



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Kompetanseheving i Banknæringen

Fokus Bank

filial av Danske Bank

DnB NOR



Autorisasjonsordningen
for finansielle rådgivere

SpareBank
SR-BANK



SparebankenVest

Finnes det noen ulikheter mellom hvordan kompetansehevingen i bankene er gjennomført, og eventuelt hvilke påvirkninger dette vil ha på den enkelte medarbeider og banknæringen generelt?

Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk- administrativ utdanning

Av: Camilla Søreng Birkeland, Lone Kristin Myrvold, Therese Kvile

Kandidat nr. 16

Kandidat nr. 12

Kandidat nr. 9

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Haugesund

2011

Bacheloroppgavens tittel:

Kompetanseheving i Banknæringen. En sammenlikning mellom fire banker i Haugesund kommune.

“Finnes det noen ulikheter mellom hvordan kompetansehevingen i bankene er gjennomført, og eventuelt hvilke påvirkninger dette vil ha på den enkelte medarbeider og banknæringen generelt?”

Camilla Søreng Birkeland

Lone Kristin Myrvold

Therese Kvile

(Sign)

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder: Jan Frick

Gradering: *Offentlig*

Forord

Denne oppgaven er skrevet av Camilla Søreng Birkeland, Lone Kristin Myrvold og Therese Kvile i forbindelse med vår treårige bachelorgrad innen økonomi og administrasjon. Vi tar fordypning i ledelse, organisasjon og strategi.

I anledning vår bacheloroppgave vil vi takke våre fire banker for et flott samarbeid. Takk til Sparbanken1 SR- Bank og Geir Bakkevik, DnB NOR og Geir Birkeland, Fokus Bank og Tor-Kjell Bergjord, Sparebanken Vest og Nina Hopsdal. Vi vil også takke alle informantene for at de stilte opp til intervju.

Til slutt vil vi si takk til vår veileder Jan Frick.

Haugesund 19. mai, 2011.

Innledning / Sammendrag

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere. (AFR)

I juni 2007 ble det fremmet et nasjonalt minstekrav for finansielle rådgivere, formålet med dette var å sikre nødvendig kunnskap, holdninger og ferdigheter hos rådgiverne.

Målet var å skape ny legitimitet og troverdighet hos ulike aktører som myndigheten, publikum og finansbedriftene.

I denne oppgaven ønsket vi å finne ut om det *”finnes noen ulikheter mellom hvordan kompetansehevingen i bankene er gjennomført og eventuelt hvilken påvirkning har dette hatt for den enkelte ansatte og banknæringen generelt?”*

Det ble gjort en komparativ undersøkelse mellom DnB – nor, SR 1 Sparebank, Fokus bank og Sparebanken Vest i Haugesund kommune. Det ble gjennomført kvalitative intervjuer av ti informanter for å kartlegge hvordan bankene hadde tilrettelagt for sine ansatte og for å kartlegge de ansattes opplevelse av å gjennomføre AFR.

Undersøkelsen viser at de fire bankene har tilrettelagt AFR for sine ansatte på ulike måter. Personlige forskjeller mellom de ansatte og hvorvidt de ansatte har høyere formell utdannelse, i regi av banken sin tilretteleggingen er avgjørende for hvordan de ansatte har opplevd AFR. For banknæringen generelt har AFR bidratt med å synliggjøre kundene med å flytte fokuset hos rådgiverne fra salg og over på kundene.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Innledning / Sammendrag.....	iii
Bakgrunn	1
Historie.....	1
1.2 <i>Autorisasjonsordningen (AFR)</i>	2
1.2.1. Hvem skal autoriseres?	3
1.2.2. Kunnskapsprøven	3
1.2.3. Praktisk prøve.....	4
1.2.4. Opplæring	4
1.2.5. Ferdig autorisert	4
1.2.6. Oppdateringstest.....	5
1.3 <i>Bankene</i>	5
1.3.1 Fokus Bank.....	5
1.3.2 Sparebank 1 Vest.....	5
1.3.3 Sparebank 1 SR- Bank.....	5
1.3.4 DnB NOR.....	6
Formål kartlegging / hypoteser	7
2.1 <i>Forskningsspørsmål og hypoteser</i>	7
2.2 <i>Formål</i>	7
Metode.....	8
3.1 <i>Kvantitativ metode</i>	8
3.2 <i>Kvalitativ metode</i>	8
3.3 <i>Vårt metodevalg</i>	8
3.4 <i>Kvantitativt intervju</i>	9
3.5 <i>Vårt intervju</i>	9
3.6 <i>Utvalg</i>	10
3.7 <i>Kritikk til utvalg</i>	12
3.8 <i>Intervjusituasjonen</i>	12
Teorigrunnlag	13
4.1 <i>Motivasjon</i>	13
4.1.1 Motivasjon - Hvorfor så viktig?	13
4.1.2 Hva motiverer?	14
4.1.3 Maslows behovshierarki	14

4.1.4	Kognitiv evalueringsteori – Ytre eller indre motivasjon?	18
4.2	<i>Aksjonsforskning og aksjonslæring</i>	19
4.2.1	Læringsmotivasjon	20
4.2.2	Motstand mot endring	20
4.3	<i>Kompetanseutvikling</i>	22
4.3.1	Kompetansekrav og kompetansebehov	23
4.4	<i>Organisasjonsstruktur</i>	24
4.4.1	Påvirkning av organisasjonsstruktur	26
4.4.2	Organisasjonsstruktur og adferd	26
	Data fra intervju	28
5.1	<i>Tabeller</i>	28
5.2	<i>Hvilke hypoteser er blitt avkreftet?</i>	33
5.3	<i>Hvilke hypoteser er blitt bekreftet?</i>	35
	Diskusjon / validering	41
6.1	<i>Datainnsamling</i>	41
6.2	<i>Teorier og hypoteser</i>	42
6.3	<i>Ville andre analysemetoder gitt andre konklusjoner</i>	42
	Konklusjon	44
	Kildeliste	I
	Vedlegg 1	VI
	Vedlegg 2	XIII
	Vedlegg 3	XVI
	Vedlegg 4	XVII

Bakgrunn

Historie

Høsten 2008 brøt det ut en krise i de internasjonale finansmarkedene som fikk svært alvorlige konsekvenser og som slo raskt ut i realøkonomien. Denne finanskrisen er den største krisen siden den store depresjonen på 1930 – tallet. Forløpet til finanskrisen i 2008 var eiendomsmarkedet i USA og bankkrisen der.

En finanskrise kan defineres som en kraftig uro i finansmarkedet, med sterk fallende aktivapriser og insolvens hos lånetakerne og finansforetak. Dette sprer seg gjennom finansielle systemer, forstyrrer funksjonsevnen i markedet og gir tydelige utslag i aktiviteter som sysselsetting og i økonomien. (NOU 2011:1.s10)

Finanskriser forekommer regelmessig og de rammer ofte mange land samtidig og en finanskrise kommer ofte etter en periode med kraftig vekst i gjeld, pengemengde, boligpriser og konsum. Ofte vil driftsbalansen bli forverret ovenfor utlandet. (NOU 2011:1.s.12)

Oppbygningen til dagens finanskrise fulgte et velkjent mønster, mange år med oppbygning av risiko og ubalanse. Det var gode økonomiske tider som førte til undervurdering av risiko og en kraftig gjeldsoppbygning i mange land. Når tapene kom hadde ikke banken nok egenkapital til å greie tapene.

