha en felles forståelse av. I Super blir omstillingsevne vektlagt av flere som viktig. I tillegg er brukerforståelse og SoMe en del av kjernen i digital kompetanse. En respondent beskriver digital kompetanse slik:

“Først og fremst så innebærer det evnen til omstilling, og å hele tiden være i utvikling. Det å ha digital kompetanse nå, er overhodet ikke det samme som å ha digital kompetanse om to år, eller fem år, eller et halvt år for den saks skyld (...) Evnen til å lære seg noe nytt og å være i utvikling er viktigere enn å bli ekspert på Snapchat, et annet medium, eller et konkret språk.”

Utover omstillingsevne, brukerforståelse og SoMe opplever respondenter at et siste aspekt av digital kompetanse er de tekniske ferdighetene. Mediebransjen er i kontinuerlig utvikling og kompetansebehovet endrer seg spesielt drastisk for medarbeidere i denne bransjen. Som et resultat av økt kompetansebehov for tekniske ferdigheter er Class of '17 satt i gang for å omstille seg til en ny mediehverdag. Blant annet skal prosjektet føre til at de åtte medarbeiderne kan publisere på flere plattformer. En respondent beskriver dette slik:

“Alt det vi gjør handler om historiefortelling (...) Det handler mer om format og hvilke virkemidler du kan bruke. Man kan jo gjøre ganske avansert bearbeiding av ting som krever mye dypere datakompetanse og evne til å tilegne seg nye verktøy i produksjonssammenheng (...) alt ettersom hvor avansert verktøy du bruker, så må du forstå en del fagterminologi.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

I Underholdning varierer det hva respondentene mener digital kompetanse er. Flere trekker frem SoMe som kjernen i dette, både det å kunne publisere og å se muligheter for ulike plattformer. Både de tekniske ferdighetene og brukerforståelse oppleves som viktig for å være kompetent. SoMe og tilhørende plattformer er relativt nytt i NRK-sammenheng, og flere opplever at lineær-TV reduseres samtidig som at SoMe øker. Som konsekvens av dette er det

behov for økt kompetanse på området for å følge utviklingen. En respondent beskriver digital kompetanse slik:

“(...) det er sosiale medier som er digital kompetanse for meg. Hvert fall det som er fremtidsrettet er det vi har opplæring i nå. Lineært går ut, mens sosiale medier er det som er i tiden. Det er vel det som jeg ser på som digital kompetanse.”

SoMe er for flere er essensen i digital kompetanse. Likevel varierer det hvorvidt også tekniske klippe- og publiseringsferdigheter, eller brukerforståelse kan inngå i begrepet. Enkelte opplever at det er vanskelig å beskrive digital kompetanse. En respondent forklarer dette slik: *“Jeg skjønner nesten ikke ordet engang. Digital kompetanse, hva det innebærer? Nei, det innebærer vel at man kan tekniske ting da (...) Særlig nå fremover blir det vel å sette seg inn i sosiale medier, men også klipping og redigering.”*

5.2.6 Kontinuerlig fokus på læring

Super og Class of '17

I Super er det en opplevelse av at det har skjedd endringer i fokuset på kompetanseutvikling de siste månedene. Class of '17 kan være et eksempel på hvordan dette fokuset har manifestert seg den siste tiden. Tiltaket er nytt og i en størrelsesorden i form av ressurser helt ulikt tidligere kompetansearbeid i avdelingen. En respondent forteller om sin opplevelse av tiltaket Class of '17:

“(...) det har vært et bra opplegg. Det er jo første kull som er ute, litt sånne barnesykdommer har det vært, men er veldig glad for at de nå har satt av i budsjettet en pott som skal gå til det. Det har aldri vært sånn før. Det lover veldig bra, at det ikke er en festtale, det er penger på bordet.”

Samtidig opplever respondenter at det er usikkerhet blant deltakerne i Class of '17 rundt hva som skjer etter prosjektet. Deltakerne opplever at det ikke er gitt at de får brukt erfaringene i nye roller etter prosjektet, i tillegg til at få vet hva de vil settes til etter endt prosjekt. En respondent formulerer dette slik:

“Det er det som jeg tenker blir ordentlig spennende å se, hvordan resultatet av disse tre månedene blir brukt videre. Og det kommer også an på hvordan vi bemanner. Det kan godt være at vi har bruk for folk i mer tradisjonelle posisjoner, at noen av de går tilbake til å gjøre det de har gjort før. Dette vil være litt dumt fordi man ikke får fulgt opp, men kanskje vi får gjort det etter noen måneder igjen.”

Respondenter nevner også at det bør bli flere runder med prosjektet, slik at kompetanseutviklingen får kontinuerlig fokus. Samtidig er det nødvendig å tydeliggjøre behovene ytterligere, samt begrunne hvorfor og hvordan kompetansen skal utvikles. En respondent uttrykker dette slik:

“Jeg tror at mye fungerer bra fordi det er en vilje til å satse, og det er et høyt fokus på at det skjer ting som vi er nødt til å henge med på. Det jeg tror kunne gjort det både tydeligere og bedre er hvis vi i større grad hadde klart å peke på hvorfor og hvordan vi skal bruke det. Hva er det med denne kompetansen som vi nå bruker tid på å skaffe oss som er avgjørende for NRKs eksistens fremover, og på hvilken måte er det vi blir mer relevant for publikum ved å kunne nye ting? Hva er det egentlig vi trenger å kunne? Jeg har en følelse av at vi virkelig tar innover oss at verden er i endring, og så ser vi ikke helt rekkevidden av det.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

Også i Underholdning har respondenter opplevd en endring i fokuset. Flere opplever at behovet for kompetanseutvikling tas på alvor på bakgrunn av at mediehverdagen er i endring. Tidligere har respondenter opplevd at perioder med nedbemanning har handlet om å kartlegge medarbeidernes kompetanse, og dette har satt i gang et økt fokus på kompetanseutvikling. En respondent beskriver dette slik:

“Jeg syns de har famlet en lang stund, nettopp på det at de har hatt kursing som er litt sånn avlatshandling. Men jeg tror det skjedde noe, vi hadde et voldsomt vondt nedbemanningsspøkelse for et par år siden. Da var en av de tingene at flere av oss måtte gå. Vi måtte fylle ut sånt eget kompetanseskjema, hva kan du, ikke sant (...) Og det tror jeg veldig mange har meldt tilbake, og fagforeningen vår også. Det er deres ansvar å gi sine medarbeidere den kompetansen som de har behov for i bedriften.”

En fremgangsmåte for å minske kompetansegapet er hospiteringsordningen i Mobilredaksjonen. Det økte fokuset kommer til uttrykk her gjennom at det settes av ressurser i form av tid og eksterne ansatte. Samtidig kan hospiteringsordningen planlegges mer i samråd med de involverte. Denne perioden kan påvirke andre prosjekter og produksjoner, og bedre planlegging vil legge til rette for at medarbeiderne følges godt opp. I tillegg forklarer respondenter at det er viktig med tilstrekkelig tid for at hospitanten skal forstå nok til å ta det med seg videre. Til nå har hospiteringsrollen innebært ulik varighet, og en respondent mener at et minimum på tre uker må ligge til grunn for ordningen. En respondent beskriver fokuset slik:

“Jeg merker at det er et tydelig fokus på at de ønsker å lære opp de som ikke har like mye erfaring med digital produksjon. Jeg merker at de ønsker å vie mye tid til det. Og så merker man at man kanskje skulle hatt lengre perioder for eksempel. Sånn at man rekker å bli litt mer varm i trøyen. Da er det lettere å komme med egne forslag og idéer.”

5.2.7 Tillit

Super og Class of '17

Respondentene i Super uttrykker at det i avdelingen er en særegen kultur for deling, og en viktig del av kulturen er tillit til hverandre. Det fremstår som helt avgjørende at medarbeiderne har tillit til hverandre og respekterer hverandres kompetanse. Denne tryggheten på andre så vel som en selv er en viktig del av forholdet mellom medarbeiderne. Flere respondenter uttrykker at det er en uuttalt velvilje til å dele mellom seg. En respondent beskriver kulturen i avdelingen slik:

“Vi har en veldig god kultur for å dele kompetanse i Super, i motsetning til enkelte andre miljøer, hvor kompetansen blir sett på som en veldig verdifull valuta som man ikke vil gi fra seg. Da gjør man seg selv mindre attraktiv. Her er det ikke sånn. Jeg har aldri opplevd at det har vært sånn heller. Jeg syns ofte at folk som har lært seg noe nytt eller har erfart seg noe selv tar initiativ til å dele med andre fordi de er så begeistret for det.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

I Underholdning opplever medarbeidere at de har tillit til hverandre, og dette skaper en kultur for deling av kunnskap. Medarbeiderne er trygge på hverandre og deler velvillig. Dette gjelder fast ansatte, men også eksterne ansatte. Mye av arbeidet foregår i samarbeid med andre, og en

respondent beskriver tillit i avdelingen slik: *“Vi har en grunnleggende tillit til folk som kommer her. Vi skal kanskje gjøre noe sammen, og da er det veldig fint at de kan veldig mye om det jeg også kan, sånn at vi snakker samme språk.”*

Ettersom Mobilredaksjonen er en nyopprettet enhet, oppleves kunnskapsdeling til og fra redaksjonen annerledes enn i resten av avdelingen. I tillegg er også SoMe relativt nytt i NRK. Det er få som driver innenfor samme fagfelt, og det er dermed få å dele kunnskap med og lære av. I selve redaksjonen opplever medarbeiderne høy grad av tillit, og deler gjerne med hverandre og andre. En respondent beskriver det slik:

“(...) det er ikke så veldig mange egne dedikerte sosiale medier-mennesker i avdelingen her, det er for så vidt kun Mobilredaksjonen. Men det er jo et par unge hoder som har drevet med det, og som har kommet til oss og snakket om ting. Da har vi vært åpne for idéer og inspirasjon, og det fungerer motsatt også.”

5.2.8 Motivasjon til å dele

Super og Class of '17

Opplevd makt knyttet til egen kunnskap kan være en intern faktor. Respondenter mener at det å holde kunnskap for seg selv bidrar til at de blir mindre attraktive som arbeidstakere. Da jobber man mot seg selv og graver sin egen grav. Det har i avdelingen blitt mer forståelse for at medarbeiderne er avhengige av å dele på kunnskap og oppdatere hverandre på hva som er nytt. Videre erfarer respondentene at det gir status å dele på kunnskapen fremfor å holde den for seg selv. Dette forklarer en respondent med følgende:

“Jeg opplever at det er en atmosfære hvor det gir litt status å dele kunnskap også. Stikk i strid med å holde på kunnskapen fordi at det gir makt og en sterkere posisjon. Jeg opplever snarere at det er et miljø i Super hvor det å dele kunnskap gir kred.”

Forholdet til mottaker vil være en ekstern faktor for kunnskapsdelingen. Respondentene peker på at forholdet til en medarbeider påvirker hvorvidt kunnskap deles. En respondent fremhever viktigheten av å ha kjennskap til hverandre. Det fremkommer at det er unaturlig å dele kunnskap med noen man ikke kjenner. Samtidig er det heller ikke naturlig å søke kunnskap hos noen man

har dårlig kjennskap til. I praksis kontaktes de man kjenner for både å dele og søke kunnskap. Med et godt forhold til en medarbeider, kan det være lettere å få til et bra samarbeid. Sannsynligvis vet man da også mer om kompetansen medarbeideren besitter. En respondent forklarer dette slik: *“(...) man jobber nok bedre jo bedre man kjenner hverandre, og det hjelper selvfølgelig at du har et godt forhold til folk og kjenner de godt. Det handler litt om at da kjenner du bedre hva slags kompetanse de andre har.”*

Underholdning og Mobilredaksjonen

En respondent viser til tilfeller hvor medarbeidere har tilbakeholdt kunnskap for å forhindre at egen posisjon blir svekket, men påpeker samtidig at dette tilhører sjeldenhetene. Respondenten forklarer dette slik: *“Det har vært tilfeller for noen år siden blant produksjonslederne der det har vært litt sånn at ‘de skal ikke få vite hvordan jeg gjorde det forrige gang.’ Ikke sant? Men jeg syns vi er veldig flinke til å dele tips.”* Videre viser flere til nedbemanningen i 2014 hvor ansettelsesforholdet var truet og det i større grad ville vært naturlig å oppleve makt knyttet til egen kunnskap. Respondenter trekker frem at selv ikke her var medarbeidere sparsommelige i kunnskapsdelingen.

Noen respondenter opplever at forholdet til medarbeiderne har liten påvirkning på kunnskapsdelingen. Andre viser til at optimal kunnskapsdeling også fordrer at man har et godt forhold til den man skal dele kunnskap med. Uten dette er det lett å tenke at den som søker kunnskap kan finne denne andre steder. Det fremheves samtidig at dette ikke er tilfellet i avdelingen, men at medarbeiderne har et godt forhold til hverandre og gjerne deler kunnskapen sin. Det samme gjelder for Mobilredaksjonen. Medarbeiderne er trygge på hverandre, og er dermed mer åpne for å dele egen kunnskap ved at de ikke føler seg truet.

5.2.9 Muligheter til å dele

Super og Class of '17

Opplæringsprosjektet Class of '17 har som formål at deltakerne gjennom kurs, foredrag, nettverk og praksis i hvert sitt prosjekt skal få kompetansepåfyll til å kunne produsere for alle plattformer. Class of '17 gir dermed medarbeiderne en formell mulighet til å dele sin kunnskap. Dette foregår ved at medarbeiderne i prosjektet deltakeren blir utplassert i lærer opp deltakeren. Samtidig kan deltakeren dele kunnskap fra eget fagfelt. I prosjektene er det i stor grad

teamarbeid da de samarbeider om produksjon. Dette skaper ytterligere muligheter for kunnskapsdeling. Ettersom Class of '17 handler om å utvikle ny kompetanse, er det et spesielt fokus på kunnskapsdeling i disse prosjektene.

Andre redaksjoner i Super som ikke er involvert i Class of '17 opplever mindre grad av kunnskapsdeling til tross for at arbeidsformen er teamarbeid. De fordeler ofte oppgaver, og reduserer på denne måten muligheten for kunnskapsdeling. En respondent sier følgende:

“Grupper fordeler seg ofte sånn at ‘Nå skriver du det, og så gjør du det.’ Selv om jeg er med i prosessen, så kan ikke jeg akkurat det du gjorde. Det blir som å sitte i passasjeretet når man kjører, man finner ikke igjen veien.”

En annen respondent trekker frem andre forhold som hindrer teamarbeid i å åpne opp for kunnskapsdeling. Det kommer frem at det tidligere har vært tilfeller hvor dialogen og samarbeidet ikke har vært godt nok. Som en følge av dette lærte medarbeiderne langt mindre. God kommunikasjon er derfor viktig for å utnytte teamarbeid som en mulighet for kunnskapsdeling.

Deltakerne i Class of '17 har selv initiert et ukentlig møte hvor de samles og diskuterer hva de har lært på kurs eller i sine respektive prosjekter. På denne måten deler de kunnskap med hverandre. En respondent trekker frem det å lære sammen som en effektiv måte å utvikle kompetanse. I Super er det også felles avdelingsmøter hver uke. En respondent opplever at dette er en fin arena for å videreformidle suksesshistorier og få tilbakemelding fra andre medarbeidere.