Finanskrisen 2008 viste tydelig hvor stor en gjensidig avhengighet i verdens økonomi kan ramme fort og brutalt. Krisen viste hvor sammenvevde finansmarkedene er, men omfanget i dagens kriseforløpet varierte mye fra land til land og mellom verdensdeler. (NOU 2011:1)

Bankkrisen på 1990 – tallet

Bakgrunnen for krisen var store utlånstap etter rask og kraftig utlånsvekst på 1980 – tallet, kombinert med svekket soliditet. Problemet gjorde seg først gjeldene for de mindre bankene, i 1991 utviklet det seg til en systemkrise der alle de tre største forretningsbankene gikk over ende. Erfaringer fra denne krisen har spilt en rolle for regelverksutviklingen i Norge. (NOU 2011:1)

Krisen i Norge

Norge er landet som så langt har klart seg best gjennom den internasjonale finanskrisen, dette gjennom en blanding av flaks, dyktighet og forsiktighet. Men likevel førte det internasjonale finansmarkedet til akutte likviditetsproblemer for norske banker og omfattende tiltak fra myndigheten ble iverksett. Dette for å unngå at bankene fikk betalingsproblemer. Denne kraftige penge- og finanspolitikk stimulansen og støttetiltak fra myndigheten, bidro til å stabilisere utviklingen i landet. (NOU 2011:1.s.59)

1.2 Autorisasjonsordningen (AFR)

Finansnæringens Hovedorganisasjon, Sparebankforeningen i Norge, Verdipapirfondsforening og Finansforbundet vedtok i 2004 minstekrav til finansielle rådgivers kompetanse. Disse organisasjonene besluttet i juni 2007 for at de skulle videreutvikle kompetansekravene med mål om å skape en nasjonal autorisasjonsordning for finansielle rådgivere (Innstilling fra styringsgruppen, 2008).

Autorisasjonsordningen ble formelt etablert 1.januar 2009. Fra dette tidspunktet ble finansbedriftene invitert til å bli medlemmer i ordningen. Fra 1.4 2011 må alle som driver finansiell rådgiving og deres ledere være autorisert og fra 12.4 2011 ble det offentliggjort et søkbart register over autoriserte finansielle rådgivere (autorisasjonsordningen 2008.a.).

Autorisasjonsordningene skal fremme og sikrer nødvendig kunnskap, holdninger og ferdigheter hos finansielle rådgivere. Målet med autorisasjonsordningen er å skape en høy legitimitet og troverdighet hos myndighetene, publikum og finansbedriftene (autorisasjonsordningen 2008.a.).

I rammeverket for autorisasjonen står det at autorisasjonsordningen er avgrenset til kun å gjelde kompetansekravene knyttet til plassering av den finansielle formuen til ikke-profesjonelle kunder i personmarkedet. Med **finansiell rådgiving** forstås den personlige veiledningen som finansforetakenes rådgiving gir knyttet til plassering av kundens finansielle formue.

At alle som arbeider innenfor feltet finansiell rådgiving har den nødvendige kompetansen og etterlever god rådgivingskikk er av avgjørende betydning for kundene. Det er i midlertidig også viktig for den alminnelige tillit som finansnæringen er avhengig av og for næringens

omdømme. En felles minstestandard og en felles test i et kontrollert miljø av at rådgiverne oppfyller kravene til denne standarden bidrar til å gi ordningen legitimitet og troverdighet (autorisasjonsordningen 2008.a.).

1.2.1. Hvem skal autoriseres?

Både finansielle rådgivere og de lederne som har faglig oppfølgingsansvar av rådgiverne skal autoriseres. Medarbeidere som arbeider med ren ekspedisjon, faller utenfor ordningen. Selv om alle rådgivere som hovedregel skal autoriseres, finnes det grupper av medarbeidere som må vurderes særskilt. Finansbedriften må selv foreta de nødvendige avgrensningene.

For å bli autorisert, må rådgiverne bestå en omfattende prøve som består av tre deler. Det er i tillegg et krav om minimum et ett års relevant yrkespraksis før medarbeidere kan få muligheten til å autorisere seg.

1.2.2. Kunnskapsprøven

En skriftlig prøve på 3 timer må avlegges. I denne prøven skal kandidatene vise at de har nødvendige fagkunnskaper innen seks fagområder:

- Personlig økonomi
- Makroøkonomi
- Finansmarkeder, metoder og portefølje
- Produktgrupper (bank, fond, forsikring, strukturerte produkter og andre instrumenter)
- Etikk og rådgivningsprosessen
- Regelverk

(autorisasjonsordningen 2008.a.).

Kunnskapsprøven er en elektronisk flervalgstest (multiple choice) bestående av 110 spørsmål. Kunnskapsprøven skal gjennomføres i den enkelte bedrift eller ved eksterne, godkjente testlokaler. Kandidaten har ikke adgang til å bruke mobiltelefon og må heller ikke ta kontakt med andre personer under avleggelsen av prøven. Tillate hjelpemidler er kun enkle, ikke-programmerbare kalkulator, utvalgte lover og forskrifter (elektronisk tilgang) som gjelder emneområde regelverk, samt blyant og papir (autorisasjonsordningen 2008.b.).

For å få bestått på kunnskapsprøven må kandidaten ha minst 70 % prosent korrekte svar, kandidaten må i tillegg ha minst 50 % korrekte svar innen hver enkel av de seks fagområdene. Kandidaten kan gå opp til kunnskapsprøven inntil tre ganger.

1.2.3. Praktisk prøve

Siste steg på veien er den praktiske prøven. Her skal kandidatene vise at de mestrer finansiell rådgiving og god rådgivingskikk i praksis, og at de har tilstrekkelig bevissthet om etiske dilemma (autorisasjonsordningen 2008.c.). Prøven gjennomføres i bedriften.

Den praktiske prøven deles inn i to deler:

1. Rollespill med utgangspunkt i en case

Her får kandidaten utdelt en case med relevante kundeopplysninger. Rollespillet forgår gjennom to kundemøter. I det første kundemøte skal kandidaten prøves i evnen til å avdekke kundens behov. I det siste kundemøte skal kandidaten presentere sin forslag til løsninger. Kandidaten får tid til forberedelse mellom møtene.

2. Samtale om et etisk dilemma / holdningsprøve

Når rollespillene er ferdig får kandidatene presentert et etisk dilemma fra en tenkt rådgivings situasjon. I en samtale skal kandidatene vise at de kan reflektere rundt en slik dilemmasituasjon og begrunne sine synspunkter.

I den praktiske prøven er det to sensorer. Den ene sensoren spiller kunden. Sensor 2 er uavhengig, det vil si at vedkommende ikke skal ha relasjoner til kandidaten. I praksis vil dette si at sensor 2 skal komme fra en annen enhet i bedriften, eller fra en annen bedrift enn kandidaten (autorisasjonsordningen 2008.c.).

Kandidaten kan gå opp til den praktiske prøven inntil tre ganger.

1.2.4. Opplæring

Utdanningsinstitusjonene BI og SPAMA er blant tilbyderne som tilbyr relevante kurs og undervisningsopplegg, det vil si fagopplæring og utvikling av verktøy som kan anvendes ved intern ferdighetstrening (autorisasjonsordningen 2008.d.). Bedriftene som er tilsluttet autorisasjonsordningen har selv ansvar for å vurdere hvilke undervisningsopplegg de vil benytte seg av. De fire bankene som er med i vår komparative undersøkelse benytter seg i ulike grader av både BI og SPAMA.

1.2.5. Ferdig autorisert

En kandidat som har bestått kunnskapsprøven og den praktiske prøven, samt tilfredsstillende krav til praktisk føres inn i et eget register over registrerte finansielle rådgivere. Dette

forutsetter at kandidaten er ansatt i bedrift som er tilsluttet autorisasjonsordningen (autorisasjonsordningen 2008.e.)

Kandidaten vil få et diplom av sin leder, som viser at han / hun har gjennomført autorisasjonen.

1.2.6. Oppdateringstest

Avlegges hvert andre år og har som overordnet mål å sikre legitimitet til ordningen ved at det føres kontroll med at finansielle rådgivere har oppdaterte kunnskaper (autorisasjonsordningen 2008.f.).

Den som ikke består oppdateringstesten etter maksimum tre forsøk, må avlegge fullstendig ny autorisasjonsprøve.

1.3 Bankene

Under kommer en kort presentasjon av de fire bankene som er med i vår undersøkelse av gjennomføringen av AFR

1.3.1 Fokus Bank

Fokus Bank er en del av Danske Bank, hovedkontoret ligger i København og i Norge ligger hovedkontoret i Trondheim. Fokus Bank er en totalleverandør av finansielle tjenester på privat- og bedriftsmarkedet. Målene til Fokus Bank er å være ”den beste banken for sine kunder, ansatte og eiere”. I deres forretnings ide har de fem ulike kjerneverdier de jobber ut i fra, disse er engasjerte, kompetente, ordentlig, tilgjengelige og verdiskapende (fokusbank (u.å.a.)).

1.3.2 Sparebank 1 Vest

Sparebanken 1 Vest er en sammenslutning av flere banker i Hordaland, Sogn og fjordane. Visjonen deres er at gjennom en profesjonell bankdrift skal de være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling på Vestlandet. Kjerneverdiene de jobber ut i fra er nær, vennelig, dyktige og engasjerte. Gjennom visjon vest investerer de deler av overskuddet til allmennyttige formål på Vestlandet (sparebankvest (u.å.a.)).

1.3.3 Sparebank 1 SR- Bank

Sparebanken 1 SR- Bank er en del av Sparebank 1 – alliansen. Alliansen er en bank – og produktsamarbeid der Sparebanken 1- bankene i Norge samarbeider gjennom det felles eide

selskapet Sparebank 1 Gruppen AS. Deres idé og mål er å gi utviklingsmuligheter for privatpersoner, bedrifter og offentlig virksomhet i Rogaland og Agder. Banken tilbyr rådgivning og gode finansielle løsninger for både privat- og offentlig sektor.

For SR- Bank handler det om å skape verdier for lokalsamfunnet de er del av, og de mener at deres rolle som verdiskaper først og fremst ligger i å være en god rådgiver for både privatkunder og bedriftskunder (Sparebank1Sr-BankAS (u.å.a)).

1.3.4 DnB NOR

DnB NOR har en kundekrets på 2,3 millioner kunder. Banken er representert på over 200 steder i Norge, og tilbyr banktjenester både i dagligvarebutikker og postkontor over hele landet. Foruten om det har også DnB NOR virksomhet i 19 andre land.

DnB NOR prøver alltid å tenke at kundenes erfaringer er viktige for banken. De prøver å benytte tidligere kunders erfaringer og tilbakemeldinger banken da har fått som blir lagt til grunn for deres videre kundebehandling av nye kunder (DnB NOR (u.å.a)).

Formål kartlegging / hypoteser

En av utfordringene ved å drive forskning er å avgrense og konkretisere temaet. Dette for å gjøre temaet forskbart (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004, s.55). Formålet vårt blir da å gi en besvarelse på det vårt forskningsspørsmål etterspør.

2.1 Forskningsspørsmål og hypoteser

”Finnes det noen ulikheter mellom hvordan kompetansehevingen i bankene er gjennomført og eventuelt hvilken påvirkning har dette hatt for den enkelte ansatte og banknæringen generelt?”

Vi har avgrenset vår oppgave til å kun se på avdelingene i Haugesund sentrum. DnB NOR, Fokus Bank, Sparebank 1 SR- Bank og Sparebanken Vest er de bankene som vi har fått med oss på oppgaven.

For å svare på forskningsspørsmålet, tar vi utgangspunkt i tre hypoteser:

- *Har alder og formell høyere utdanning hatt noe å si for hvordan de ulike bankene har tilrettelagt AFR for sine ansatte?*
- *Har de ansatte i bankene ulike motivasjonsfaktorer for å klare AFR?*
- *Er rådgivningen blitt bedre etter AFR ble innført?*

2.2 Formål

Formålet med vår oppgave er å finne ut om det finnes forskjeller med utførelsen av autorisasjonsordningen og hvordan dette har påvirket de ansatte og banknæringen. Faktorer som alder, utdanning og erfaring var noe av det vi så på for å se om dette hadde noe å si for omstillingsevnen.

Ansvar for tilretteleggingen av AFR ligger hos bankene selv, og derfor ønsker vi å vise bankene hvordan de har gjennomført dette i forhold til andre banker i samme nærmiljø. Vi håper at dette kan være med på å gi bankene innsikt i hvordan deres ansatte har opplevd AFR, og belyse eventuelle utmerkelser og forbedringspotensialer hos bankene. Vårt mål er at denne kunnskapen kan være med på å gi fremtidens ansatte som må gjennom AFR en bedre tilrettelegging og opplevelse av AFR.

Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten og hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss (Grønmo, 2004).

”Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi skal gå frem for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er overensstemmelse med virkeligheten eller ikke” (Johannessen et. al 2004, s.33). I samfunnsvitenskapelig metodelære skiller vi mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming (Johannessen et. al 2004).

3.1 Kvantitativ metode

I kvantitativ metode forholder en seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenet (Johannessen et. al 2004). Utvalget av informanter er ubegrenset, men er selvfølgelig relatert til informanter som er direkte knyttet opp mot det en ønsker å finne mer ut av. De som undersøkes blir omtalt som enheter og hva som undersøkes blir kalt variabler og verdier. Spørreundersøkelse er den mest brukte form for datainnsamling innen kvantitativ metode. Metoden er god og effektiv, men samtidig gir den ikke et mer helhetlig bilde av virkeligheten enn ved bruk av kvalitativ metode (Johannessen et. al, 2004)

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er basert på ”å fange opp egenskaper og karaktertrekk ved fenomener” (Rognsaa, 2003). Det er vanlig å benytte seg av få informanter og hensikten er å gå i dybden av det vi ønsker å undersøke. Den vanligste formen for kvalitativ metode er forskningsintervjuer (Johannessen et. al, 2004).

En utfordring med kvalitativ metode er at det er ikke alltid like enkelt å få noe fornuftig ut av en stor mengde strukturerte data. Det dessverre ikke noen fasit for hvordan dette skal gjøres, slik som det gjør i kvantitative forskningsopplegg (Johannessen et. al, 2004).

3.3 Vårt metodevalg

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode som vi mener er med på å besvare forskningsspørsmålet vårt på en best mulig måte. Vi har valgt å gjennomføre intervju av informantene, noe som håpet ville gi oss en annen innsikt og mulighet til å gå i dybden enn for eksempel ved bruk av fokusgrupper. En annen grunn for vårt metodevalg er at det ikke er

så mange ansatte i bankene som er autoriserte enda, i tillegg til at flere av bankene ikke er så store. Ved bruk av kvantitativ metode ville vi ikke fått flere data, men bare mindre utdypende data. Ved kvalitative metode får vi få, men mer utdypende svar (Johannessen et. al, 2004).

3.4 Kvantitativt intervju

Intervjuer er en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på, og er i følge Steinar Kvale (1997) den metoden som gir de beste data. Kvale karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål. Videre sier han at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdag for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Johannessen et. al, 2004).

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå informantens dagligliv, sett fra hans eller hennes eget perspektiv. Strukturen over intervjuet er lik den dagligdagse samtalen, men inneholder i tillegg en bestemt metode og spørreteknikk. Intervjuet skal gi en beskrivelse av informantens livs verden uttrykt i normalt språk og ikke tall som det gjør ved kvantitativ forskning. Det kvalitative forskningsintervjuet er en fullverdig forskningsmetode som gir en privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelse av den verdenen vi lever i i dag (Kvale og Brinkmann, 2009).