Underholdning og Mobilredaksjonen

Hospiteringsordningen skal sørge for at andre i avdelingen har mulighet til å lære av Mobilredaksjonen. Hospitantene opplever at de har fått utviklet egen kompetanse gjennom denne ordningen. Samtidig har de fått delt deres kunnskap med redaksjonen ved at de har kommet med nye synspunkter på utfordringer som redaksjonen opplever. Det har imidlertid vært tilfeller hvor hospitanter har fått lite å gjøre, og har redusert hospiteringsperioden sin som følge av at Mobilredaksjonen har vært for opptatt. Det er bred enighet om at kunnskapsdelingen kunne vært bedre dersom planleggingen av hospiteringen hadde blitt gjort i samarbeid med

medarbeiderne. På denne måten hadde det vært bedre muligheter for oppfølging og kunnskapsdeling. En respondent utdyper dette:

“Det er jo tid- og ressurskrevende, og kanskje det hadde vært fint å være mer involvert i den prosessen med planleggingen for når hospitantene skal komme, med tanke på andre produksjoner. Sånn at vi som gjør mye av den opplæringen internt har mulighet til å faktisk påvirke litt når det passer best. Da kan vi gi best mulig oppfølging og er ikke for opptatte med andre ting.”

I Mobilredaksjonen foregår mye teamarbeid på den måten at redaksjonen ofte gjør oppdrag på vegne av andre redaksjoner i avdelingen. Dette åpner opp for kunnskapsdeling. Også når Mobilredaksjonen produserer eget innhold deles kunnskap ved at medarbeiderne søker råd hos hverandre og utnytter hverandres styrker. Samarbeid har også i andre redaksjoner i avdelingen en positiv effekt på kunnskapsdelingen. Medarbeiderne vil lage godt innhold, og vet hva de forskjellige rollene behøver for å få dette til. Nylige evalueringer har vist at medarbeiderne er fornøyde med samarbeidet og delingen. En respondent forklarer dette:

“Jeg har sett på de medarbeiderundersøkelsene som vi har årlig. Da sitter vi anonymt og svarer på en haug med spørsmål, og da kommer blant annet det med samarbeid med kolleger. Der har vi en skala fra 0 til 7, og nå har vi fått tilbake medarbeiderundersøkelsen som ble gjort for en måned siden. Da ligger deling og samarbeid opp mot 6. Veldig høyt.”

I motsetning til flere av de andre redaksjonene i avdelingen, har Mobilredaksjonen morgenmøte hver dag hvor de snakker om hva som har skjedd de siste 24 timene og går gjennom det de har av saker. På denne måten jobber medarbeiderne i redaksjonen tettere med redaksjonens prosjektsjef. Hospitantene setter også pris på morgenmøtene, og føler at møtene gjør at de blir både mer inkludert og bedre fulgt opp. I Underholdning møtes medarbeiderne på faste avdelingsmøter. En respondent forteller at agendaen for et nylig avdelingsmøte var hvordan en sammenlignbar avdeling arbeidet med publiseringsstrategien. Formålet var å overføre kunnskap fra en avdeling til en annen. På andre møter er det ofte slik at ledelsen legger frem resultat for nåværende produksjoner eller planer for fremtidige produksjoner. Det er imidlertid svært sjeldent at medarbeiderne kommer med innspill og deler sin kunnskap:

“(…) vi går gjennom tallene fra helgen. Jeg tør ikke å si imot, ingen tør å si noenting, aldri hørt noen si ifra. At de ikke skjønner etter alle disse årene at ingen sier noe, at det er noe galt. Det er veldig rart. Så det er hierarkisk, og det er avstand, dessverre.”

5.2.10 Infrastruktur som tilrettelegger for samhandling

Super og Class of '17

I enkelte redaksjoner i NRK sitter medarbeiderne på hvert sitt kontor. Det er likevel mest vanlig at redaksjonene jobber i åpne kontorlandskap. Respondentene forklarer at mye av idéutviklingen og det redaksjonelle arbeidet foregår på tvers av pultene i det åpne landskapet. Videre handler det om å skape et landskap hvor de relevante redaksjonene og funksjonene sitter i nærheten av hverandre. Dette gjør at informasjon flyter bedre og det er lettere å fange opp det som skjer. Medarbeiderne er fornøyde med at det er langt flere å spørre om hjelp, og at terskelen for å gjøre det er mye lavere.

En annen respondent peker på at størrelsen på kontoret påvirker hvor effektivt arbeidet utføres i det åpne landskapet. Dersom kontoret blir for stort blir det fort mye støy når det er så mange mennesker å forholde seg til. Denne støyen har en negativ virkning på effektiviteten. Det fremkommer også at det er lettere at ting flyter ut når man jobber i et åpent landskap.

Underholdning og Mobilredaksjonen

I Mobilredaksjonen sitter medarbeiderne ved en felles desk, og en respondent påpeker at veien til hverandre i denne redaksjonen er kortere enn i avdelingen for øvrig. Dette har dermed en positiv effekt på muligheten til å dele kunnskap. Også i denne redaksjonen trekkes det frem at det åpne landskapet på samme tid kan utfordre effektiviteten. God kommunikasjon kan likevel gjøre utfordringene lettere å håndtere. En respondent forklarer dette slik:

“Det er jo rom for avbrytelser og man får ikke jobbet like effektivt som hvis man hadde vært på et eget kontor, det vil jeg absolutt si. Det er en vurderingssak, hva som er viktigst. Samtidig så tenker jeg at selv om man har åpne kontorlandskap, så lenge man prater om de utfordringene det har, at man er tydelige på at ‘jeg jobber med dette de neste tre timene og trenger å fokusere på det.’ så føler jeg at det blir respektert.”

For noen deler av arbeidet har imidlertid felles desk og åpent kontorlandskap noen konsekvenser som det er vanskelig å unngå. En respondent utdyper dette:

“Det at man sitter og jobber med headset hele dagen er ikke alltid helt heldig for det man skal levere, ettersom det er noe annet å vurdere på høyttalere enn på headset. Så da må man jo ofte finne andre redigeringsrom kun for å gjøre den siste kvalitetssjekken. For produktiviteten sin del burde man kanskje vært på et grupperom hele dagen. Vi jobber med såpass korte prosjekter at det å løpe fra rom til rom er veldig upraktisk.”

I avdelingen for øvrig trekkes det frem at et åpent kontorlandskap er nyttig og at medarbeiderne ønsker å sitte i nærheten av hverandre. Selv om kontorlandskapet også her medfører utfordringer for deler av arbeidet, eksempelvis telefonintervju, anses fordelene med et åpent kontorlandskap å overveie ulempene.

5.2.11 Barrierer

“En ting som overrasker meg, gang på gang, som jeg må bli påminnet av kollegaene mine, er at det er mye angst ute og går. Folk er redde for nye verktøy. Folk er redde for nye arbeidsprosesser og flyter. Folk er redde for alle disse tingene ... Og det er rett og slett bare sånn at det er en psykologisk greie. Det du har, det du kjenner, det er du trygg på. Du kan vite at det fungerer sykt dårlig, men du er trygg på hvordan det er. Mens det nye der, de kan beskrive det så fint de vil, men jeg kan ikke stole på at det kommer til å bli bedre. Og da er man redd for det, sånn er vi jo.”

Super og Class of '17

En av barrierene er at det kan være vanskelig å innrømme feil. I Super opplever respondentene at det i stor grad er en villighet til å innrømme feil. Det er bred enighet i at det er viktig å endre seg fremfor å holde fast ved noe som ikke fungerer. På sikt opplever respondenter at arbeidet flyter bedre selv om innføring av nye rutiner er krevende i starten. Respondenter gir uttrykk for at innstillingen til å endre seg og å innrømme feil kan avhenge av hva de har prestert tidligere. En respondent forklarer det slik:

“(…) hvis du har hatt regi på en dramaproduksjon til 40 millioner, og så skal du plutselig lage en Instastory, så skjønner jeg jo at det på en måte er et nederlag. Samtidig er det jo ... alt forandrer seg. Jeg omfavner heller den forandringen. Inntil det motsatte er bevist, så tenker jeg at det kommer sikkert noe positivt ut av det.”

Forandringer kan være utfordrende, og en annen barriere er kognitiv treghet. I Class of '17 er deltakerne imidlertid nødt til å gi opp eksisterende rutiner for å lykkes med opplæringen. Respondenter i avdelingen opplever at det kan være vanskelig å endre rutiner fordi de gjerne har en tilknytning til de eksisterende. Rutiner gir trygge rammer og holdepunkter i hverdagen, og en respondent uttrykker det slik:

“Det handler i mindre grad om alder og i større grad om personlighet tenker jeg. Det er nok det jeg har erfart også, at en del medarbeidere er mye mer trygghetssøkende. Det er så ålreit å være der de er, så uansett hva som er rundt neste sving, så vil de helst slippe å måtte gå dit. Da må man jobbe på en helt annen måte for å folk med seg den veien, og det kan være unge som gamle som sliter med de tingene.”

Vi vil i det følgende kun fokusere på den organisatoriske barrieren institusjonell treghet. Etter å ha jobbet med samme system lenge kan det være lett å ta dette for gitt fremfor å vurdere alternativer eller tiltak for effektivisering. Programbanken i NRK er nevnt som eksempel på et system som kan være tungvint å jobbe i, men som fremdeles brukes i dag. Det oppleves i tillegg svært tidkrevende å omstille seg. Organisasjonens størrelse fremheves som en mulig årsak til dette. En respondent forklarer det slik:

“Altså NRK er jo et hangarskip. Det er så svært og det tar så enormt lang tid å snu og endre kurs. Jeg tror det er mange avdelinger som har samme erfaringer som her, at det er rett og slett vanskelig å hive seg raskt rundt.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

I Underholdning gir respondentene uttrykk for at det ikke er vanskelig å innrømme feil. Respondenter er enige i at det er viktig å effektivisere og forbedre arbeidet. Villighet til å endre seg må til for å møte nye utfordringer i mediebransjen. Nye arbeidsformer og plattformer vil kreve ny kompetanse. En respondent forklarer innstillingen til endring i avdelingen slik:

“(…) jeg mener at man endrer seg for å ruste seg for en ny tid. De som ikke er endringsvillige, de har et problem fordi at i morgen kan det være noe helt nytt. Plutselig kommer det en plattform som ingen har tenkt på. Da må vi forholde oss til den og endre oss igjen. Det er ikke sånn at du jobber og jobber til du til slutt kan det, og kan jobbe et sted resten av livet uten at det skjer noe fordi du er utlært. Det forandrer seg hver eneste dag.”

I endringsprosessene kan det dukke opp en annen barriere, da det kan ligge en ubevisst tilknytning til rutiner. I starten er det utfordrende å ta i bruk nye rutiner, særlig for medarbeidere med lang fartstid, mens når endringene har startet, så går det relativt raskt. En respondent forklarer det å gi opp etablerte rutiner slik:

“Liker ikke det (å endre rutiner). Godt med rutiner, det er trygt med rutiner. Så det er veldig fint at bedriften bare presser igjennom nye ting ... jeg blir pottesur inni meg, så må jeg bare gå noen runder med meg selv, og tenke at jeg bare må gjøre det. Når du er der du er, så må du slutte, eller så må du bare legge om oppi hodet ditt og være positiv.”

Respondenter opplever at ledelsen ikke setter spørsmålstegn ved eksisterende rutiner og praksiser som følge av at de ikke har nok informasjon om arbeidsprosesser i avdelingen, med rutiner og praksiser som inngår i disse. På denne måten kan det hende at arbeidet gjøres langt mer tungvint enn nødvendig, og at endringer her ville vært å foretrekke. En respondent utdyper dette:

“Når ikke de vet noe om hele den prosessen, så er de ikke i stand til å gi oss det vi trenger av ytterligere verktøy. Kanskje gjør vi det kjempe tungvint, kanskje jeg kunne overlevert mitt arbeid til nestemann på en helt annen måte, som også de andre hadde hatt innsyn i og kunne nyttiggjort seg av. Det er ett eller annet her som ledelsen ikke ber om, og som de ikke kan. Veldig rart.”

5.2.12 Tiltak for å senke barrierene

Super og Class of '17

Super har besøkt andre medieorganisasjoner for å få inspirasjon. Høsten 2016 besøkte Super BBC, ti år etter at de var der første gang. For ti år siden var det mye å lære før barnekanalen skulle starte opp, og ledergruppen hadde dermed store forventninger til fjorårets besøk. Det

viste seg at Super er langt fremme på digital kompetanseutvikling og på tilstedeværelse på SoMe for barn. En respondent opplever at andre medieorganisasjoner gir lite input til Super, og det er derfor vanskelig å bli inspirert og lære av andre. For å lære opp internt fungerer tiltaket Class of '17 som omskolering i Super. Bakgrunnen for dette beskrives slik:

“Vi har en faglig sterk kompetanse, men så ser vi at verden utvikler seg litt fortere enn vi klarer å henge med. Vår målgruppe er ofte de første som tar i bruk ny teknologi. Vi ser at vi er nødt til å gjøre noe hvis vi skal fortsette å kunne kommunisere med våre seere i øyehøyde. Da må vi øke vår egen kompetanse på de plattformene hvor målgruppen er.”

Dette tiltaket oppleves som en naturlig konsekvens av omstillingen i mediebransjen. Ettersom publikum ser mindre og mindre på lineær-TV, ser medarbeiderne behovet for å tenke nytt og være på de plattformene som brukes i større grad. For å ha kompetanse for de ulike plattformene fungerer omskoleringen som en måte å bygge kompetansen inn i organisasjonen. Tidligere har dette vært mer tilfeldig og flere av de midlertidig ansatte har besittet den digitale kompetansen enn de fast ansatte. Ettersom det har blitt tydelig at det er et behov for at flere medarbeidere har denne kompetanse, har dette fått fokus i avdelingen. Ved å omskolere medarbeiderne vil ikke essensiell kunnskap forsvinne ut av organisasjonen sammen med ansatte som tilfeldigvis innehar digital kompetanse.

For å utvikle kompetanse, oppmuntrer ledelsen til eksperimentering. Respondenter opplever at det gis frihet i arbeidet, samtidig som at eksperimenteringen gjerne nedprioriteres i forhold til linjearbeidet. Mengden eksperimentering varierer også mellom redaksjonene. I prosjektet Class of '17 står deltakerne i en særstilling og beskriver prosjektene de er i som eksperimentelle og engasjerte i det nye. Utenfor kompetanseprosjektet opplever deltakere at linjearbeid ofte veier tyngst i en travel arbeidshverdag. En deltaker sammenligner mulighetene for å eksperimentere utenfor og i prosjektet slik:

“Nå de tre månedene her, så har vi jo hatt det. Det har vært innmari gøy, men ellers blir du fanget i prosjektet og av deadliner. Du vil så gjerne at det du lager akkurat nå skal bli veldig bra, sånn at det er så vanskelig å disponere tiden, så lenge det bare er opp til meg. I noen tilfeller så opplever jeg det sånn, at det er opp til meg.”

Både i prosjektet og i avdelingen for øvrig, opplever respondentene at fiasko ikke straffes, men at det roses for å prøve. Respondenter beskriver dette som en uuttalt kultur for å prøve og feile, og videre evaluere prestasjoner. Det gis uttrykk for at det har skjedd en forandring i avdelingen i senere tid, og at det er blitt mer tydelig at medarbeiderne skal ha lov til å feile. En respondent forklarer det slik:

“Jeg har en følelse av at det er i ferd med å snu litt, det har i alle fall blitt snakket mye om det på allmøter, at det er lov til å feile. Men vi skal ikke så veldig langt tilbake før det ikke var så veldig bra ... da var det veldig stramt.”

Underholdning og Mobilredaksjonen

En måte å senke de individuelle og de organisatoriske barrierene er å introdusere eksterne idéer til organisasjonen gjennom konsulenter eller ved besøk i andre organisasjoner. Underholdning besøkte YouTube og Google i London høsten 2016 for å lære av dem. Eksterne idéer er også introdusert i avdelingen gjennom bruk av innleide ansatte i Mobilredaksjonen. Samtidig er hospiteringsordningen i redaksjonen iverksatt for å omskolere medarbeidere internt. Ordningen skal gjøre det mulig for hospitantene å bruke SoMe-kompetanse i sine redaksjoner etter oppholdet. En respondent beskriver bakgrunnen for hospiteringsordningen i Mobilredaksjonen:

“NRK har veldig godt av å få egne sosiale medier-folk i alle ledd. Radio har nå nylig fått det på plass. Og det var jo lenge savnet å ha noen egne folk på det. Så det syns jeg er bare positivt, å ha egne sosiale medier-folk.”

Hospiteringsordningen er et av flere grep i avdelingen. Et annet tiltak er at ledelsen i Underholdning oppmuntrer til eksperimentering. Medarbeiderne oppfordres til å bruke minimum én time i uken på eksperimentering og inspirasjon. Flere respondenter oppgir at det er rom for å eksperimentere og at dette praktiseres. Enkelte opplever at de ikke har tid og overskudd til dette. I eksperimenteringen er det også viktig å skape en psykologisk trygghet ved at fiasko ikke straffes. I Underholdning er medarbeiderne åpne for å prøve nye ting, og det er enighet om at det ikke forekommer sanksjoner for å gjøre feil, men heller ros av hverandre. En respondent utdyper dette slik:

“(…) folk har lov til å feile og til å gå på tryne. Det er lov til å ikke få det til første, andre, tredje og fjerde gangen. At det står noen og heier på deg selv om du går på snørra, det tror jeg er kjempeviktig.”

5.2.13 Forutsetninger for å lykkes med avlæring

Super og Class of '17

Det fremkommer at målet med å innføre de nye rutine og praksisene må kommuniseres slik at alle er klar over det. Det er viktig at det er klart hva som skal gjøres og hvorfor. Da er medarbeiderne mer villige til å erstatte de eksisterende rutine og praksisene med nye. Tidligere har det blitt gjort forsøk på å endre rutiner og praksiser uten å ha satt et klart mål på forhånd. Medarbeiderne har i disse tilfellene vært langt mindre endringsvillige. Tydeligere mål vil gjøre det lettere for medarbeiderne å akseptere nye rutiner og praksiser, og dermed øker sannsynligheten for å lykkes med avlæring.

Underholdning og Mobilredaksjonen

Respondenter peker på det at de nye rutine og praksisene må være reelle forbedringer som en forutsetning for å lykkes med avlæring. Helst skal det tidlig synliggjøres gevinster. Medarbeiderne arbeider mye i et dataprogram som oppleves som klønete, men som fungerer fordi at alle som bruker programmet kjenner til det og vet hvordan det fungerer. På et tidspunkt ble det laget et lignende program som skulle erstatte dette. Programmet opplevdes som umulig å bruke, og var ingen forbedring. Årsaken var muligens at de som lagde programmet ikke hadde forstått formålet med det, og hvordan medarbeiderne brukte det. Som følge av at medarbeiderne ikke så noen gevinster med det nye programmet og de nye rutine og praksisene dette innebar, ble de lite samarbeidsvillige. Dette er nå flere år siden, og fremdeles benytter avdelingen det gamle programmet. Avlæringen lykkes ikke i dette tilfellet, og respondenter peker på reell forbedring og tidlig gevinst som et forbedringspotensial i arbeidet med avlæring.

5.2.14 Oppsummering empiriske funn forskningsspørsmål 2

I tabell 4 nedenfor presenterer vi de viktigste funnene våre for fremmere for læring og kompetanseutvikling, strukturert etter de fire dimensjonene. Vi skiller mellom funn gjort i Super og Class of '17 og funn i Underholdning og Mobilredaksjonen. Disse funnene vil være

utgangspunktet for diskusjonen i kapittel 6. For øvrig benytter vi i tabellen forkortelsene C17 og MR for henholdsvis Class of '17 og Mobilredaksjonen.

Dimensjon	Fremmere	Super/ Class of '17 (C17)	Underholdning/ Mobilredaksjonen (MR)
Lærings- strategi	Kjennskap	Liten kjennskap.	Liten kjennskap.
	Lederansvar	Tilrettelegge for kursing og praksis. Liten tiltro til kompetansesjef.	Tilrettelegge for kursing og praksis. Ansvar for delegering av tid. Variert oppfølging.
	Medarbeider- ansvar	Endringsvillig og relevant, tilegne seg ny kunnskap.	Nysgjerrig og ta initiativ. Variert initiativtaking.
	70:20:10	Større andel sosial læring, mindre kurs. Vanskelig balanse i C17 mellom kurs og prosjektarbeid.	Større andel sosial læring, mindre kurs. Vektlegger relevans av kurs og praksis i etterkant.
Lærings- kultur	Felles forståelse	Variert. Omstillingsevne, brukerforståelse, SoMe og tekniske ferdigheter.	Variert. SoMe, brukerforståelse, tekniske ferdigheter. Vanskelig definerbart.
	Kontinuerlig fokus	Endret. Usikkert om C17 videreføres i arbeidsoppgaver. Tydeliggjøre behov mer.	Endret. Bedre planlegging for hospitering.
	Tillit	Viktig. Trygghet. Vilje til å dele.	Skaper en delingskultur. Også for midlertidige.
Kunnskaps- deling	Motivasjon	Status å dele. Forhold til mottaker påvirker noe.	Høy, selv ved nedbemanning. Forhold til mottaker påvirker lite. Trygghet er viktig.
	Muligheter	Godt teamarbeid i C17, mer delegering utenfor prosjektet. Ukentlige møter.	Hospiteringsordning og møter i MR. Godt teamarbeid. Lite dialog på avdelingsmøter.
	Infrastruktur	Viktig og riktig. Effektivitet avhenger av størrelse på kontorlandskap.	Felles desk i MR. Utfordrende for enkelte oppgaver. Åpne landskap gir variert nytte.
Avlæring	Individuelle barrierer (hemmer)	Innrømmer feil. Noe knyttet til rutiner.	Innrømmer feil. Trygghet til rutiner, men ser fordeler på sikt.
	Institusjonell treghet (hemmer)	Lett å ta for gitt systemer, tidkrevende med omstilling.	Lite kjennskap i ledelsen om eksisterende rutiner.

	Tiltak	Bedriftsbesøk. C17 som omskolering. Kultur for å feile. Eksperimentering.	Bedriftsbesøk. Hospitering som omskolering. Eksternt ansatte. Kultur for å feile. Eksperimentering.
	Forutsetninger for å lykkes	Tydelige mål med nye rutiner.	Nye rutiner som reelle forbedringer. Tidlig gevinst.

Tabell 4: Oppsummering funn forskningsspørsmål 2.

6 Diskusjon

6.1 Innledning

I kapittel 5 presenterte vi utvalgte empiriske funn i Super og Underholdning relatert til kjennetegn ved tiltak NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, bakgrunn for disse og hvilke faktorer som fremmer læringen i tiltakene. I dette kapitlet vil vi drøfte utvalgte funn i de to avdelingene i lys av teori og tidligere forskning. Med diskusjonen ønsker vi å besvare forskningsspørsmålene, og samtidig bidra med ny forskning på området.

Kapitlet er strukturert etter de to forskningsspørsmålene. Innledningsvis drøfter vi kjennetegn ved de to tiltakene og sammenligner bakgrunnen, motivet og innholdet i disse. Videre drøfter vi hvilke faktorer som kan være fremmere for læring. Avslutningsvis presenterer vi en revidert syntese med tilhørende oppsummering av diskusjonen.

6.2 Forskningsspørsmål 1

6.2.1 Kjennetegn ved tiltakene

Class of '17 i Super

Tiltaket er basert på 70:20:10-modellen, noe som også virker å fungere i praksis. Modellens bestanddeler læring gjennom arbeidspraksis, sosial læring og formell læring kan sies å representere Zollo og Winters (2002) tre læringsprosesser akkumulering, artikulering og koding. Når de tre læringsprosessene samutvikles, formes rutiner og dynamiske kapabiliteter. Disse kapabilitetene er spesielt viktige i en kontekst hvor teknologiske betingelser stadig endres eller er uforutsigbare, hvilket i aller høyeste grad er tilfellet for NRK. På denne måten får deltakerne økt intellektuell kapital med endringspotensial, og kan i henhold til Olaisen og Johannesens (2002) definisjon dermed bli nøkkelmedarbeidere. Arbeidsformen virker derfor å støtte opp under tiltakets motiv om at deltakerne skal utvikle 360-kompetanse. Videre kan nøkkelmedarbeiderne besitte mye bedriftsspesifikk kunnskap, noe Barney (1991) peker på som en kilde til konkurransefortrinn.

Paine (2014) finner at 70:20:10-modellen fungerer best i dynamiske arbeidsomgivelser som krever at individene er fleksible og tilpasningsdyktige. Prosjektdeltakerne er fleksible på den måten at de har langt færre leveransekrav og fungerer som ekstra bemanning. Det kan likevel være utfordrende å utnytte arbeidspraksisen og den sosiale læringen til det fulle når en god del av tiden brukes på kurs slik modellen foreslår. I et prosjekt samarbeider medarbeiderne om produksjonen, og når man skal delta på formell læring andre steder må man bruke tid på å oppdatere seg på det som har skjedd i mellomtiden. Da blir læringen mindre effektiv. En annen utfordring er at det er uklart hvorvidt deltakerne får videreutvikle kompetansen de opparbeider seg i løpet av perioden. Dermed er ikke deltakerne tilstrekkelig informert om videre utviklingsmuligheter og utvidede arbeidsoppgaver de kan få, et forhold Kuvaas (2008) mener må tas hensyn til i forkant av prosjektet.

Ved at deltakerne er utplassert i hvert sitt prosjekt og opplever en reell jobbsituasjon de kan identifisere seg med, har de lettere for å utvikle kompetanse. Dette peker Kuvaas (2008) på som en viktig gevinst ved identifiseringen deltakerne gjør. Videre er nettverk nevnt som metode for at deltakerne skal utvikle kompetansen sin. Det er imidlertid uklart hvorvidt det legges opp til at deltakerne er i et nettverk utover prosjektene de er utplassert i og de ukentlige møtene deltakerne selv har initiert. Det fremstår ikke som at deltakerne skal dele erfaringer og sammenligne meninger, aktiviteter Zollo og Winter (2002) beskriver som viktige for å kunne lære gjennom artikulering av kunnskap. Nettverk virker dermed å være mindre brukt som metode for å utvikle kompetanse enn det som i utgangspunktet var planen.

Delmålet om at deltakerne må etablere vaner som gjør det lettere å tilegne seg kunnskap om nye plattformer og brukerbehov fordrer at de eksisterende vanene avlæres (Hislop, 2009). Med en prosjektperiode på tre og en halv måned er det imidlertid usikkert hvorvidt de nye vanene får nok tid til å manifestere seg. Prosjektperioden kunne med fordel vært lengre for å gi deltakerne nok tid til først å avlære eksisterende vaner, for deretter å etablere nye. Dette innebærer samtidig et høyere kostnadsnivå, og dermed blir det en vurderingssak.

Mobilredaksjonen i Underholdningen

Redaksjonen er en egen fagbasert enhet bestående av tre medarbeidere, og til forskjell fra tidsbestemte prosjekter har ikke redaksjonen en konkret sluttdato. Dette kan sies å være en måte

å møte utfordringer i mediebransjen, slik at redaksjonen er et kontinuerlig arbeid i henhold til Filstads (2010) suksesskriterier for en sterk læringskultur. Funn viser at medarbeiderne daglig jobber med publisering på SoMe, og dette virker å støtte opp under motivet om økt SoMe-kompetanse.

Filstad (2010) peker også på at organisasjonsstrukturen må støtte opp under læring, og ved å opprette en ny enhet med fokus på SoMe-kompetanse, kan strukturen gi et bedre grunnlag for utvikling av denne. Funn viser at enheten fungerer som en form for fagbasert gruppering, og i henhold til Colbjørnsen (2003) kan en slik fagbasert enhet være en måte å utvikle spisskompetanse og spesialiserte medarbeidere. Funn antyder også at medarbeidere i redaksjonen er motiverte og lærevillige, og dette samsvarer med at en slik enhet kan gi en motivasjonsgevinst (Colbjørnsen, 2003). En annen mulig gevinst som Colbjørnsen (2003) viser til er økt kvalitet. Funn antyder at medarbeiderne i redaksjonen har spesielt god kompetanse på SoMe, og det er nærliggende å tro at fagspesialiseringen fører til at det gjøres færre feil og dermed er redaksjonens arbeid av høyere kvalitet.

Samtidig antyder funn at en utvidet SoMe-kompetanse i Underholdning ikke er helt oppfylt. Hospiteringsordningen kan i større grad planlegges og gjennomføres i samarbeid med redaksjonens medarbeidere, noe som Moxnes (1981) mener kan være fordelaktig. I henhold til Zollo og Winters (2002) læringsprosesser må medarbeidere i redaksjonen artikulere kunnskap for at hospiteringsordningen skal fungere. Kuvaas (2008) peker på viktigheten av at det informeres om formålet med et tiltak. Formålet med ordningen kan tydeliggjøres, slik at medarbeiderne vet hvordan tiltaket skal utvikle deres kompetanse. Funn antyder at det er uklart for medarbeiderne i redaksjonen og hospitantene hva den nye kompetansen skal brukes til, og dette tyder på at selv om intensjonene bak ordningen er gode, er det et forbedringspotensial hva gjelder praktiseringen av den nyervervede kunnskapen.

Lignende funn er det for den interne kursvirksomheten redaksjonen gjennomfører. Selv om funn viser at medarbeidere anser kursene som godt utformet, gir de lite nytte i ettertid. Få praktiserer den nye kunnskapen i eksisterende eller nye roller, slik som Kuvaas (2008) peker på som viktig. Selv om idéen om intern kursing er god, finner vi at det må mer konkret oppfølging til for at målet om å øke SoMe-kompetansen i hele avdelingen skal oppnås.

Kuvaas (2008) fremhever at tilbakemeldinger er viktige. Funn viser at morgenmøtene er en gjennomgang av hva som har foregått det siste døgnet og status på sakene sine. Det kan derfor anføres at medarbeiderne ofte får tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Identifisering er et annet forhold Kuvaas legger vekt på, og ettersom Mobilredaksjonen ikke bare etterligner en reell jobbsituasjon, men faktisk er den, kan dette sies å legge til rette for utvikling av kompetanse. Medarbeiderne må samtidig aktiviseres i tiltakene de er i (Kuvaas, 2008). Funn viser at en form for aktivisering i redaksjonen er læring gjennom prøving og feiling. Medarbeiderne opplever utelukkende ros for å prøve seg frem, og funn antyder at det oppfordres til å utforske nye arbeidsmetoder og teknikker. Det kan tenkes at dette er spesielt viktig ettersom redaksjonen jobber med SoMe.

6.2.2 Sammenligning av tiltakene

Class of '17 er et tidsavgrenset prosjekt for åtte nøkkelmedarbeidere, mens Mobilredaksjonen er en fagbasert enhet. Samtidig er det muligheter for at Class of '17 vil gjentas, slik at dette kan være et tiltak som vil vedvare. Mobilredaksjonen som en egen enhet er et tiltak som kontinuerlig vil fortsette sitt arbeid. En annen forskjell på de to tiltakene er hvor involvert Strategi har vært i utformingen. Class of '17 er mer basert på læringsstrategien til NRK, og det at Strategi har vært en del av planleggingen kan tenkes å være årsaken til dette.