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. Det kan enten være ustrukturert og uformelt med åpne spørsmål og et gitt tema og spørsmål tilpasset den enkelte intervjusituasjonen. Det kan også være semistrukturert, hvor en har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge varierer, eller det kan være strukturert, hvor man på forhånd har fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer. De siste alternativene for et kvalitativt intervju er at det kan forgå som et muntlig spørreskjema hvor forskeren ”haker” av for riktig svar eller som et gruppeintervju eller fokusgruppe (Johannessen et. al, 2004).

3.5 Vårt intervju

I vår studie har vi valgt å utføre intervju med en semistrukturert tilnærming, og benyttet en intervjuguide. Guiden er et sett retningslinjer som man ikke er forpliktet til å følge, men som rettleder oss underveis (Johannessen et. al, 2004). Vi hadde faste spørsmål (se vedlegg 3), noe som var nødvendig siden vi skulle ta en komparativ undersøkelse av fire banker. Samtidig var vi opptatt av at spørsmålene skulle gi rom for innspill fra informantene og eventuelle oppfølgingsspørsmål fra vår side. Vi opplevde at informantene tolket spørsmålene på

forskjellige måter, og derfor fulgte vi opp med utdypende og oppklarende tilleggsinformasjon for å sikre at informantens opplevelse og meninger om autorisasjonen kom tydelig frem. Det var viktig for oss for å få nok informasjon til å besvare vårt forskningsspørsmål.

3.6 Utvalg

I følge Johannesen et. al (2004, s.105) er formålet med kvalitative forskningsprosjekter hovedsakelig å komme nært inn på personene som tilhører målgruppen vi er interessert å vite noe mer om.

Ut i fra dette er det å forstå at utvalget må være av en begrenset størrelse. Siden vi skulle ta en komparativ undersøkelse av fire banker, bestemte vi oss for at utvalget skulle være tre informanter fra hver bank. En av bankene hadde kun to autoriserte, og siden vi ønsket tre bestemte vi oss for å gå for tre informanter i tre av bankene og to i den fjerde banken. Dette gav oss en ubalanse, noe som vi går nærmere inn på under kritikk mot utvalg. Vi ble videre enige om å la banksjefene velge informanter i hver bank, men gav uttrykk om at vi ønsket en spredning i alder, kjønn og høyere formell utdanning. Intervjupersonene blir omtalt som ”informant” i denne oppgaven. Under følger en presentasjon av intervjuobjektene våre.

	Kjønn	Alder	Utdannelse	Erfaring	Stilling
Bank A:	kvinne	51 år	Videregående skole	34 års erfaring	Finansiell rådgiver
	mann	56 år	Bank akademiet (BI) + mange kurs		Finansiell rådgiver
	kvinne	24 år	Bachelor i Økonomi og administrasjon	Nyansatt og ikke gjennomfør autorisasjonen	Finansiell rådgiver
Bank B:	mann	36 år	Bachelor i økonomi fra BI	11 års erfaring	Autorisert senior finansrådgiver
	mann	30 år	Bachelor økonomi fra BI		Autorisert finansrådgiver
	kvinne	56 år	1 år på handel og kontor + 90 studiepoeng gjennom banken	25 år erfaring	Autorisert senior rådgiver
Bank C:	mann	25 år	Sykepleier + noe økonomiutdannelse	Nyansatt, ferdig med autorisasjonen	Finansiell rådgiver
	kvinne	51 år	Videregående skole		kunderådgiver
	mann	49 år	Økonomisk gymnas og BI kurs + noe fra bankakademiet	29 års erfaring	Banksjef Haugesund og Stord
Bank D:	mann	36 år	Samfunnsfag og juss fra universitetet i Bergen og bedriftsøkonomi fra BI		Bedriftsrådgiver på næringsavdelingen
	mann	29 år	Bachelor i økonomi og administrasjon fra Sogn og fjordane		Finansiell rådgiver

Tabell X Utvalg

3.7 Kritikk til utvalg

Det ble gitt for mange ulike krav til banksjefene om hvordan vi ønsket spredningen hos informantene med tanke på alder, kjønn og formell høyere utdanning. Det skulle også ha vært satt krav til at rådgiverne var ferdig autoriserte. Dette førte til at banksjefene valgte ut fra ulike kriterier. En av informantene var nyansatt og nettopp startet prosessen med AFR. Det ble satt tvil om data fra denne informanten var relevant, derfor ble det tatt bort. Andre momenter som kan ha gjort utslag på resultatet er at det var banksjefene som valgte ut informantene. Banksjefene kan ha et ønske om å fremme en side av saken, og dermed kan troverdigheten til resultatene bli svekket. Et tredje moment er ubalansen i antall informanter fra hver bank, som kom av at den ene banken bare hadde to rådgivere som var ferdig autoriserte.

3.8 Intervjusituasjonen

Rollen som forskere i denne oppgaven var å studere virkningen av AFR. Vi har altså ikke hatt mulighet til å påvirke selve gjennomføringen i de ulike bankene.

Kilder er benyttet i ulike grader: Førstehåndskildene er data som kommer frem fra intervju av informantene. Dette er fordi det er ingen som vet mer om hvordan AFR er gjennomført enn de som selv har vært oppe i prosessen. Sekundærkilder er bøker og faglitteratur som knyttes direkte opp mot AFR og det å gjennomføre en kompetanseheving. Generelle kilder kommer som tredjehåndskilder.

Banksjefene avtalte tid og sted for intervjuene med oss over e-post i forkant. Alle bankene var positive til å benytte intervju som metode. Intervjuene ble foretatt på informantenes kontorer, noe som førte til at de forhåpentligvis følte seg mer komfortable og ”hjemme”. Det var avtalt at intervjuene skulle vare ca en halv time. De varte fra 20 til 45 minutter.

Når man skal utføre intervjuer er det i følge Johannessen et. al (2004) viktig at intervjueren er lyttende og oppmerksom. Intervjuene startet med at informanten fikk informasjon om oppgaven, og hva som var hensikten med intervjuet.

Informantene virket avslappet, og de gav uttrykk for å være trygge i intervjusituasjonen. Utførelsen av intervjuene ble gjort ved at en stilte spørsmål, og de to andre noterte. Båndopptaker ble ikke brukt med hensikt på å fremme en trygghet ovenfor informantene, og videre ikke gå glipp av informasjon som var relevant for forskningsspørsmålet.

Transkribering av notater og sammenligning av dem ble gjort like etter intervjuene slik at de fortsatt var friskt i minnet.

Teorigrunnlag

4.1 *Motivasjon*

Kaufmann og Kaufmann (2004, s.43) definerer motivasjon som *"de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse"*.

I organisasjonsteorier har begrepet motivasjon spesielt vært brukt for å forklare hva som får ansatte til å yte litt ekstra i jobben, noe mer enn det som er bestemt i arbeidskontrakten. Det å motivere sine ansatte er en ekstremt viktig jobb for ledere, og det handler om å skape optimal ytelse ut fra hver enkeltes forutsetninger. Motivasjonsteorier gir ikke grunnlag for å si noe generelt om motivasjon som har gyldighet for enhver person i enhver situasjon.

Motivasjonsteoriene kan hjelpe oss til å tenke systematisk gjennom hvilke forhold som kan tenkes å være av betydning for motivasjon i det enkelte konkrete tilfellet (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

Det er i dag vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktistika modeller om motivert atferd i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

Når man ser på motivasjon i forhold til banknæringen og autorisasjonsordningen, ser vi det mest aktuelt å gå dypere inn i behovsteori og kognitiv teori.