Funn antyder at deltakerne i Class of '17 har økt sin digitale kompetanse. Samtidig er det usikkert hvorvidt deltakerne faktisk vil tre inn i relevante roller etter endt prosjektperiode. Mobilredaksjonen på sin side satser eksplisitt på å forbedre SoMe-kompetanse i avdelingen. I selve redaksjonen virker dette å fungere godt ettersom Underholdning på Facebook har langt flere følgere enn før tiltaket. Samtidig er det usikkert hvorvidt hospiteringsordningen og kursing i avdelingen oppfyller motivet om økt SoMe-kompetanse. Hospitantene og kursdeltakerne har ikke alltid anledning til å praktisere kompetansen de har opparbeidet seg i etterkant av opplæringen. Begge tiltakene har derfor potensial til å møte sine respektive motiver ved å tilrettelegge for at økt digital kompetanse faktisk benyttes i ettertid av opplæringen.

Et fellestrekk for tiltakene er at det ikke finnes en kompetanseplattform, og at dette begrenser mulighetene for å kode kunnskap. Zollo og Winter (2002) finner at det er vanskeligere å tydeliggjøre årsakssammenhenger mellom handlinger for å utføre en bestemt oppgave og

utfallet av handlingen når individer ikke går gjennom denne kodingsprosessen. Det kan derfor tenkes at dette begrenser mulighetene for dynamiske kapabiliteter.

6.3 Forskningsspørsmål 2

Empiriske funn antyder at medarbeideransvar, tillit og motivasjon fremmer læring og kompetanseutvikling. Det er imidlertid usikkert hvorvidt 70:20:10-modellen, muligheter, infrastruktur og tiltak for avlæring virker fremmende. Kjennskap, lederansvar, felles forståelse, kontinuerlig fokus og forutsetninger for å lykkes virker ikke å være tilstrekkelig til stede for å fremme læringen. Barrierene kan opptre som hemmere for avlæring og dermed også læring. Vi vil i det følgende studere faktorene ytterligere strukturert etter de fire dimensjonene, og diskutere hvorvidt de fremmer læring, samt om kjennetegn ved tiltakene påvirker læringseffekten.

6.3.1 Læringsstrategi

Det fremkommer at læringsstrategien skal fungere som en målrettet og helhetlig satsning på kompetanse som videre skal øke organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning i henhold til Lai et al. (1997). I begge avdelingene er det imidlertid lite kjennskap til læringsstrategien. Majoriteten av medarbeiderne er ikke klar over at det finnes en læringsstrategi, og derfor heller ikke forutsetningene som legges til grunn for denne. Funn antyder derfor at det er et behov for å gi tydeligere retningslinjer for hvordan lederne kommuniserer læringsstrategien. Strategi kan med fordel skape rammer og betingelser for hvordan lederne skal arbeide for at medarbeidere skal kjenne til læringsstrategien. Denne kan vise til blant annet kompetansebehov og dermed fremme læring. Spesielt kan det anføres at deltakere i Class of '17 burde vært kjent med læringsstrategien, ettersom opplegget er basert på innholdet i denne og planlagt i samarbeid med Strategi. På denne måten har kjennetegn ved tiltaket potensial til å moderere hvordan faktoren kjennskap påvirker læring. Kjennskap til læringsstrategien kan potensielt fremme læring, men faktoren fungerer ikke som en fremmer i dag.

Funn viser at lederansvar handler om at medarbeiderne skal ha relevant kompetanse, og at lederne har et ansvar for å tilrettelegge for kompetanseutvikling. Samtidig har ikke lederne nok tid til å fokusere på dette. Dermed kan det være vanskelig å gi god oppfølging gjennom hyppige

tilbakemeldinger slik Paine (2014) beskriver som viktig for læring. I Super er det videre lav tiltro til flere av avdelingens kompetansesjefer. De oppleves som utilgjengelige og opptatte av å få bemanningskabalen til å gå opp. Som følge av dårlig oppfølging fra leder blir kollegene ekstra viktige i utviklingen av kompetanse. En leder som oppleves som utilgjengelig har ikke lykket med å ta på seg et lederansvar for kompetanseutvikling. I læringsstrategien begrunnes lederansvaret med at det er den enkelte avdeling og divisjon som best vet hvor utfordringene ligger. Når kompetansesjefen ikke kjenner medarbeiderne sine og deres opplevelser av egen kompetanse, vet den heller ikke godt nok hvor utfordringene ligger. Dermed er ikke grunnlaget for lederansvar som forutsetning reelt.

Opplevelsen av kompetansesjefene i Underholdning er variert. Funn tyder på at forutsetningen om lederansvar er et gitt mandat, men at det samtidig er ulike opplevelser av hvordan dette kompetanseansvaret utøves i praksis i organisasjonen. I læringsstrategien uttales det at toppledelsen utformer strategiene, og at utviklingsforløpet etterpå skal sørge for at medarbeidere på alle nivåer skal løse sitt oppdrag godt. Derimot er det ikke kartlagt konkret hva lederne skal gjøre, og disse manglende retningslinjene samsvarer med det vi fant under faktoren kjennskap. Dersom lederen kjenner læringsstrategien samt det enkelte miljø og medarbeiderne som finnes her, kan lederansvar fungere som en fremmer for læring. Ettersom dette ikke er tilfellet for en rekke av respondentenes ledere i vår studie, anser vi ikke faktoren lederansvar som en fremmer for læring.

I begge avdelingene tar medarbeiderne mye ansvar. I Super handler medarbeideransvaret om det å være endringsvillig og relevant. Medarbeiderne i Underholdning mener at ansvaret innebærer nysgjerrighet og initiativtaking. Det dreier seg dermed i begge avdelingene om akkumulering av erfaring i henhold til Zollo og Winters (2002) læringsprosesser. Noen av respondentene trekker frem manglende tid og overskudd, men dette gjelder kun et fåtall. Dette tyder på at medarbeiderne arbeider aktivt med egen kompetanse slik læringsstrategien beskriver medarbeideransvaret.

Arbeidet skal imidlertid være i henhold til målsettinger og planer som er satt. Når medarbeiderne ikke kjenner til læringsstrategien, er det usikkert hvorvidt arbeidet med egen kompetanse har rett hensikt. Likevel mener vi at arbeidet kan være nyttig ettersom akkumulering av ny erfaring uansett er en verdifull læringsprosess. Det er trolig at medarbeideransvaret oppleves større som følge av at flere av lederne ikke påtar seg sitt

lederansvar. I Mobilredaksjonen som fagbasert enhet med spisskompetanse på SoMe kan det tenkes at medarbeiderne ta større ansvar enn i andre organisatoriske enheter med mer generell kompetanse. Deltakere i Class of '17 opplever i prosjektet at det blir investert tid og andre ressurser i dem, slik at de blir nøkkelmedarbeidere. Funn kan derfor antyde at deltakerne tar ekstra ansvar for egen læring for å gi noe tilbake til organisasjonen. Medarbeideransvaret anses derfor samlet sett som en fremmer for læring, og kjennetegn ved begge tiltakene forsterker denne effekten.

70:20:10-modellen kan fungere som en rettesnor for læring (702010 Forum, 2017). Arbeidspraksis har mange like trekk med Zollo og Winters (2002) akkumuleringsprosess. Sosial læring avhenger videre av at medarbeiderne klarer å artikulere kunnskapen. Formell læring benytter ofte kodet kunnskap. I begge avdelingene er andelen sosial læring større enn 70:20:10-modellen skulle tilsi, mens andelen formell læring er langt mindre. Dermed oppfylles ikke andelskravene. Læringsstrategien fastslår derimot at modellen skal tegne opp tre viktige arenaer for læring, og at den ikke skal fungere som en oppskrift. Dette samsvarer med hvordan Kajewski & Madsen (2012) beskriver modellen. De vektlegger at modellen skal angi retningslinjer for læringsarbeid, og at fordelingen ikke passer enhver bransje og organisasjon. I Super opplever medarbeiderne et økt fokus på arbeidspraksis og sosial læring som følge av Class of '17. Dette er områder som vi opplever at tidligere har vært mindre anerkjent som læringsarenaer.

I Class of '17 er andelene nærmere modellens forslag, noe som trolig er et resultat av at tiltaket er basert på modellen. Her trekkes det imidlertid frem at balansen mellom kurs og prosjektarbeid er vanskelig å finne. På denne måten begrenses læringen. Dette kan eksempelvis forbedres med å samle opp flere kurs i starten og/eller i slutten av prosjektperioden. I Underholdning påpekes det at praktiseringen i etterkant av kursing holdt av Mobilredaksjonen er utilstrekkelig, og at flere av kursdeltakerne sannsynligvis ikke har bruk for kurset. Her må praktiseringen planlegges bedre og medarbeiderens behov tydeliggjøres for at den formelle læringen her skal være hensiktsmessig. Dette understøttes av Machins (2002) forskning. Arbeidet med SoMe i Mobilredaksjonen krever at medarbeiderne lærer gjennom arbeidspraksis og sosial læring. Det er videre Mobilredaksjonen som holder kurs på dette fagområdet i avdelingen. Samlet tilsier de ovennevnte momentene at 70:20:10-modellen likevel ikke er en fremmer for læring, og at SoMe som kjennetegn ved tiltaket Mobilredaksjonen bidrar til å begrense at 70:20:10-modellen fremmer læringen her.

6.3.2 Læringskultur

Felles forståelse er viktig for å identifisere de viktigste læringsarenaene (Filstad, 2010). Funn viser at det er bred enighet om at digital kompetanse er spesielt viktig i mediebransjen. Samtidig er det store variasjoner i hva medarbeiderne legger i begrepet digital kompetanse. Det kan tenkes at forståelsen av digital kompetanse i Mobilredaksjonen er mer lik ettersom redaksjonen arbeider med en mer avgrenset del av digital kompetanse. Funn viser derimot at forståelsen varierer også her. Dermed har ikke kjennetegn ved tiltaket en virkning på hvordan felles forståelse påvirker læring. Dette antyder at det ikke eksisterer en konkret og helhetlig felles forståelse av hva digital kompetanse er i organisasjonen. Det vil dermed ikke skape et grunnlag for å kunne identifisere de viktigste læringsarenaene i henhold til Filstad (2010). Det eksisterer derfor et behov for å tydeliggjøre hva digital kompetanse innebærer i organisasjonen. Dette kan bidra til å identifisere hvilken erfaring som skal akkumuleres og hvilken kunnskap som skal artikuleres og kodes i henhold til Zollo og Winter (2002). Når oppfattelse av begrepet varierer i stor grad, kan vi som konsekvens ikke konkludere med at felles forståelse av kompetanse opptrer som en fremmer for læring.

Det andre suksesskriteriet for en sterk læringskultur er et kontinuerlig fokus (Filstad, 2010). Vi finner at fokuset oppleves som endret i begge avdelingene. Tiltaket Class of '17 er et nytt og unikt opplegg, og deltakerne opplever at dette er en god måte å prioritere digital kompetanseutvikling på. Samtidig er det usikkert hvorvidt kompetansen vil brukes i nye roller etter endt prosjekt, og dette kan tyde på at fokuset ikke er så kontinuerlig som det burde være. Ettersom et kjennetegn ved tiltaket er at det er en midlertidig ordning, kan dette tenkes å begrense mulighetene et kontinuerlig fokus har til å fremme læringen. Mobilredaksjonen er en fremgangsmåte for å bygge et kontinuerlig fokus inn i organisasjonen ved å opprette en egen fagbasert enhet. For hospiteringsordningen settes det av ressurser og det er utviklet et eget spesifikt innhold for opplæringen i digital kompetanse. Samtidig er det utfordringer knyttet til planleggingen av oppholdet. I tillegg er det usikkert hvordan dette aktivt blir brukt i egne redaksjoner etter at oppholdet er ferdig. Dette kan tyde på at kursingen ikke nødvendigvis er relevant for kursdeltakerne slik Kuvaas (2008) beskriver som avgjørende for vellykkede utviklingstiltak. Variasjon i fokuset kan ses i sammenheng med at det er variasjon i hva medarbeiderne ser på som digital kompetanse. Et kontinuerlig fokus kan potensielt fremme læring, men kriteriet er ikke oppfylt i sin helhet.

Det tredje suksesskriteriet er tillit (Filstad, 2010). Funn antyder at medarbeidere i større grad deler av egen kunnskap enn å holde tilbake. I Underholdning pekes det på at deling av kunnskap og relasjoner til hverandre er viktig for å kunne snakke samme språk når man jobber sammen. Dette samsvarer med Filstads (2010) funn. I tillegg finner vi at avdelingene opplever en spesielt god kultur for å dele, og at medarbeiderne har tillit til hverandre. Hislop (2009) finner at sterk tillit må bygges opp over tid. Dette skulle tilsi at tilliten i Mobilredaksjonen er sterkere enn i Class of '17, hvilket ikke er tilfellet. Det er dessuten mulig at deltakerne i Class of '17 på forhånd hadde relasjoner til hverandre og medarbeidere i prosjektene de ble utplassert i. Medarbeiderne er videre de største pådriverne for å dra hverandre med på nye ting. Funn samsvarer med at de uformelle relasjonene gjerne står sterkest, noe som stemmer overens med Filstad (2010). Tillit virker å være sterkt tilstedeværende, og kan dermed sies å være en fremmer for læring.

6.3.3 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdelingen mellom individer påvirkes blant annet av motivasjon og muligheter til å dele, samt infrastrukturen i organisasjonen (Ipe, 2003). I Underholdning har det vært tilfeller hvor medarbeidere har tilbakeholdt viktig kunnskap som flere kunne dratt nytte av, men dette tilhører sjeldenhetene. Dette strider med funnene til Hislop (2009) om at kunnskapsdeling innebærer en risiko for å gi vekk og miste en viktig kilde til status og makt, og at dette påvirker motivasjonen til å dele. Teori tilsier at nøkkelmedarbeiderne i Class of '17 skulle ha tilbakeholdt kunnskap slik at dette trekket ved tiltaket ville ha begrenset virkningen motivasjon har på kunnskapsdeling. I begge avdelingene opplever imidlertid medarbeiderne at å holde egen kunnskap for seg selv bidrar til at man blir mindre attraktiv som arbeidstaker, og at deling av kunnskap gir status. Dette kan støtte Hendriks (1999) argument om at kunnskapsdeling fremmes når individer opplever at verdien de selv tilføres avhenger av at de deler egen kunnskap.

Motivasjon avhenger videre av forholdet til mottakeren (Ipe, 2003). I Underholdning opplever flertallet av medarbeidere at forholdet til mottakeren har liten påvirkning på kunnskapsdelingen. Det er enighet om at medarbeiderne har et godt forhold til hverandre, at de er trygge, og at dette bidrar til å gjøre dem motiverte til å dele. Dette samsvarer med Hislops (2009) funn om at tillit har en positiv effekt på kunnskapsdeling. I Super har relasjoner noe betydning for kunnskapsdelingen, og motivasjonen virker å avhenge i noen grad av forholdet til mottaker. Videre fremkommer det at god kjennskap til en medarbeider vil gjøre det lettere for å jobbe

bedre sammen ved at man da også vet mer om kompetansen medarbeideren besitter. Det er derfor naturlig å tenke at medarbeiderne ønsker kjennskap for å gjøre kunnskapsdelingen mer effektiv, ikke fordi de er avhengige av å kjenne hverandre godt for å være motiverte til å dele. Motivasjon fungerer som en fremmer for læring ved at medarbeiderne ikke opplever makt knyttet til egen kunnskap, og ved at de i liten grad påvirkes av forholdet til mottaker ved kunnskapsdeling.

En sentral forutsetning for læring er at det foreligger muligheter for kunnskapsdeling (Ipe, 2003). I Super fungerer Class of '17 som et læringsprogram og da også som en formell mulighet for medarbeiderne til å dele sin kunnskap i henhold til Brown & Duguid; Nahapiet & Ghoshal, referert i Ipe (2003). Class of '17 handler om å utvikle ny kompetanse, og det et spesielt fokus på kunnskapsdeling i prosjektene deltakerne er utplassert i. Vi finner dermed at arbeidsformen teamarbeid bidrar til ytterligere muligheter for kunnskapsdeling. Andre redaksjoner opplever imidlertid at teamarbeid skaper få muligheter til kunnskapsdeling på grunn av oppgavefordeling og dårlig kommunikasjon. I Mobilredaksjonen kan hospiteringsordningen anses å være et læringsprogram som skaper formelle muligheter for kunnskapsdeling. Utilstrekkelig planlegging har imidlertid medført liten grad av oppfølging og dermed også begrenset mulighet for kunnskapsdeling. Teamarbeidet i Mobilredaksjonen og andre redaksjoner i Underholdning åpner opp for kunnskapsdeling ved at medarbeiderne søker råd hos hverandre og utnytter hverandres styrker.

Ettersom det ikke finnes en kompetanseplattform på tvers av organisasjonen, er det vanskelig for medarbeiderne å dele kodet kunnskap. Dette begrenser eksternaliseringen, og dermed også den organisatoriske læringen i henhold til Nonaka og Takeuchi (1995). De ukentlige møtene deltakerne i Class of '17 selv har initiert kan bidra til å skape sosiale nettverk slik Brown & Duguid og Nahapiet & Ghoshal referert i Ipe (2003) beskriver som en uformell mulighet til kunnskapsdeling. Morgenmøtene i Mobilredaksjonen og avdelingsmøtene skaper også slike sosiale nettverk. I Underholdning er det derimot svært sjeldent at medarbeiderne kommer med innspill og deler sin kunnskap på avdelingsmøter. På bakgrunn av momentene over anser vi det som at medarbeiderne har noen muligheter for kunnskapsdeling, men ikke i tilstrekkelig grad slik at muligheter kan anses å være en fremmer for læring.

Optimal kunnskapsdeling fordrer at infrastrukturen legger opp til gode muligheter for samhandling (Bhatt, 2000). Funn viser at informasjon flyter bedre og at det er lettere å fange

opp det som skjer i åpne landskap. Dermed legger infrastrukturen opp til gode samhandlingsmuligheter og kan tilrettelegge for kunnskapsdeling. Dette stemmer overens med Filstads (2010) argument om at å sørge for fysisk nærhet i kontorlandskapet er viktig for læring. Ettersom Class of '17 skal resultere i åtte nøkkelmedarbeidere, fordrer dette god tilrettelegging av infrastruktur i de prosjektene de er utplassert i. Det åpne kontorlandskapet innebærer imidlertid noen utfordringer i begge avdelingene. Dette er konsekvenser som er vanskelig å unngå. Som det fremkommer fra respondenter kan god kommunikasjon i redaksjonene likevel gjøre det lettere å håndtere noen av utfordringene et åpent kontorlandskap medfører. I Mobilredaksjonen er fellesdesken et kjennetegn ved tiltaket som har en forsterkende effekt ved at den bidrar til ytterligere kunnskapsdeling. På grunnlag av ovennevnte momenter anses infrastrukturen som en fremmer for læring i organisasjonen ved at den legger opp til gode samhandlingsmuligheter slik Bhatt (2000) beskriver.

6.3.4 Avlæring

Avlæring er en bevisst prosess der man gir opp eksisterende praksiser (Hislop, 2009). Funn viser at medarbeidere gjerne er redde for endringer og nye måter å arbeide på. Dette har bakgrunn i ulike barrierer for avlæring. Individuelle barrierer for avlæring kan skape utfordringer med å gjennomføre endringer (Hislop, 2009). Funn antyder at det i begge avdelingene er høy villighet til å innrømme feil. Det er også kultur for å evaluere egne prestasjoner, og deretter endre praksiser. Dette opptrer som spesielt viktig for mediebransjen, og medarbeidere i denne raskt omstillende bransjen vil trolig være mer endringsvillige nettopp på grunn av den empiriske konteksten. Samtidig finner vi at medarbeidernes innstilling til å innrømme feil kan avhenge av personlighet og hva de har prestert tidligere. Imidlertid er dette sjelden tilfellet i avdelingene, og funn i studien strider derfor mot Hislop (2009) om at medarbeiderne har vanskeligheter med å innrømme feil.

Rutiner gir trygge rammer, og funn antyder at medarbeiderne ubevisst opplever en tilknytning til eksisterende praksiser. Dette er den individuelle barrieren kognitiv treghet (Hislop, 2009). I Class of '17 krever det faktum at deltakerne skal fungere som nøkkelmedarbeidere at de er spesielt villige til å gi opp eksisterende praksiser. Funn antyder at selv om endringer er strevsomt i starten, er det en generell endringsvillighet i avdelingene ettersom de fleste medarbeidere ser nyttigheten av forbedringer på sikt. Det kan derfor anføres at Hislops (2009)

individuelle barrierer i liten grad er tilstedeværende og derfor ikke opptrer som en hemmer for læring.

Den organisatoriske barrieren institusjonell treghet er fremtredende i henhold til Hislop (2009). Funn antyder at organisasjonens størrelse gjør det vanskelig å gjennomføre store endringer. Det kan tenkes at størrelsen gir stordriftsfordeler og systematisering, men at de kompliserte endringsprosessene overveier fordelene. NRK består av mange divisjoner og avdelinger, som både er geografisk og produksjonsmessig spredt. Dermed vil det være en utfordring å omstille seg raskt i en uforutsigbar mediebransje. Programbanken som brukes i NRK er et system som oppfattes som tungvint, men som består som en del av arbeidshverdagen til medarbeiderne. Funn viser videre at ledelsen ikke kjenner til eksisterende praksiser og dermed ikke stiller spørsmål ved dem, og det kan tenkes at organisasjonens størrelse har betydning for dette. Medarbeidere i Underholdning opplever dette som krevende og at ledelsen ikke kan se forbedringer selv. Funn samsvarer dermed med Hislops (2009) forskning om at den organisatoriske barrieren institusjonell treghet kan begrense avlæring og dermed læring.

For å senke barrierene for avlæring, kan organisasjoner iverksette ulike tiltak (Hislop, 2009). Funn viser at opplæringsprosjektet Class of '17 fungerer som omskolering. Til tross for at det er noe usikkert hvorvidt kompetansen som læres her vil praktiseres i nye roller i ettertid, oppleves prosjektet som en fin mulighet for deltakerne å tilegne seg ny kunnskap og lære seg nye verktøy. Det kan anføres at deltakerne dermed omskoleres i stor grad, og vi finner at hensikten med å omskolere medarbeiderne tilsynelatende er oppfylt. Dette kan videre bidra til å senke barrierene for avlæring i henhold til Hislop (2009), og dermed fremme læring.

I den nyopprettede fagbaserte enheten Mobilredaksjonen er det lignende funn når det gjelder hospiteringsordningen. Også her settes det av ressurser til et særegent opplegg, men praktiseringen av den akkumulerte erfaringen i ettertid er heller uviss. Det samme gjelder den interne kursingen. Dette tyder på at organisasjonen har etablert tiltak, men samtidig ikke har planlagt godt nok hvordan kunnskapen skal utnyttes i ettertid. Dersom tiltakene og tilhørende praktisering i ettertid forbedres, vil dette kunne skape en fremmer for avlæring og læring. Tiltaket kan derfor sies å være i tråd med Hislop (2009), men ikke tilstrekkelig utformet i dag til å senke barrierene fullstendig.

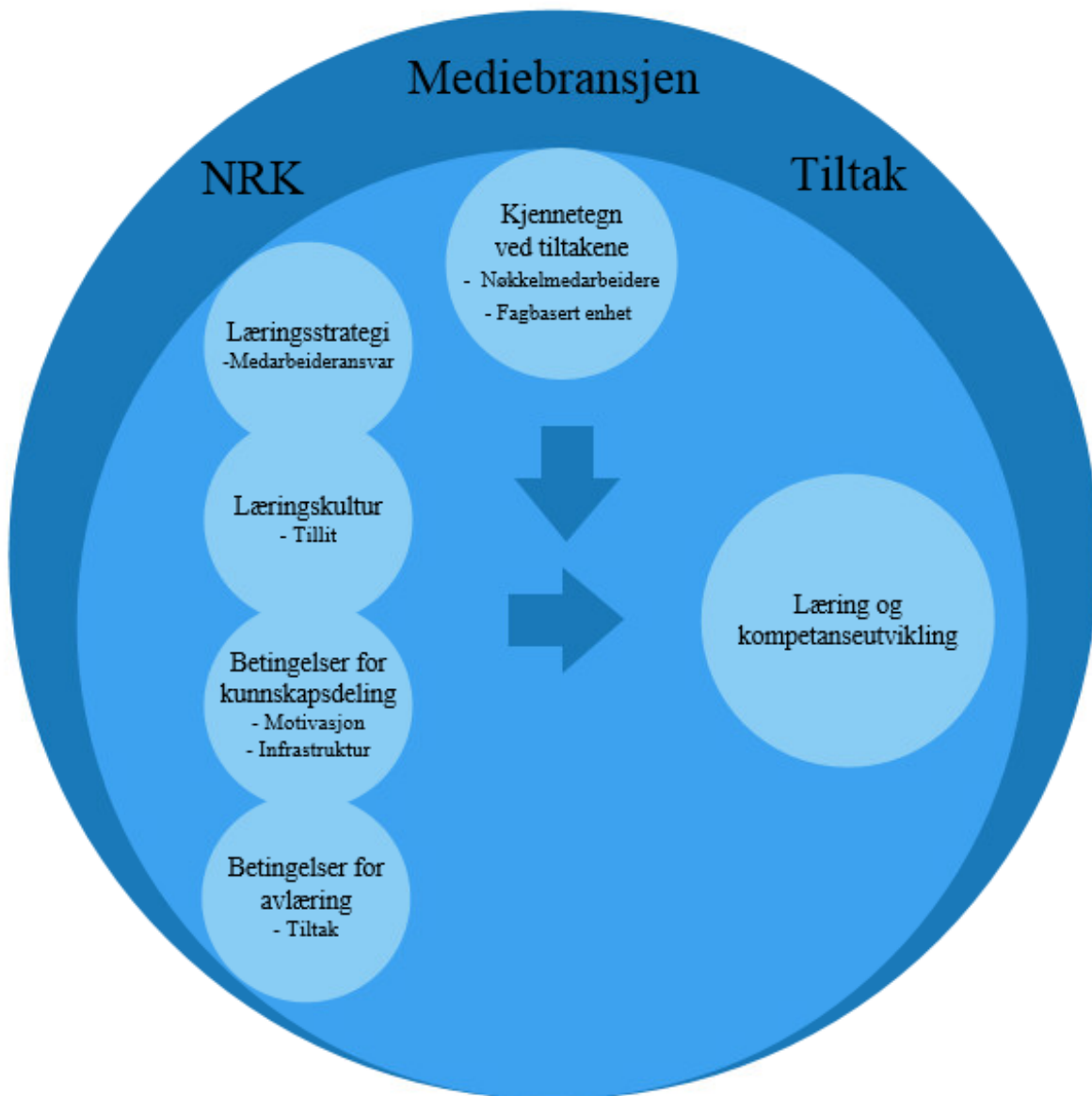
Enda et tiltak er å oppfordre til eksperimentering. Ettersom NRK ikke er avhengig av en bunnlinje, kan det tenkes at dette gir organisasjonen større frihet til å eksperimentere (Kulturdepartementet, 2015). Denne friheten gjør det videre lettere å danne kunnskap som er den første fasen i Bhatts (2000) syklus for kunnskapsutvikling. I Super opplever medarbeidere at det er rom for dette, men at det samtidig er vanskelig å balansere eksperimentering og linjearbeid. Likevel er dette en del av kjernen i Class of '17, og deltakere her opplever i større grad at eksperimentering er mulig. I Underholdning oppmuntres det til minimum én time i uken til eksperimentering, og dette praktiseres av enkelte. I henhold til Hislop (2009) kan ledelsen sies å oppmuntre til eksperimentering, men at det i varierende grad er muligheter for å praktisere dette. Utover at det oppfordres til eksperimentering straffes heller ikke fiasko ved nye fremgangsmåter, hvilket er et annet mulig tiltak for å senke barrierene (Hislop, 2009). Deltakerne i Class of '17 og medarbeiderne i Mobilredaksjonen opplever at kulturen for å prøve og feile står sterkt. Dette samsvarer med det Kuvaas (2008) beskriver som viktig under gjennomføringen av utviklingstiltak. Videre anser vi at den psykologiske tryggheten som skapes hører tett sammen med eksperimenteringen. I henhold til Hislop (2009) kan derfor eksperimentering med påfølgende psykologisk trygghet bidra til å senke barrierer for avlæring og dermed fremme læring.

Enkelte funn i studien drøftes ikke opp mot eksisterende teori, ettersom dette er en del av studiens bidrag til eksisterende forskning. Vi finner at suksessrik avlæring avhenger av flere forutsetninger. Et funn i Super at målet med endringer i praksiser må kommuniseres tydeligere. Det er videre noe uklart hvorvidt mål med endringer er kommunisert tydelig, og dette kan ha en sammenheng med hvorfor det eksisterer usikkerhet rundt eventuell praktisering av ny erfaring etter omskoleringstiltak. Dette støttes av argumentet til Kuvaas (2008) om at medarbeiderne i størst mulig grad bør informeres om intensjonene bak utviklingstiltak. I Underholdning pekes det på at endringer må være reelle forbedringer, og gjerne inkludere tidlige gevinster. Dette kan antas å være viktigere i Mobilredaksjonen enn i Class of '17, ettersom endringer påvirker en reell arbeidssituasjon mer direkte i redaksjonen. Funn antyder at tidlig gevinst ikke alltid er tilfellet, og dette kan derfor sies å hemme avlæringen. Ettersom vi ikke kan konkludere med at disse forutsetningene er oppfylt som helhet, kan de tenkes å skape en begrensende effekt på avlæring, og som konsekvens læring.

6.4 Oppsummering av diskusjon

Diskusjonen har belyst kjennetegn ved tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, bakgrunnen for disse, samt fremmere for læring og kompetanseutvikling i tiltakene. Vi har studert funnene våre med utgangspunkt i eksisterende teori. Flere av funnene samsvarer med tidligere forskning, samtidig som noen av dem strider mot det forskning har vist tidligere.

De to tiltakene i NRK er ulike tilnærminger på den måten at Class of '17 er et opplæringsprosjekt for **nøkkelmedarbeidere**, mens Mobilredaksjonen er en nyopprettet **fagbasert enhet**. Disse kjennetegnene har i noen av tilfellene vi har studert en virkning på hvordan ulike faktorer påvirker læring. Class of '17 som en midlertidig ordning kan tenkes å begrense mulighetene et kontinuerlig fokus har til å fremme læring. Videre har SoMe som kjennetegn ved den fagbaserte enheten bidrar til å begrense at 70:20:10-modellen fremmer læring her. Påvirkningen medarbeideransvaret har på læring forsterkes av at deltakere i Class of '17 og medarbeidere i Mobilredaksjonen tar ekstra ansvar for egen læring. I Mobilredaksjonen er fellesdesken et kjennetegn ved tiltaket som har en forsterkende effekt på infrastruktur som fremmer for læring. Vi har identifisert hvilke faktorer som realiserer sitt potensial og fremmer læring i de to tiltakene. Disse fem faktorene er *medarbeideransvar*, *tillit*, *motivasjon* til å dele kunnskap, *infrastruktur* som tilrettelegger for kunnskapsdeling og *tiltak* for avlæring. Vi har i tillegg avdekket nye potensielle fremmere for læring, som er tydelige mål og reelle forbedringer for nye rutiner, gjerne med tidlig gevinst. De viktigste funnene fra diskusjonen er illustrert i den reviderte syntesen under.