4.1.1 **Motivasjon - Hvorfor så viktig?**

Flere av informantene forteller at samholdet, altså sine medarbeidere og ledelsen har vært gode støttespillere og at de har vært en stor motivasjon underveis i arbeidet mot AFR. I følge Jacobsen og Thorsvik (1997) er alltid kilden for motivasjon i et interaktivt spill med andre. Den ene påvirker den andre og gjør totaleffekten til en sum som er annerledes enn summen av enkeltkreftene. Motivasjon er viktig fordi den angir både kraft og retningsgrunnlag, noe som er utgangspunktet for at en person satser krefter, tid og ressurser på å skaffe seg erfaring, få økt innsikt, søke opplevelse og læring.

4.1.2 Hva motiverer?

Hva kan forklare at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb legger ned helt forskjellig grad av ytelse i jobben sin? Det kan være interessant å se på hva som fører til forskjell i innsatsen til to individer med helt like forutsetninger for å yte likt i jobben sin (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

Det var en stor spredning i motivasjonsfaktorer blant de 10 informantene. Lønn kom raskt opp på banen da informantene fikk spørsmålet “Hva motiverer deg?”. Det har seg slik at det er kun en av de fire bankene som gir sine ansatte økt lønn etter å ha bestått AFR, men flere sier at de gjerne skulle sett en lønnsøkning. De sier videre at de hadde trengt “en gulrot å strekke seg etter”.

Det som er interessant å se på er at i den banken hvor det gis høyere lønn, er det bare en av tre som sier at lønnsøkningen gav dem motivasjon. En informant forteller at lønnen ble mer som et irritasjonsmoment. En eller to lønnstrinn opp er så lite at det heller virker demotiverende for informanten. Dessuten steg de etter hvilken lønn de hadde fra før. Hadde de en relativt høy lønn, da steg de kun et lønnstrinn. Informanten følte ikke at det var en lønnsøkning som kunne kompensere for all den tiden han måtte være borte fra familien. I følge Grimsø (2005) og Fredrick Herzbergs tofaktorteori, er lønn i seg selv ikke motiverende for innsats. Hvis den derimot oppleves som dårlig eller urettferdig, vil den ha demotiverende effekt.

4.1.3 Maslows behovshierarki

Abraham Harold Maslow var en amerikansk psykolog og opphavsmannen til den mest kjente motivasjonsteorien, som har fått navnet behovshierarkimodellen. Han tok avstand fra behaviorismen og psykoanalysen, og han ønsket å skape en ny psykologi som han kalte den ”tredje kraft” eller humanistisk psykologi. Denne inneholdt en optimistisk forståelse av mennesket (Maslow (u.å)).

Maslow hadde en formening om at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Disse fem kategoriene består igjen av to hovedtyper: **behov for underskuddsdekning** og **behov for vekstmuligheter**. Videre delte Maslow disse behovene i en hierarkisk orden, det vil si fra de laveste til høyeste typer av behov er systematisk rangert (Kaufmann og Kaufmann, 2004).



(Maslow behovshierarki [s. 1.]).

I teorien inngår fem hovedtyper av behov:

1. Fysiologiske behov

Fysiologiske behov er de mest grunnleggende behovene som må være til stede for overlevelse og tilpasning. I arbeidslivet tenker en gjerne på lønnsbetingelser, som for eksempel en minimumslønn som gjør det mulig for individet å møte sine grunnleggende behov (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

2. Sikkerhetsbehov

I tillegg til grunnleggende fysiske sikkerhetstiltak, er det først og fremst visshet om å få beholde jobben som kan være grunnleggende for behovstilfredsstillelse og være grunn nok til at individet kan søke seg oppover i behovshierarkiet mot større vekst og trivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

Flere av informantene fortalte at de følte at AFR var en trussel for å få beholde jobben. De var ikke klar over hva som ville skje dersom de ikke klarte å gjennomføre. Man kan da anta at sikkerhetsbehovet ikke er tilfredsstilt for disse informantene.

”Dette blir som en frivillig tvang! Vi har allerede mistet to gode kollegaer. Jeg føler det som en trussel for å få lov til å beholde jobben min.” Informant, bank A.

3. Sosiale behov

Maslow antar i modellen sin at det sosiale behovet blir aktualisert etter at de to foregående typene av underskudds behov er tilfredsstilt. Sosiale behov er behov for tilknytning i form av gode venner og kollegaer, partnere som man kan gode samtaler med, og sosiale omgivelser som gir god støtte og aksept (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

Flere av informantene forteller med iver og glede om gruppetreningene og kursene de har vært på i forbindelse med AFR. De forteller videre hvordan samholdet har forandret seg til det bedre gjennom dette arbeidet. I følge Kaufmann og Kaufmann (2004) kan bedrifter gjøre mye for å hjelpe til med å tilfredsstille de sosiale behovene, og det først og fremst ved å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold, men også ved å arrangere sosiale arrangementer for de ansatte.

4. Aktelse

Når vi går inn i det fjerde nivået av behov, går vi over til overskudds- eller vekstmotiver. Aktelse handler om individets muligheter for personlig vekst. Under dette nivået har man behov som ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og anerkjennelse fra andre (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

Nesten samtlige av informantene sa at selve autoriseringen, altså fagstempelet var en stor motivasjon for dem. Det følte godt å mestre de omfattende testene, og det å kunne si at man er en autorisert finansrådgiver.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2004) er denne typen av motivasjon svært betydningsfull i arbeidslivet. Den engelske psykologen Rom Harre argumenterte svært overbevisende for at behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene ofte har en stor plass i vårt daglige liv. Det å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør, er enkel, men effektiv psykologi.

5. Selvaktualisering

Det femte og siste nivået innebærer å ha muligheten til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg, og altså kunne realisere sine potensialer (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

Flere av informantene fortalte at de så på AFR som en veldig god og positiv erfaring å ta med seg. Noen fortalte også at de syntes det var godt å kjenne på at man har fått økt kompetanse. De la også vekt på at det er viktig å kunne bevise økt kunnskap dersom man ønsker å stige i gradene etter hvert. I følge Kaufmann og Kaufmann (2004) kan en ved å gi medarbeidere muligheter for selvaktualisering i jobben, utløse store motiverende krefter. Det er bevist at folk vanligvis yter sitt beste under disse betingelsene. Dette kommer både den ansatte og bedriften til gode.

Alle behovene i Maslows behovshierarki kan tilfredsstilles i en organisasjon. De fysiologiske behovene tilfredsstilles gjennom tilstrekkelig lønn og gode arbeidsforhold. Trygghetsbehov dekkes gjennom arbeidskontrakt som også inneholder pensjon og syketrygdsordninger. De sosiale behovene møtes gjennom tilhørighet og samhold med kolleger og statusbehov gjennom karrieresystemer. Behovet for selvaktualisering blir ivaretatt dersom arbeidsoppgavene gir den enkelte mulighet til å bruke sine særegne egenskaper (Bjørvik og Haukedal, 2001).

Som det fremgår av dette ser man at behovsbegrepet og behovshierarkiet kan være et svært nyttig redskap når man skal arbeide med motivasjon i en organisasjon. Generelt er behov komplekse og de kan ofte endres over tid, derfor kan det også skape uro i en organisasjon. Teorien har også en svært nyttig fleksibilitet i forhold til å fange opp forskjeller i personligheter og behovsstrukturer (Bjørvik og Haukedal, 2001).

Maslows behovshierarki er relevant teori for banknæringen og AFR siden det her er ansatt mennesker med ulik faglig bakgrunn. Noen har vært i banken i alle år og kom rett fra videregående skole, mens andre har både bachelorgrad og mastergrad. Det vil derfor være naturlig å tenke på og også ta i betraktning at de ansatte kan ha ulike behov med tanke på motivasjon.