Figur 10: Revidert syntese.

7 Konklusjon

7.1 Hovedfunn

Mediebransjen er preget av høy endringstakt og stor usikkerhet. Digitalisering, endrede medievaner, flermedialitet og multiskilling karakteriserer omstillingen medieorganisasjonene står overfor. Formålet med studien vår har vært å studere kjennetegn ved tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse for bedre å kunne utnytte mulighetene og håndtere utfordringene som følger omstillingen. Videre ville vi få forståelse for bakgrunnen for tiltakene. I tillegg ønsket vi å identifisere faktorene som fremmer læring i tiltakene. For å kunne svare på dette utarbeidet vi to forskningsspørsmål.

1. *Hva kjennetegner de to tiltakene NRK har iverksatt for å utvikle digital kompetanse, og hva ligger til grunn for disse?*

Avdelingene Super og Underholdning i NRK har iverksatt hvert sitt tiltak for å utvikle digital kompetanse, henholdsvis Class of '17 og Mobilredaksjonen. Bakgrunnen for iverksettelsen av tiltakene var et kompetansegap mellom ønsket og faktisk digital kompetanse. Videre var motivet for tiltakene økt digital kompetanse. Class of '17 fokuserer på 360-kompetanse som innebærer at medarbeiderne skal kunne produsere for alle plattformer, mens Mobilredaksjonen vektlegger SoMe-kompetanse. De to tiltakene er imidlertid ulike tilnærminger på den måten at Class of '17 er et opplæringsprosjekt for åtte medarbeidere som etter tre og en halv måned skal være **nøkkelpersoner**, mens Mobilredaksjonen er en nyopprettet **fagbasert enhet** bestående av tre medarbeidere, og tidvis hospitanter. Dette er kjennetegn som skiller de to tiltakene.

Videre finner vi også andre viktige trekk. Strategi i NRK har vært involvert i utformingen av tiltaket Class of '17, og vi anser at dette bidrar til at tiltaket er basert mer på læringsstrategien enn Mobilredaksjonen er. For Class of '17 er motivet oppnådd i selve prosjektet, men det er uklart om den nye kompetansen vil brukes i deltakernes nye arbeidshverdag etter endt prosjekt. I selve Mobilredaksjonen er SoMe-kompetansen høy, mens det er usikkert hvorvidt den interne kursingen og hospiteringsordningen øker SoMe-kompetansen i avdelingen som helhet.

Læringsprosessene akkumulering og artikulering bidrar til læringen i Class of '17. For Mobilredaksjonen er det i størst grad læringsprosessen artikulering som dominerer. Mangel på

kompetanseplattform for organisasjonen gjør det vanskelig å dele kodet kunnskap, og som følge bidrar læringsprosessen koding i liten grad til læring i de to tiltakene.

2. Hvilke faktorer fremmer læringen i tiltakene?

Faktorer i dimensjonene læringsstrategi, læringskultur, betingelser for kunnskapsdeling og betingelser for avlæring har potensial til å fungere som fremmere for læring. Vi finner at de fem faktorene som fungerer som fremmere er *medarbeideransvar*, *tillit*, *motivasjon* til å dele kunnskap, *infrastruktur* som tilrettelegger for kunnskapsdeling og *tiltak* for avlæring. Vi utelukker likevel ikke at flere av faktorene på et senere tidspunkt kan fungere som fremmere. Funn viser at det er de samme fremmerne for læring for begge tiltakene. På grunnlag av dette kan det anføres at kjennetegn ved tiltakene ikke fungerer som en betinget variabel. Likevel er det tilfeller hvor kjennetegn ved tiltakene forsterker eller begrenser hvordan en faktor fremmer læring. I det følgende vil vi for hver av faktorene kort begrunne hvorfor den fungerer som fremmer eller ikke. I tillegg vil vi understreke tilfellene hvor kjennetegn ved tiltakene har en forsterkende eller begrensende effekt.

For dimensjonen læringsstrategi anses faktoren *medarbeideransvar* som en fremmer for læring. Dette er fordi at medarbeiderne føler et ansvar for å være relevante, og er nysgjerrige på å tilegne seg ny kunnskap gjennom å akkumulere erfaring. Påvirkningen medarbeideransvaret har på læring forsterkes av at deltakere i Class of '17 og medarbeidere i Mobilredaksjonen tar særskilt ansvar for egen læring. Imidlertid er ikke faktorene *kjennskap*, *lederansvar* og *70:20:10-modellen* til stede i tilstrekkelig grad for å kunne fremme læringen. Kjennskapen til læringsstrategien er lav. Videre opplever medarbeiderne at lederne i liten grad tar ansvar for å tilrettelegge for kompetanseutvikling. Den krevende balansen mellom kurs og prosjektarbeid i Class of '17, samt liten grad av planlegging for kursing holdt av Mobilredaksjonen, reduserer 70:20:10-modellens hensikt. Videre kan SoMe som kjennetegn ved den fagbaserte enheten bidra til å begrense at 70:20:10-modellen fremmer læring her.

For dimensjonen læringskultur virker *tillit* å fungere som en fremmer for læring. De uformelle relasjonene står sterkt, og medarbeiderne opplever stor tillit til hverandre. *Felles forståelse* og *kontinuerlig fokus* fremmer derimot ikke læringen. Det er store variasjoner i hva medarbeiderne legger i begrepet digital kompetanse. I Class of '17 er det videre uklart hvorvidt kompetansen som utvikles blir brukt i nye roller etter prosjektet. Det samme gjelder for hospitantene i

Mobilredaksjonen og deltakere på interne kurs. Videre kan kjennetegnet ved Class of '17 som en midlertidig ordning tenkes å begrense mulighetene et *kontinuerlig fokus* har til å fremme læring.

Dimensjonen kunnskapsdeling omhandler blant annet faktorene *motivasjon* og *infrastruktur* som fremmer læringen i tiltakene. Dette er fordi at medarbeiderne ikke opplever makt knyttet til egen kunnskap, og påvirkes i liten grad av forholdet til mottaker ved kunnskapsdeling. Videre virker infrastrukturen å legge opp til gode samhandlingsmuligheter til tross for utfordringene et åpent kontorlandskap byr på. I Mobilredaksjonen er fellesdesken et kjennetegn ved tiltaket som har en forsterkende effekt på infrastruktur som fremmer for læring. *Muligheter* virker derimot ikke å fungere som en fremmer. I Super er teamarbeid mindre gunstig for kunnskapsdelingen på grunn av arbeidsfordeling. I Underholdning er det uklart hvorvidt hospiteringsordningen i Mobilredaksjonen skaper formelle muligheter til kunnskapsdeling. Videre gjør den manglende kompetanseplattformen det vanskeligere å dele kodet kunnskap.

For dimensjonen avlæring kan *barrierer* i form av individuelle barrierer og institusjonell treghet hemme læringen. Medarbeiderne er villige til å innrømme feil, og opplever liten grad av kognitiv treghet. Dermed hemmer ikke de individuelle barrierene læringen. Gjennomføring av store endringer er tidkrevende, og enkelte rutiner og praksiser stilles det ikke spørsmålsteget ved. Institusjonell treghet fungerer derfor som en hemmer. Imidlertid kan *tiltak* for avlæring og *forutsetninger for å lykkes* potensielt være fremmere. Vi finner at *tiltak* kan senke barrierer for avlæring. Dette er fordi oppfordring til eksperimentering og psykologisk trygghet bidrar til akkumulering av erfaring. Videre har vi identifisert mulige forutsetninger for å lykkes med avlæring og dermed fremme læringen. Imidlertid er de ikke i tilstrekkelig grad oppfylt slik at de fungerer som fremmere. Målet med endringer av rutiner og praksiser må kommuniseres tydeligere. I tillegg må endringene være reelle forbedringer, og gjerne inkludere tidlige gevinster.

7.2 Bidrag og implikasjoner

Studien avdekker kjennetegn ved tiltak for kompetanseutvikling, bakgrunnen for tiltakene, og hvilke faktorer som kan fremme læring i tiltakene. Bidraget i studien er todelt på den måten at studien bidrar både til mediebransjen og digital kompetanseutvikling og læring som fagfelt. Det eksisterer lite forskning på utvikling av digital kompetanse i mediebransjen i dag. Omstillingen

mediebransjen står overfor krever at medieorganisasjoner arbeider for å utvikle digital kompetanse for å kunne utnytte mulighetene og håndtere utfordringene som følger omstillingen. På bakgrunn av dette vil studien kunne være interessant for medieorganisasjoner i deres arbeid med digital kompetanseutvikling.

Studien avdekker også funn som kan være bidrag til tidligere forskning. Dette er forutsetninger for å lykkes med avlæring som dermed potensielt kan fremme læringen. Målet med endring av rutiner og praksiser må kommuniseres tydelig til alle som berøres av endringen. I tillegg må endringene være reelle forbedringer, og gjerne inkludere tidlige gevinster. Studien gir dermed ny innsikt i kompetanseutvikling og læring som fagområde.

En implikasjon av funnene i denne studien er at tiltak for å utvikle kompetanse kan ha flere tilnærminger. Videre er det en rekke faktorer som potensielt kan fremme læring i tiltakene. Hvilke faktorer som i praksis gjør dette avhenger blant annet av den empiriske konteksten. En annen implikasjon er at kjennetegn ved tiltakene i enkelte tilfeller kan påvirke hvordan faktorer fremmer læring i tiltakene. Ved å være bevisst de potensielle fremmerne, kan medieorganisasjonene forsøke å tilrettelegge for at potensialet kan realiseres.

7.3 Implikasjoner for NRK

Studien avdekker funn for fremmere for læring, samtidig som den også avdekker funn knyttet til utfordringer med å realisere potensielle fremmere. Medarbeiderne har lite kjennskap til læringsstrategien. Funn antyder at det er et behov for å gi tydeligere retningslinjer for hvordan lederne kommuniserer denne. På denne måten kan Strategi skape rammer og betingelser for hvordan lederne skal arbeide for at medarbeidere skal kjenne til læringsstrategien.

Videre er det lav tiltro til flere av kompetansesjefene. Medarbeiderne opplever at lederne i liten grad tar ansvar for å tilrettelegge for kompetanseutvikling. For at lederansvar skal fremme læring må lederne fokusere mindre på å fylle vaktplanene, og heller bli godt kjent med medarbeiderne og deres kompetanse. På denne måten er det lettere å aktivt kunne utvikle deres digitale kompetanse.

I begge avdelingene er andelen sosial læring høyere enn 70:20:10-modellen foreslår. Modellen er imidlertid kun en rettesnor og må tilpasses den enkelte organisasjon. Selv om læringen i

avdelingene er basert på 70:20:10-modellen, er utbyttet av arbeidspraksisen redusert når det er tidkrevende å sette seg inn i linjearbeidet etter kursing. Dersom det er mer balanse mellom kurs og arbeidspraksis i Class of '17 ved eksempelvis å samle opp kurs, er det mer hensiktsmessig å benytte seg av 70:20:10-modellen. I Mobilredaksjonen vil det være viktig at ny kunnskap praktiseres i etterkant av interne kurs og hospiteringsopphold for at læringsarenaene skal være nyttige.

Funn viser videre at definisjonen av digital kompetanse spriker blant medarbeiderne, og det vil være nødvendig å tydeliggjøre hva som er digital kompetanse for NRK og i de respektive avdelingene. På denne måten vil medarbeiderne ha mer forståelse for hva som forventes av dem og hvilken kompetanse de bør etterstrebe å tilegne seg.

Videre bør det også sørges for at tiltak ikke er midlertidige, og at kompetanse som erverves benyttes i en reell arbeidshverdag etter endt opplæring. I Class of '17 er det usikkert hvorvidt deltakerne vil tre inn i roller der kompetansen blir brukt. Lignende funn eksisterer for Mobilredaksjonen, der kursdeltakere og hospitanter ikke nødvendigvis internaliserer det de har lært i sitt arbeid. Et mer kontinuerlig fokus vil dermed kunne gi medarbeiderne en opplevelse av at digital kompetanse er viktig både nå og fremover.

Det eksisterer ingen kompetanseplattform for kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen. Dette vanskeliggjør deling av kodet kunnskap, og store deler av kunnskapsdelingen foregår dermed ved at kunnskap artikuleres. Vi ser det som nødvendig å opprette en plattform som gjør det lettere for medarbeiderne å dele kunnskap som er kodet, for at muligheter til kunnskapsdeling skal fremme læringen.

For at avdelingene skal lykkes med avlæring, har vi identifisert to forutsetninger som må være til stede. Tydeliggjøring av mål med endringer av eksisterende rutiner og praksiser er en av disse. Funn antyder at det er behov for at endringer må begrunnes grundigere enn de gjør i dag. Videre må forbedringene være reelle, og gjerne gi tidlig gevinst for at medarbeiderne skal være motiverte og endringsvillige.

7.4 Forslag til videre forskning

Vi avdekker ikke i studien hvorvidt funnene kan gjelde flere medieorganisasjoner. Ved å studere lignende tiltak i andre organisasjoner kan det kartlegges eventuelle sammenhenger mellom tiltakene og fremmere for læring i disse. Dersom det finnes sammenhenger, er det grunnlag for å generalisere våre funn. Videre vil også gjennomføring av en kvantitativ studie om samme tema, eksempelvis ved bruk av survey, i større grad kunne øke generaliseringen.

Studien omhandler utvalg av tiltak for kompetanseutvikling, og det kan være interessant å studere andre typer tiltak, både i NRK og andre medieorganisasjoner. Her kan det være nyttig å forske på hva som ligger bak valg av ulike tiltak, hvordan disse fungerer og om ulike mekanismer har en innvirkning på dette.

På intervjutidspunktet var ikke opplæringsprosjektet Class of '17 fullført. Dermed var det utfordrende å utvikle inngående innsikt om virkningene av tiltaket og fremmere for læring. Mobilredaksjonen ble opprettet i august 2016 og hadde på intervjutidspunktet eksistert i et halvt år. Dersom studien gjennomføres på et senere tidspunkt, kan det vært lettere å studere hvorvidt de ulike faktorene fungerer som fremmere for læring i tiltakene. Det kan også være interessant med en studie over tid, fra utvikling av tiltak til evaluering i etterkant.

7.5 Begrensninger ved studien

Det finnes noen begrensninger ved studien. Vi har hatt 13 hovedintervju og tre bakgrunnsintervju. Av hovedintervjuene var tre med ledere og ti med medarbeidere. I Strategi intervjuet vi kompetanseleder og en medarbeider i avdelingen. I Underholdning intervjuet vi prosjektsjef i Mobilredaksjonen, to medarbeidere i denne redaksjonen og to medarbeidere i andre redaksjoner som har hospitert i Mobilredaksjonen. I Super gjennomførte vi intervju med prosjektleder for kompetanseprosjektet Class of '17, tre deltakere i dette prosjektet, samt to medarbeidere utenfor prosjektet. Dette anser vi som et representativt utvalg ettersom vi har respondenter på ulike nivå i organisasjonen som innehar forskjellige roller både i og utenfor tiltakene. Samtidig kan det tenkes at et noe større utvalg ville ha gitt oss flere synspunkter og dermed gjort studien mer pålitelig.

Ettersom vi studerer NRK på et gitt tidspunkt og gjennom en enkel integrert casestudie, er det vanskelig å generalisere funnene våre slik at de kan gjelde også for andre avdelinger og medieorganisasjoner. Vi har videre et utvalg av tiltak hvor vi har studert ett tiltak fra hver av de to avdelingene som utgjør studiens empiri. Derfor kan vi heller ikke generalisere funnene våre til å gjelde andre typer tiltak. Dette reduserer validiteten ved studien vår. Formålet med studien var imidlertid ikke å generalisere funnene, men å få dyp innsikt i hvilke tiltak NRK iverksetter for å utvikle digital kompetanse, bakgrunnen for tiltakene, og fremmere for læring i disse.

Mediebransjen er i omstilling, og konteksten er derfor svært dynamisk. Dette gjør at studien er vanskelig å etterprøve på et senere tidspunkt. Dermed har studien da også redusert reliabilitet. En grundigere gjennomgang av utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet finnes i kapittel 3.7.

8 Kildehenvisning

702010 Forum. (2017). The 70:20:10 Framework & Training. Hentet 20.02.17 fra <https://www.702010forum.com/about-702010-framework>

702010 Forum. (2016). Practical examples of the 70, 20 & 10. Hentet 20.02.17 fra <https://www.702010forum.com/Posts/view/article-practical-examples-of-the-70-20-10?fw>

Amedia Marked. Programmatisk. Hentet 19.04.17 fra <http://amediamarked.no/programmatisk>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. (Vol. 25, s. 107).

Argote, L., & Ophir, R. (2002). Intraorganizational learning. I *Companion to organizations* (s. 181-207): Blackwell Oxford, UK.

Bang, T., Solvoll, M. K., Barland, J., Krumsvik, A., & Roppen, J. (2014). *Medieøkonomi: konflikt og samspill*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of Management*, 17(1), 99.

Beverfjord, A. (2016). Nygard-Hansen, H.-P. & Karlsen M. (Produsent). *Episode 75* Hentet 01.04.17 fra <https://soundcloud.com/mediapuls/episode-75-ukens-sommergjest-er-alexandra-beverfjord-fra-nrk>

Bhatt, G., D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26. doi:10.1108/13673270010315371

Cambridge dictionary. (2017). Competence. Hentet 27.02.17 fra <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence>

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Cottle, S., & Ashton, M. (1999). From BBC newsroom to BBC newscentre: On changing technology and journalist practices. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 5(3), 22-43.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.

Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2014). *Organization theory and design : an international perspective* (2. utg.). Hampshire: Cengage Learning.

Davenport, T., Jarvenpaa, S., & Beers, M. (1996). Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 37(4), 53.

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127. doi:10.5465/AME.2000.3979820

- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113-136. doi:10.1348/000709900158001
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse* (Vol. 200).
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Halse, K. J., & Østbye, H. (2003). *Norsk kringkastingshistorie*. Oslo: Samlaget.
- Helgesen, T., & Gaustad, T. (2002). *Medieøkonomi: strategier, markedsføring, medierettigheter*. Nesbyen: Stølen.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: a critical introduction* (2. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Huber, G. (1982). Organizational Information Systems: Determinants of Their Performance and Behavior. *Management Science*, 28(2), 138-155. doi:10.1287/mnsc.28.2.138
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jennings, C., Overton, L., & Dixon, D. G. (2016). *70+20+10=100 The Evidence Behind the Numbers*.
- Jennings, C., & Wargnier, J. (2010). Experiential learning – a way to develop agile minds in the knowledge economy? *Development and Learning in Organizations*, 24(3), 14-16. doi:10.1108/14777281011037245
- Johansen, A. B., & Axe, M. (2016). *Opprettelse av fellesfunksjoner i en distribuert organisasjon. En kvalitativ casestudie av implementeringen av matrisestruktur i Schibsted Norge*. (Masterutredning, Norges Handelshøyskole). Bergen.
- Kajewski, K., & Madsen, V. (2012). Demystifying 70:20:10. Hentet 20.02.17 fra http://deakinprime.com/media/47821/002978_dpw_70-20-10wp_v01_fa.pdf
- Kinal, T. (2015). Hvor der ingen kamp er, kan heller ingen seier komme. *Magma* (2), 47-53.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L., Amdam, R. P., Martinsen, Ø. L., & Juel, E. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2009). *Personnel economics in practice* (2. utg.). Hoboken, N.J: Wiley.

- Machin, M. A. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. *Creating, implementing, and managing effective training and development*, 263-301.
- Matusik, S., & Hill, C. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Medietilsynet. (2016). *Allmennkringkastingsrapporten - kringkastingsåret 2015*.
- Meld. St. 38 (2014-2015). (2015). *Open og opplyst: Allmennkringkasting og mediemangfold*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Micó, J. L., Masip, P., & Domingo, D. (2013). To wish impossible things* Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *International Communication Gazette*, 75(1), 118-137.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Moxnes, P. (1981). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: Institutt for sosialvitenskap.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Norsk Presseforbund. (a). Vær Varsom-plakaten. Hentet 24.02.17 fra <http://presse.no/pfu/etiske-regler/vaer-varsom-plakaten/>
- Norsk Presseforbund. (b). Redaktørplakaten. Hentet 24.02.17 fra <http://presse.no/pfu/etiske-regler/redaktorplakaten/>
- Norsk Presseforbund. (c). Om oss. Hentet 24.02.17 fra <http://presse.no/om-oss/>
- Norsk rikskringkasting. (2015a). *Langtidsstrategi 2016-2021*.
- Norsk rikskringkasting. (2015b). *Årsrapport 2015 Opplevelse og innsikt*.
- Norsk rikskringkasting. (2016). NRKs historie. Hentet 24.02.17 fra <https://www.nrk.no/organisasjon/nrks-historie-1.6589747>
- Norsk rikskringkasting. (2017). Slik er NRK organisert. Hentet 20.01.17 fra <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>
- NRK Super. (2017). Om NRK Super. Hentet 24.03.17 fra <http://nrksuper.no/>
- Olaisen, J., & Johannessen, J.-A. (2002). Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd. *Magma* (4).
- Paine, N. (2014). *The Learning Challenge: Dealing with Technology, Innovation and Change in Learning and Development*. London: Kogan Page.
- Perrin, C., & Marsick, V. (2012). The Reinforcement Revolution: How Informal Learning Makes Training Real. *AchieveGlobal*. Hentet 28.02.17 fra

https://system.netsuite.com/core/media/media.nl?id=73249&c=1268353&h=54344675322f1cbaea5c&_xt=.pdf

Picard, R. G. (2011). Mapping digital media: digitalization and media business models. Hentet 20.01.17 fra http://www.robertpicard.net/files/OSF-Media-Report-Handbook_Digitization_and_Media_Business_Models-final-07-18-2011-WEB.pdf

Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9), 1373-1394. doi:10.1016/S0048-7333(01)00157-3

Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism studies*, 6(1), 29-38.

Rathke, C., & Nygaard, L. S. (2015). *Tilpasning av intern organisering og bruk av ulike tilknytningsformer i mediebransjen: en kvalitativ eksplorerende studie gjennomført i den norske mediebransjen*. (Masterutredning, Norges Handelshøyskole). Bergen.

Rosness, R., Nesheim, T., & Tinmannsvik, R. K. (2013). *Kultur og systemer for læring: en kunnskapsoversikt om organisatorisk læring og sikkerhet* (Vol. SINTEF A24120). Trondheim: SINTEF Sikkerhet.

Rørvik, R., & Nesheim, T. (2010). Tilpasning til en ny virkelighet; nedbemanning og omorganisering i norske mediebedrifter. *Norsk medietidsskrift*, 17(4), 322-347.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Harlow: Pearson.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109

Sjøvaag, H. (2016). Politikk, økonomi og teknologi: Journalistikkens endrede rammebetingelser. *Nordicom Information* (38), 20-24.

Statistisk sentralbyrå. (2016). Norsk mediebarometer, 2015. Hentet 24.02.17 fra <https://www.ssb.no/medie>

Store norske leksikon. (2009). Kompetanse. Hentet 27.02.17 fra <https://snl.no/kompetanse>

Takle, V. (2016). Nygard-Hansen, H.-P. & Karlsen M. (Produsent). *Episode 98* Hentet fra <https://soundcloud.com/mediapuls/episode-98-vi-har-kun-sett-starten-pa-personalisering>

van Dalen, A. (2012). The algorithms behind the headlines: How machine-written news redefines the core skills of human journalists. *Journalism Practice*, 6(5-6), 648-658.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Østbye, H., & Kvalheim, N. (2009). *I konsernets øyne er redaksjonen en utgiftspost: rapport om aviser, konsern og avisøkonomi*.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Henvendelse til Norsk rikskringkasting (NRK)

Hei,

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole med hovedprofiler innenfor *Strategi og ledelse* og *Økonomisk styring*. Som siste del av utdanningen skal vi til våren skrive masteroppgave om digital kompetanseutvikling i mediebedrifter. Oppgaven vil skrives i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS - CiBiViCi (Future-Oriented Corporate Solutions - Cross-Border Value Creation), under temaet *Organizational design and HRM*. Forskningsprogrammet har som formål å utvikle ny kunnskap om organisatoriske løsninger for fremtiden og å etablere nye arenaer for samarbeid mellom akademikere og praktikere. Vår veileder er Torstein Nesheim, Ph.D., Adjunct Professor og Senior Researcher ved instituttet for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) tilknyttet NHH.

Mediebransjen opplever nå store strukturelle endringer. Digitalisering, endrede medievaner og flermedialitet preger omstillingen mediebedriftene står ovenfor. For mediebedriftene vil det være viktig å være tilpasningsdyktige for å kunne utnytte mulighetene og håndtere utfordringene som følger omstillingen. Det stilles imidlertid større og større krav til kompetansenivået til den enkelte medarbeider, og kompetanseutvikling er derfor en viktig del av omstillingsprosessen. Derfor vil det være spennende å studere kompetanseutvikling i NRK.

Vi vil benytte oss av en casestudie basert på dybdeintervjuer fra medarbeidere på ulike nivå i to mediebedrifter. Dette vil gi oss god innsikt i hvordan strukturendringene har påvirket bedriftene og hvordan de arbeider for å håndtere disse. Intervjuene vil tas opp, transkriberes og anonymiseres. Vi anslår at intervjuene vil vare opp til én time.

Vi merker oss at NRK er berørt av endringene i bransjen. Vårt ønske er at utredningen kan bidra til ny forståelse og være til nytte ved at nye perspektiver identifiseres. Dersom du ønsker å ta

del i forskningen, sender vi deg gjerne utfyllende informasjon vedrørende intervju. Vi kan også gjerne ta et møte. På forhånd takk for at du vurderer deltakelse.

Med ønsker om positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen

Line Torsøe og Sandra Gjester Hoel

9.2 Vedlegg 2: Bakgrunnsintervjuguide medieforsker

- Takke for at respondentent tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Forklare hvordan dataene vil bli brukt, avklare anonymisering
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet, samt sørge for samtykke av opptak.
Forklare respondentent at dette er for å sikre en bedre dialog
- Bekrefte avsatt tid (1-1,5 time)
- Spørre om noe er uklart og om respondentent har noen spørsmål før vi begynner

Starten av intervjuet

1. Fortell litt om deg selv og din bakgrunn.
2. Hva er din rolle i forskningsmiljøet i dag?

Hoveddel

Mediebransjen

3. Kan du gi et overblikk over situasjonen som mediebransjen befinner seg i i dag?
4. Hva slags endringer står mediebransjen ovenfor?
5. Hvilke konsekvenser har situasjonen for det norske mediemangfoldet?
6. Hvilke tiltak kan mediehusene iverksette for å møte disse utfordringene?
7. Hva kan du si om samfunnsansvaret mediene har i dag? Hvordan vil forvaltningen av dette bli fremover?
8. Hvilke teknologiske trender vil vi se for norske medier i 2017 og fremover?
9. Har du noe inntrykk av hvordan digital kompetanse utvikles i mediebransjen i dag?

10. Digital kompetanse på tvers av plattformer er et satsningsområde for mediehus. Hva kan du si om utfordringene dette gir for organisasjonen som helhet og for den enkelte medarbeider?

NRK

11. Hva er dine tanker om NRKs rolle i mediebildet, og hvordan tror du utviklingen i mediebransjen påvirker NRK?
12. Hvordan opplever du at NRKs særlige samfunnsansvar påvirker deres rolle i mediebransjen?

Før intervjuet avsluttes

13. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi vil sende transkriberingen av intervjuet til respondenten for godkjenning
- Igjen takke for respondentens tid

9.3 Vedlegg 3: Bakgrunnsintervjuguide NRK

- Takke for at respondentent tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Presisere at vi ser på avdelingene Super og Underholdningsavdelingen i NRK
- Forklare hvordan dataene vil bli brukt
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet, samt sørge for samtykke av opptak. Forklare respondentent at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Bekrefte avsatt tid (1-1,5 time)
- Spørre om noe er uklart og om respondentent har noen spørsmål før vi begynner

Starten av intervjuet

1. Fortell litt om deg selv og din bakgrunn.
2. Hva er din rolle i NRK i dag?

Hoveddel

Mediebransjen

3. Hva slags endringer står mediebransjen ovenfor?
4. Hvilke tiltak kan mediehusene iverksette for å møte disse utfordringene?
5. Hvilke teknologiske trender vil vi se for norske medier i 2017 og fremover?

NRK

Organisering

6. Hvordan er organisasjonsstrukturen i Super/Underholdningsavdelingen i dag?
7. Hvordan har organiseringen i avdelingen endret seg de siste årene?

8. Hvordan organiseres arbeidet det i avdelingen fra dag til dag? Hvordan er prosessene med å produsere program?
9. Er det i senere dukket opp nyere arbeidsmåter, og i såfall hvilke?

Kompetanseutvikling

10. Hva er bakgrunnen for å fokusere på kompetanseutvikling i NRK?
11. Hvordan foregår kompetanseutvikling? Skjer det innad avdelingene eller på organisasjonsnivå?
12. Hvordan gjøres beslutninger for tiltak for kompetanseutvikling?
13. I NRK er det et lederansvar å heve den digitale kompetansen til medarbeiderne. Hvordan opplever du at dette fungerer i praksis?
14. Det er ingen systematikk i hvordan man skal utvikle medarbeidernes digitale kompetanse. Hvordan påvirker dette arbeidet med kompetanseutvikling?
15. Hvordan fungerer fokus på kompetanseutvikling og læring i sammenheng med det daglige linjearbeidet? Er det balanse mellom disse, eller blir kompetanseutviklingen satt til side ved økt behov på linjen?
16. Hvordan opplever du medarbeidernes innstilling til kursing og opplæring ved siden av daglige oppgaver?

70:20:10

17. 70:20:10 tankegangen er nevnt som en måte å gi læringen retning og form i NRK. Hva innebærer dette i praksis for din avdeling?
18. Hvordan opplever dere at dette fungerer?
19. 70-delen omhandler læring gjennom arbeidsoppgaver. Hvordan utfordres dine medarbeidere i arbeidshverdagen?
20. Benytter dere fagnettverk for deling av kunnskap? I så tilfelle, hvordan?

21. I læringsstrategien for NRK nevnes det muligheter for en felles digital plattform for kompetanseutvikling. Er det en felles digital plattform i bruk i dag? Hvis ja, hvordan fungerer dette? Hvis nei, er dette en god idé og har du eventuelle tanker om utforminger eller egenskaper ved en slik plattform?
22. I NRK benyttes teamarbeid i stor grad. Hvordan legges det til rette for aktiv deling av kunnskap mellom medlemmene?
23. Fortell litt om pågående kursing og opplæring i din avdeling.