Maslows behovshierarki har blitt kritisert for at sammenhengen mellom behov og atferd kan være noe uklart. Psykologiske behov er hypotetisk konstruerte og kan ikke måles direkte. I

tillegg kan en bestemt handling ha bakgrunn i mange ulike behov, mens forskjellige handlinger kan ha sin bakgrunn i et felles behov (Einarsen og Skogstad, 2008).

4.1.4 Kognitiv evalueringsteori – Ytre eller indre motivasjon?

I kognitiv evalueringsteori skiller man mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i form bonus og frynsegoder. Det er arbeidet man gjør som bestemmer om en har klart å oppnå belønningen. Indre motivasjon er energien som gir motivasjon, og det er den indre motivasjonen som ligger til grunn for selve utførelsen av arbeidet. Denne energien har sine røtter i to grunnleggende behov; kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

I følge Kaufmann og Kaufmann (2004) kan det hevdes at fokusering på bonus og lønn kan gjøre at vi mister perspektivet for den motivasjonen som ligger innbakt i oss for selve utførelsen av et ellers svært interessant arbeid.

Som tidligere nevnt sier flere av informantene i banken som får en lønnsøkning etter å ha bestått AFR, at lønn ikke var en motivasjonsfaktor for dem. Samholdet mellom kollegaene, familie, anerkjennelsen, kompetanseløftet og læringskurven var derimot viktige motivasjonsfaktorer for dem. I følge den kognitive evalueringsteorien, fremmer den indre motivasjonen kompetanse og selvregulering tilpasset omgivelsene rundt oss, og betyr ofte mer for personer enn ytre belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

De amerikanske forskerne E.L. Deci og R.M. Ryan hevder at framveksten av indre motivasjon er svært meningsfull i et evolusjonært perspektiv, fordi den indre motivasjonen fremmer kompetanse og selvregulering tilpasset omgivelsene. Forskerne hevder også at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved arbeidet og dermed redusere den indre motivasjonen for arbeidet. I teorien er indre motivasjon sunnere fordi den er upåvirket og kommer innenfra, og er mer stabil over tid. Sosialpsykologene Deci og Ryan hevder at det ikke alltid er slik at belønning lønner seg (Kaufmann og Kaufmann, 2004).

Det er viktig å være bevisst på at motivasjonsteorier ikke gir eksakt grunnlag for å si noe generelt om motivasjon som gjelder for enhver person i enhver situasjon. Motivasjonsteoriene kan derimot hjelpe oss til å tenke systematisk gjennom hvilke forhold som kan være av betydning for motivasjon i de enkelte situasjonene (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

4.2 Aksjonsforskning og aksjonslæring

Som begrep setter aksjonsforskning og aksjonslæring fokus på både på aksjon, læring og forskning. Aksjon forbindes med iverksetting av et tiltak eller en handling. Læring knyttes til handlingen eller tiltaket, og utvikling, forbedring eller endring er målsettingen. Med forskning refererer vi til evalueringen av effekten av aksjonen eller endringsprosessen (Bjørnsrud, 2005).

I følge Tiller (2004) handler aksjonsforskning like mye om å studere virkningen av aksjonen så vel som å aksjonere i praksisfeltet. Vår deltakelse som forskere i denne oppgaven er å studere virkningen av autorisasjonen som er gjennomført i banknæringen og de påvirkningene den har hatt på de ansatte.

I følge Revans (1996) er det fire basisaktiviteter som er grunnleggende for aksjonslæring: anvendelse av en vitenskapelig fremgangsmåte, søking etter fornuftige avgjørelser, utveksling av gode råd og konstruktiv kritikk, samt læring av ny atferd.

Styrken til aksjonslæringen er at deltakerne blir mer oppmerksomme gjennom refleksjon til å nyttiggjøre seg av de kunnskaper som allerede er i organisasjonen for å utvikle den (Bjørnsrud, 2005). Om man da ser på bevisstgjøring av kundemøtene, som alle informantene nevnte som en kunnskap eller en erfaring som de tar med seg videre er dette mest sannsynlig en basiskunnskap som de ansatte har vært i besettelse av lenge, men ikke helt sett betydningen av før etter gjennomføringen av AFR.

Tiller (1999) skriver om at daglige erfaringer er et varemerke for aksjonslæring. Sammen med kollegaer skjer det kontinuerlig lærings og reflekteringsprosesser. Informantene var veldig klare på at samholdet mellom de som tok AFR samtidig var sterkt og at de fant støtte i hverandre og at de brukte hverandre både til trening og til diskusjon.

Aksjonslæring kan defineres som en kontinuerlig lærings- og refleksjonsprosess støttet av kollegaer, der intensjonen er å få gjort noe med ens egen situasjon (Bjørnsrud 2005, s.41).

Samtlige av informantene hadde tanker om at alderen deres var avgjørende for resultatene. De ansatte som kom så å si rett fra skolebenken hadde godt innarbeidet studieteknikk som positiv side i tillegg til at de mente at de hadde lettere for å lære. De eldre mente at alderen deres gav de større utfordringer med å tilegne seg kunnskap, men samtidig mente de at erfaringen deres gav de en fordel. I følge Tiller (1999) har aksjonslæring mye til felles med erfaringslæring, som ofte er en del av aksjonslæringen. Videre sier han at erfaring i seg selv ikke gir en garanti

for læring. De ansatte trenger analytiske redskaper til å ta i bruk erfaringen sin og binde den opp til ny kunnskap og nye måter å handle på.

4.2.1 Læringsmotivasjon

Informantene som ikke hadde høyere formell utdannelse nevner andre ansatte og lederne som sterke støttespillere, dette er tegn på at bankene har skapt en god læringsmotivasjon. Videre er det verdt å nevne at denne gruppen har det som vi kaller for høy indre motivasjon, eller driven for å bevise at de klarer å gjennomføre kompetansekravet. På spørsmålet om hva som motiverte de, svarte denne gruppen: selve kompetansehevingen og det å kunne bevise for andre at de "henger med" selv om de ikke har en høyskoleutdannelse.

For ansatte som skal gjennom en læringsprosess, kan det å oppleve mestring og forståelse av oppgaven bidra til økt læringsmotivasjon for å tilnærme seg kunnskap. Læringsmotivasjon kan defineres som en indre psykologisk drivkraft til å skaffe seg mer kunnskap og ferdigheter, og angir vilje til å lære (Nordhaug, 2002). Nordhaug skriver videre at mangel på læringsmotivasjon kan skyldes lav selvtillit og mangel på tro om at en vil klare å tilegne seg den nye kunnskapen. For bedrifter og organisasjoner er det av kritisk betydning å skape en god læringsmotivasjon hos de ansatte.

Ikke alle individer klarer å tilegne seg ny kunnskap like lett. I følge Nordhaug (2002, s.201) kan "begrenset kapasitet til å skaffe seg ny kunnskap og nye ferdigheter representere en betydelig barriere for læring, selv om det sannsynligvis er slik at mangel på tro på egen læringskapasitet er en langt mer utbredt hindring". En av bankene viser til ansatte som har valgt å slutte i arbeidet sitt etter å ha opplevd å stryke på en eksamen.

4.2.2 Motstand mot endring

Når arbeidstakere blir utsatt for et krav om omstilling kan dette i starten være smertefullt for en eller flere ansatte og kan mobilisere en rekke motstandsmekanismer (Tiller, 2004).

Ingen endringer er nøytrale. Endringer vil påvirke individer og grupper på ulike måter. En endring som kan være god og nødvendig for hele organisasjonen kan godt føre med seg at enkelte individer og grupper får det verre (Pfeffer, 1981).

Samtlige av informantene mente at bransjen, altså banknæringen hadde godt av denne kompetansehevingen. Det vil med andre ord si at informantene våre synes at endringen er bra for hele organisasjonen. Videre kom det frem at ikke alle informantene hadde en god

opplevelse av AFR, og at ikke alle informantene følte de fikk noe mer ut av den enn en mer stresset hverdag.

Nylehn (1999) skriver om motstand som et nokså sammensatt fenomen, fordi det både kan representere et kognitivt og et emosjonelt element. Arbeidstakere som har kunnskap om konsekvensene av omstillingen blir redde for å få mindre attraktive arbeidsoppgaver, eller at de må bryte fra en arbeidssituasjon som de er nært knyttet til. I tillegg til at det kan oppfattes som et maktperspektiv fordi ledelsen er nødt til å tvinge gjennom en endring. I en av bankene kom det frem at dyktige og gode kollegaer valgte å slutte i jobben sin som finansrådgiver, fordi de ikke ønsket å gjennomføre AFR.

Flere av informantene viste stor usikkerhet ovenfor hva som ville skje om de ikke klarte å gjennomføre kompetansehevingen. I følge Jacobsen (1998) vil enhver usikkerhet åpne for ulike tolkninger og definisjoner. Alle informantene var klare over at de var nødt til å gjennomføre AFR for å kunne gi gode råd til kunder innenfor området sparing, men utover dette var det få som visste noe mer. Banksjefene derimot var mer klar over hva som kunne bli konsekvensene for de ansatte. Det ble sakt blant annet

”Ingen klare svar om hva som skjer om en stryker tre ganger” Informant, bank A.

”Må tolke selv hva som skjer om en klarer det” Informant, bank B.

Det kan det virke som at ledelsen i våre representative banker prøver å skåne de ansatte for unødvendig press for å klare AFR, men en slik skåning gir ikke alltid det resultatet en ønsker fordi uvitenhet skaper også usikkerhet. Flertallet av informantene gav uttrykk for at denne uvissheten gjorde at de ble stresset, at presset for å klare AFR ble ekstra stort, samtidig som det var med på å skape en negativ opplevelse av AFR. Stress oppstår nettopp når noe som skjer rundt en, fremstår som en trussel mot ens fysiske og psykiske balanse (Bernstein et. al, 1994, s.453). I en endringsprosess er det helt vanlig at man angriper det som fremstår som en klar årsak til stresssituasjonen, altså selve autoriseringen.

Informantene i 3 av 4 banker sier at arbeidsoppgaven deres i ”liten grad” har forandret seg, utenom at de alle er mer bevisste i kundemøtene sine. I den 4 banken sier informanten at arbeidsoppgaven dere har forandret seg i ”stor grad”. I følge Grimsø (2006) er det ikke tilstrekkelig at kompetansen finnes, hvis det er forhold i organisasjonen som gjør at de ikke kan får brukt den eller lar kompetansen komme til nytte.

En av informantene utalte følgende

”Endring, bare for å ha en endring” Informant, bank B.

Samtlige av informantene i de fire representative bankene mente at omfanget av kompetansekravet var med på å lage en negativ opplevelse av AFR. Informanter i to av bankene uttrykket frustrasjon ovenfor fokuset rundt prosessen. Fokuset var rettet mot eksamener og ikke selve kunnskapen som de ansatte skulle tilegne seg. Flere av informantene ønsket å gå dypere inn i kunnskapen for å skape mer helhet. Slik som AFR er lagt opp i dag skal de ansatte sette seg inn i mange hovedgrupper innenfor finansøkonomi for å tilegne seg breddekunnskaper.

En annen oppdagelse var at noen av informantene mente at tiden de fikk til rådighet ikke var tilstrekkelig nok. Noen mente fritid og familielivet ble revet fra dem, mens andre følte det gikk ut over de faste oppgavene sine i arbeidstiden. Informantene opplevde i tillegg ulikheter over hvor mye tid hver enkelt hadde til å arbeide med AFR i arbeidstiden. Her kom det blant annet kommentarer som:

”De som gikk å spurte ledelsen etter mer tid fikk ikke, mens de som bare tok seg til rette var dette ok.” Informant, bank, B

Jacobsen (1998) skriver at forandring mellom sosiale miljøer innen organisasjonen kan være en grunn til at de ansatte gir motstand mot endringen. Organisasjoner må betraktes som sosiale systemer, dvs. arenaer der mennesker treffes og utveksler følelser, meninger, vennskap og fiendskap (Bolman og Deal, 1991). Denne endringen kan både være i form av at en mister gamle kollegaer eller at en får nye. Samtlige av informantene i bankene fortalte om sterke bånd blant de ansatte som hadde gjennomført AFR samtidig. I noen av bankene hadde AFR vært med på å skape vennskap og relasjoner på tvers av avdelingene. For de ansatte som har opplevd å miste gode arbeidskollegaer på grunn av AFR, har medvirket i å skape en negativ opplevelse av AFR. De ansatte som har opplevd det motsatte, altså de som har fått bedre samhold i banken, har dette vært med på å skape en positiv opplevelse av AFR.

4.3 Kompetanseutvikling

Grimsø (2006) definerer organisasjonskompetansen som summen av de kunnskaper og ferdigheter som de ansatte besitter og teknologien de benytter seg av. Behovet for kompetanse vil alltid være relevant for organisasjonens målsetning, strategi og oppgaver.

AFR er relevant for organisasjonens målsetning ved at alle finansielle rådgivere skal autorisere seg. Fokuset er flyttet fra å selge produkter til å ha fokus på kundene. Det å kunne gi en ordentlig rådgivning blir det nye målet. Det å kunne gi en god kunde opplevelse i tråd med næringens selvpålagte stander og som står i forhold til kundens risiko.

4.3.1 Kompetansekrav og kompetansebehov

Kompetansekrav er den kompetanse som kreves av virksomheten for å nå sine mål.

Kompetansebehov er den kompetanse som virksomheten mangler ut fra definerte behov. Det vi si at kompetansebehovet er gapet mellom kompetansekrav og den kompetansen man har (Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2001) s.14).

Kompetansebehovet befinner seg i et spenningsfelt mellom individuell og kollektiv kompetanse, og mellom nåtid og fremtid, og ofte er man opptatt av kvaliteten av den kompetansen organisasjonen har eller ønsker seg. Ofte spør man om kompetansen tilfredsstillende det behovet man har (Grimsø 2006, s.248).

Flere informanter sier at kompetanseutviklingen var nødvendig for bransjen generelt og at den lukket ut tidligere "cowboyer" i bransjen. Videre sier de at det positive med den er at den gir beskyttelse for rådgiverne og at de har lært mye.

Samtlige av informantene ser på AFR som et kompetansebehov som banknæringen trenger. *"(...) Banken setter andre krav til sine ansatte i dag enn tidligere"* Informant, bank A. *"Bransjen trengte det mer enn oss sitter som selger"* Informant, bank B. og *"Har vært med på galskapen som var før"* Informant, bank C, *"Banknæringen trengte å rydde opp i egen næring"* Informant, bank C.

Flere av informantene sier samtidig at de ikke har hatt brukt for den nye kunnskapen i jobben sin. De sier at egne arbeidsoppgaver ikke har blitt forandret noe særlig. Det som går igjen i alle bankene er bevisstgjøring i forhold til kundene og kundemøtene.

Som tidligere nevnt sier Grimsø (2006) at det ikke er tilstrekkelig at kompetansen finnes, hvis det er forhold i organisasjonen som gjør at de ikke kan få brukt den eller lar kompetansen komme til nytte. I bankbransjen har medarbeiderne fått kompetanseutvikling, flere av vår informanter føler at de ikke har fått brukt for kompetansen i sitt daglige arbeid. *"AFR har lite å si for dagligbank hvor jeg jobber"* Informant, bank B. En annen informant uttaler seg slik: *"Her som jeg jobber nå får jeg ikke brukt for autorisasjonen i mine daglige arbeidsoppgaver (...), altså ingen forandringer"* Informant, bank C. De fleste informantene har hatt størst utbytte av AFR

i forhold til kundemøter. Det som går igjen er mer bevisstgjøring, de har lært mye og er blitt flinkere til det de jobber med.