Strategi og måling

24. Målene for NRKs virksomhet har gjerne lang tidshorisont, hvordan påvirker dette behovet for økt digital kompetanse?
25. Hvordan ser strategien for avdelingens digitale kompetanse ut?
26. Hvilke andre virksomheter ser NRK til for eksempler i sitt arbeid med digital kompetanseutvikling?
27. Hvordan måles utviklingen til medarbeiderne?
28. Hvordan har resultatene til NRK blitt endret som følge av digital kompetanseutvikling?

Før intervjuet avsluttes

29. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi vil sende transkriberingen av intervjuet til respondenten for godkjenning
- Igjen takke for respondentens tid

9.4 Vedlegg 4: Intervjuguide Strategi

- Takke for at respondentent tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Presisere at vi ser på utvikling av digital kompetanse i Super/Underholdningsavdelingen
- Forklare hvordan dataene vil bli brukt, avklare anonymisering
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet, samt sørge for samtykke av opptak. Forklare respondentent at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Bekrefte avsatt tid (1-1,5 time)
- Samtykkeskjema
- Spørre om noe er uklart og om respondentent har noen spørsmål før vi begynner

Ved starten av intervjuet

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hva er din rolle i NRK i dag?

Hoveddel

3. Hva innebærer begrepet kompetanse for deg?
4. Hva innebærer digital kompetanseutvikling for NRK?
5. Hvordan påvirker digitaliseringen behovet for kompetanse?
6. Hvorfor legges det tre forutsetninger til grunn for læringsstrategien?
7. Hvordan kan utforming av læringsstrategien påvirke arbeidet med kompetanseutvikling?
8. Hvordan arbeider dere med å gjøre taus kunnskap i NRK mer eksplisitt slik at andre kan dra nytte av den?

9. Hvilke vurderinger gjør dere når dere investerer i kunnskap til medarbeiderne?
10. Hvilke muligheter har medarbeiderne til å eksperimentere og innovere med fremgangsmåter og verktøy?
11. Hvordan opplever du at medarbeidernes motivasjon og mulighet til å dele kunnskap påvirker kunnskapsdelingen?
12. Hva tenker du er koblingen mellom læring og kompetanse?
13. I hvilken grad opplever du at medarbeidere evner å akseptere nye praksiser?
14. Hva mener du at kjennetegner en sterk læringskultur?
15. Hvorfor har dere benyttet dere av 70:20:10-modellen?
16. Hvordan gjennomfører dere 70:20:10 i praksis?
17. Hva tenker du er fordeler og ulemper ved modellen?
18. Hvordan opplever du tiltaket med en egen mobilredaksjon i Underholdningsavdelingen relasjon med kompetanseutviklingen?
19. Hva er bakgrunnen for prosjektet “Class of 17” i Super?
20. Hvordan opplever du hittil at dette bidrar til kompetanseutvikling?
21. Hvilke likhetstrekk ser du mellom Mobilredaksjonen og “Class of ‘17”, og hva skiller tiltakene?
22. Hvordan tenker du at organisasjonsstruktur kan legge føringer for kompetanseutvikling?
23. Dersom det er slik at medarbeiderne forholder seg til flere ledere, hvilke utfordringer medfører dette?

Avslutningsvis

24. Helt overordnet, hvilke tanker har du om hvordan den digitale kompetanseutviklingen bør foregå i NRK? Hva fungerer, og hva kan endres?

Før intervjuet avsluttes

25. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi vil sende transkriberingen av intervjuet til respondenten for godkjenning
- Igjen takke for respondentens tid

9.5 Vedlegg 5: Intervjuguide Prosjektsjef Mobilredaksjon

- Takke for at respondentent tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Presisere at vi ser på utvikling av digital kompetanse i Super/Underholdningsavdelingen
- Forklare hvordan dataene vil bli brukt, avklare anonymisering
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet, samt sørge for samtykke av opptak. Forklare respondentent at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Bekrefte avsatt tid (1-1,5 time)
- Samtykkeskjema
- Spørre om noe er uklart og om respondentent har noen spørsmål før vi begynner

Ved starten av intervjuet

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hva er din rolle i NRK i dag?

Hoveddel

3. Hva innebærer begrepet kompetanse for deg?
4. Hva innebærer digital kompetanseutvikling for NRK?
5. Hvordan påvirker digitaliseringen behovet for kompetanse?
6. Hvordan kan utforming av en læringsstrategi påvirke arbeidet med kompetanseutvikling?
7. I læringsstrategien er det et uttalt lederansvar å sikre at medarbeiderne har den riktige kompetansen. Hvilke tanker har du om dette?

8. Hva er bakgrunnen for at dere opprettet en egen mobilredaksjon?
9. Hvordan opplever du tiltaket med en egen mobilredaksjon i relasjon med kompetanseutviklingen?
10. Hvordan opplever du å få inn medarbeidere fra andre avdelinger på hospitering?
11. Hvordan arbeider dere med å gjøre taus kunnskap i mobilredaksjonen mer eksplisitt slik at andre kan dra nytte av den?
12. Hvilke muligheter har medarbeiderne til å eksperimentere og innovere med fremgangsmåter og verktøy?
13. Hvordan opplever du at medarbeidernes motivasjon og mulighet til å dele kunnskap påvirker kunnskapsdelingen?
14. Hvordan tilrettelegger infrastrukturen (kontorplassering og -landskap) for læringsarenaer?
15. Hvordan opplever du at teamarbeid fungerer med tanke på å dele kunnskap, og dermed utvikle kompetanse?
16. Hva tenker du er koblingen mellom læring og kompetanse?
17. I hvilken grad opplever du at medarbeidere evner å akseptere nye praksiser?
18. Hva mener du at kjennetegner en sterk læringskultur?
19. 70:20:10 tankegangen er nevnt som en metode for å gi læring i NRK retning og form. Er dette noe du er kjent med, og hva innebærer det i så tilfelle for deg og din avdeling?
20. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved modellen?
21. Hvor mye tid vil du anslå går med til på læring i arbeidshverdagen, sammen med andre og utenfor arbeidsplassen?
22. Hvordan foregår kompetanseutviklingen i sammenheng med det daglige linjearbeidet?
23. Hva er din oppfattelse av kursing og opplæring rettet mot digital kompetanseheving?
24. Hvordan opplever du at avdelingen er organisert?

25. Hvordan har du opplevd endringene i strukturen de senere årene?
26. Hvordan tenker du at organisasjonsstruktur kan legge føringer for kompetanseutvikling?
27. Dersom det er slik at medarbeiderne forholder seg til flere ledere, hvilke utfordringer medfører dette?

Avslutningsvis

28. Hvilke tanker har du om hvordan den digitale kompetanseutviklingen bør foregå i NRK?
Hva fungerer, og hva kan endres?

Før intervjuet avsluttes

29. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi vil sende transkriberingen av intervjuet til respondenten for godkjenning
- Igjen takke for respondentens tid

9.6 Vedlegg 6: Intervjuguide Prosjektleder Class of '17

- Takke for at respondentent tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Presisere at vi ser på utvikling av digital kompetanse i Super/Underholdningsavdelingen
- Forklare hvordan dataene vil bli brukt, avklare anonymisering
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet, samt sørge for samtykke av opptak. Forklare respondentent at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Bekrefte avsatt tid (1-1,5 time)
- Samtykkeskjema
- Spørre om noe er uklart og om respondentent har noen spørsmål før vi begynner

Ved starten av intervjuet

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hva er din rolle i NRK i dag?

Hoveddel

3. Hva innebærer begrepet kompetanse for deg?
4. Hva innebærer digital kompetanseutvikling for NRK?
5. Hvordan påvirker digitaliseringen behovet for kompetanse?
6. Hvordan kan utforming av en læringsstrategi påvirke arbeidet med kompetanseutvikling?
7. I læringsstrategien er det et uttalt lederansvar å sikre at medarbeiderne har den riktige kompetansen. Hvilke tanker har du om dette?
8. Hva er bakgrunnen for at dere utformet Class of '17-prosjektet?

9. Hvordan opplever du tiltaket med prosjektet i relasjon med kompetanseutviklingen?
10. Hvordan opplever du at Class of '17 fungerer ute i prosjektene?
11. Hvordan arbeider dere med å gjøre taus kunnskap mer eksplisitt slik at andre kan dra nytte av den?
12. Hvilke muligheter har medarbeiderne til å eksperimentere og innovere med fremgangsmåter og verktøy?
13. Hvordan opplever du at medarbeidernes motivasjon og mulighet til å dele kunnskap påvirker kunnskapsdelingen?
14. Hvordan tilrettelegger infrastrukturen (kontorplassering og -landskap) for læringsarenaer?
15. Hvordan opplever du at teamarbeid fungerer med tanke på å dele kunnskap, og dermed utvikle kompetanse?
16. Hva tenker du er koblingen mellom læring og kompetanse?
17. I hvilken grad opplever du at medarbeidere evner å akseptere nye praksiser?
18. Hva mener du at kjennetegner en sterk læringskultur?
19. 70:20:10 tankegangen er nevnt som en metode for å gi læring i NRK retning og form.
Er dette noe du er kjent med, og hva innebærer det i så tilfelle for deg og din avdeling?
20. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved modellen?
21. Hvor mye tid vil du anslå går med til på læring i arbeidshverdagen, sammen med andre og utenfor arbeidsplassen?
22. Hva er din oppfattelse av kursing og opplæring rettet mot digital kompetanseheving?
23. Hvordan opplever du at avdelingen er organisert?
24. Hvordan har du opplevd endringene i strukturen de senere årene?
25. Hvordan tenker du at organisasjonsstruktur kan legge føringer for kompetanseutvikling?

26. Dersom det er slik at medarbeiderne forholder seg til flere ledere, hvilke utfordringer medfører dette?

Avslutningsvis

27. Hvilke tanker har du om hvordan den digitale kompetanseutviklingen bør foregå i NRK?
Hva fungerer, og hva kan endres?

Før intervjuet avsluttes

28. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi vil sende transkriberingen av intervjuet til respondenten for godkjenning
- Igjen takke for respondentens tid

9.7 Vedlegg 7: Intervjuguide medarbeidere

- Takke for at respondentent tar seg tid og ønsker å delta
- Introduksjon av oss selv
- Introduksjon av oppgaven - tema, bakgrunn og formål
- Presisere at vi ser på utvikling av digital kompetanse i Super/Underholdningsavdelingen
- Forklare hvordan dataene vil bli brukt, avklare anonymisering
- Avklare om det er ok at vi gjør opptak av intervjuet, samt sørge for samtykke av opptak. Forklare respondentent at dette er for å sikre en bedre dialog.
- Bekrefte avsatt tid (1-1,5 time)
- Samtykkeskjema
- Spørre om noe er uklart og om respondentent har noen spørsmål før vi begynner

Ved starten av intervjuet

1. Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Hva er din rolle i NRK i dag?

Hoveddel

3. Hva innebærer digital kompetanse for deg?
4. Hvordan lærer du selv best?
5. Hva gjør du selv for å utvikle din digitale kompetanse?
6. NRK har et uttalt fokus på å heve den digitale kompetansen. Hvordan opplever du at dette gjøres i praksis?
7. Hvordan opplever du at det finnes muligheter for å eksperimentere med nye fremgangsmåter og verktøy?
8. Hvordan er det for deg å endre rutiner som du har vært godt vant med?

9. Hvem har ansvar for at du utvikler digital kompetanse, og hvorfor?
10. Opplever du at du har flere ledere? Hvordan opplever du den individuelle oppfølgingen fra den/disse?
11. Dersom det er slik at medarbeiderne forholder seg til flere ledere, hvilke utfordringer medfører dette?
12. Hvordan utformes og avgjøres tiltakene for kompetanseutvikling? I samråd med leder, eller en av partene som tar initiativ?
13. Hvordan setter du ord på egen kunnskap slik at andre kan dra nytte av den?
14. Hvordan påvirker forholdet du har til kollegene dine hvorvidt du ønsker å dele kunnskap?
15. Hvordan tilrettelegger infrastrukturen for læringsarenaer?
16. Hvordan opplever du at teamarbeid fungerer med tanke på å dele kunnskap, og dermed utvikle kompetanse?
17. Hvor mye tid vil du anslå du bruker på læring i arbeidshverdagen, sammen med andre og utenfor arbeidsplassen?
18. Hvordan foregår kompetanseutviklingen i sammenheng med det daglige linjearbeidet?
19. Hva er din oppfattelse av kursing og opplæring rettet mot digital kompetanseheving?
20. 70:20:10 tankegangen er nevnt som en metode for å gi læring i NRK retning og form. Er dette noe du er kjent med, og hva innebærer det i så tilfelle for deg og din avdeling?
21. Hva opplever du er bakgrunnen for å opprette en egen mobilredaksjon?
22. Hvordan opplever du tiltaket med opprettelsen av mobilredaksjon?
23. Hvis en del av: Hvordan opplever du å få inn medarbeidere fra andre avdelinger på hospitering?

Hvis hospitert: Hvordan opplevde du å hospitere i mobilredaksjonen? Hvilke forventninger hadde du til det du skulle lære?

21. Hva opplever du er bakgrunnen for å gjennomføre et slikt tiltak?
22. Hvordan opplever du tiltaket med Class of '17?
23. Hvis en del av: Hva er dine forventninger til det du skal lære i prosjektet?
24. Hvis en del av: Hvordan opplever du å være en del av et prosjekt i denne perioden, ettersom du ikke har noe leveransekrav i perioden? Hvis utenfor: Hvordan opplever du at Class of 17 fungerer i prosjektene?
25. Hvordan opplever du at avdelingen er organisert?
26. Hvordan har du opplevd endringene i strukturen de senere årene?
27. Hvordan tenker du at organisasjonsstruktur kan legge føringer for kompetanseutvikling?

Kun Super

28. De senere årene har det vært fokus på stadig omorganisering i avdelingen. Hva tenker du om dette?

Avslutningsvis

29. Hvilke tanker har du om hvordan den digitale kompetanseutviklingen bør foregå i NRK? Hva fungerer, og hva kan endres?

Før intervjuet avsluttes

30. Er det noe mer du ønsker å legge til?

Til slutt

- Informere om at vi vil sende transkriberingen av intervjuet til respondenten for godkjenning
- Igjen takke for respondentens tid

9.8 Vedlegg 8: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Digital kompetanseheving i NRK”

Kjære respondent

NRK deltar i et forskningsprosjekt i forbindelse med en masterutredning ved NHH der vi forsker på digital kompetanseheving og organisatoriske tilpasninger som følge av eksterne strukturendringer i mediebransjen.

Studien er en del av forskningsprogrammet FOCUS (Future Oriented Corporate Solutions) og veileder for prosjektet er Torstein Nesheim, Ph.D., Adjunct Professor og Senior Researcher ved Samfunns- og Næringslivsforskningsinstituttet (SNF) tilknyttet NHH. Vi håper og tror undersøkelsen kan bidra til ny kunnskap som NRK kan benytte for å utvikle seg videre.

Alle personopplysninger vil bli behandlet strengt konfidensielt. Dataene vil etter innsamling bli anonymisert, og arkivert ved prosjektets slutt (20.06.2017). I den ferdige oppgaven vil kun bedriftens navn og deltakernes stillingsbeskrivelse publiseres. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til prosjektet send gjerne mail til sandra.hoel@student.nhh.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vi setter stor pris på ditt bidrag!

Med vennlig hilsen Sandra Gjester Hoel & Line Torsøe

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)