AFR er det vil kaller for en organisasjonsrelatert kompetanse, det vil si at kompetansen har kun en verdi for organisasjonen eller bransjen den er utviklet i eller for (Grimsø 2006).

Informantene mener at den kunnskapen som de har tilegnet seg har liten eller ingen nytte om de går ut av jobben sin eller over i en annen bransje. Dette kan fremme en negativ holdning til hele AFR, og kan også virke demotiverende for de ansatte. Mange ser ikke helt nytten av at AFR må være så omfattende som den er, og savner nok en bedre struktur i gjennomføringen av den. En informant sa, *”Kunne ønske man kunne gå opp i et og et fag, fordi man da kunne fått mer utbytte av det og jeg tror man vil sitte igjen med mer lærdom da”* Informant, bank A.

Opplevelsen av egne arbeidsforhold henger sammen med deres innflytelse over arbeidets rammebetingelser. Jo større muligheter arbeidstakerne har til å bestemme over dette, jo mer fornøyde er de. Om arbeidstakerne har lav frihet og gjennomslagskraft i arbeidet sitt, vil det føre til mer misnøye. (Engelstad, Svalund, Haga & Storvik. 2007, s.130)

Noen sier at hele AFR er blitt tredd nedover hodet på dem og det virret stor usikkerhet rundt hele autoriseringen og ingen viste eksakt hva og hvordan dette skulle gjennomføres. Samtidig følte de at de måtte måtte ta seg til rette, for autorisere seg det måtte de. Det er i følge Grimsø (2006) viktig å analysere hvilket kompetansebehov man trenger, og ta hensyn til de ulike forhold som bestemmer behovet for denne kompetansen.

”Utfordringen ble veldig ofte å kunne sjonglere mellom den jobben man skulle utføre og det daglige arbeidet, samtidig som en skulle jobbe med autoriseringen. Vanskelig å finne nok tid til alt. For ledelsen ble utfordringen “å holde hjulene i gang” i virksomheten samtidig som flere av medarbeiderne var opptatt med forberedelser til AFR” Informant, bank C.

4.4 Organisasjonsstruktur

Jacobsen og Thorsvik (2006) definerer organisasjonsstruktur som arbeidsdeling, koordinering og kontroll av oppgaver i organisasjonen, samt fordeling av autoritet og systemer for styring.

En organisasjonsstruktur tar ofte utgangspunkt i organisasjonens forretnings ide og organisasjonens formelle mål (Jacobsen og Thorsvik, 2006).

Organisasjonsstruktur assosieres vanligvis med organisasjonskart, og et organisasjonskart angir hvordan ulike posisjoner og funksjoner er fordelt i organisasjonen. Det beskriver også arbeidsdeling og hvordan arbeidsoppgaver fordeler seg (Jacobsen og Thorsvik, 2006, s.68).

Christensen et. al (2007) beskriver struktur som de faste rammene som prosessene utspiller seg innenfor. Videre sier de at organisasjonsstrukturen består av rolleforventninger og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan det skal gjøres. Organisasjonsstrukturen sier ikke noe om hvordan organisasjonsmedlemmene faktisk handler, den gir rammer eller føring for dette (Christensen et. al, 2007, s.27). Dette vil si at organisasjonsstruktur legger klare begrensninger på den enkeltes handlingsvalg, men den skaper kapasitet for at organisasjonen kan realisere sine mål og at den virker disiplinerende, det vil si å skille mellom individuelle beslutningsatferd og deres personlige oppfatninger (Christensen et. al, 2007, s.27).

Målet til bankene er å få alle sine ansatte autoriserte og kunne gjøre seg nytte av denne kompetanseutviklingen. En informant sa: *"Lederne ville ha oss fort gjennom"* Informant, bank C. Den enkelte ansatte hadde ikke noe valg for hvordan man kunne eller ville autorisere seg, dette var alt avklart. *"Det føles som en tvang eller en trussel for å få beholde jobben"* Informant, bank A. Valg av pensum, antall samlinger og lesetid ble bestemt av ledelsen i de ulike bankene, og det var ikke noe de ansatte kunne forhandle seg frem til gjennom avdelingsledere eller andre representative personer.

"(...) En del av tingene burde ikke vært med. Det er konsernet som har bestemt at vi skal bruke SPAMA" Informant, bank C. En informant fra en annen bank sier: *"Jeg har ikke fått brukt for det jeg har lært. Liten uttelling i forhold til innsats"* Informant, bank B. Nylehn (1999) sier at en virksomhet må være styrbar, slik at eierne/ledelsen kan gripe inn og korrigere både utførelsen av oppgavene og kursen. Videre sier han at organisasjonen også må kunne endres, fordi omgivelsene rundt stadig endrer seg (Nylehn, 1999, s.10).

"Med tanke på 2007/2008 når det smalt synes jeg det er bra at autorisasjonsordningen har kommet. Man må jo være autorisert for å gjøre alle andre ting her i verden, så hvorfor skal det være annerledes med bankene? Tilliten har vært slitt og man har behov for å bygge den opp igjen" Informant, bank D.

"(...) på grunn av at det har vært så mye generelt i bransjen. Før var fokuset på produkter og ikke kunden, nå er fokuset flyttet over til å se hva kunden har behov for og nytteverdien til

kunden. Jeg har ikke kjørt et kundemøte etter autorisasjonen uten og hatt fokus på kunden og prosessen. (...) Jeg kartlegger på langsikt sammen med kunden ”Informant, bank B.

4.4.1 Påvirkning av organisasjonsstruktur

En endringsprosess som AFR gir en felles standard for rådgivning, og gir dermed alle i banknæringen et felles regelverk for hva som blir betegnet som god rådgiverskikk.

Det som påvirker utformingen av organisasjonsstrukturen er i følge Jacobsen og Thorsvik (2006) flere ulike trekk ved organisasjonen og omgivelsene rundt den. Trekk ved organisasjonen er oppgavene, teknologi, størrelse og de ansatte. Ut fra dette vil strukturen en organisasjon velger variere fra organisasjon til organisasjon. Omgivelsene er en kilde til usikkerhet for organisasjonen. James D Thompson argumenterte for at organisasjonene vil prøve å tilpasse organisasjonsstrukturen til de oppgavene organisasjonen skal løse, noe som vil si at en endring i omgivelsene kan føre til oppgaveendring (Jacobsen og Thorsvik, 2006, s.206).

4.4.2 Organisasjonsstruktur og adferd

Organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferd: stabilitet, begrensninger og koordinering (Jacobsen og Thorsvik 2006, s.69). Strukturen fremmer en stabilitet i atferd, hvor enkelt individ går inn i en stilling eller posisjon der det er mer eller mindre faste oppgaver som skal løses på mer eller mindre bestemte måter. Det kom frem fra flere av informantene at AFR hadde vært med å gi de en ny møtestruktur med faste rutiner og dokumentasjoner som de nå må forholde seg til. Dette skaper en stabilitet i det som skjer. Atferden blir forutsigbar og de fysiske forholdene skaper stabilitet. Organisasjonsstrukturen virker også begrensende på atferd, noe som vil si at den enkelte ikke kan drive på med det den vil, men får tildelt bestemte oppgaver.

Jacobsen og Thorsvik (2006) spør om stabilitet og begrensninger er positivt eller negativt. Noe som vil være avhengig av hvilke atferd man ønsker å ha i en organisasjon, og stabilitet oppfattes av de fleste som noe positivt, det gir en trygghet.

Flere informanter opplever at AFR har skapt ustabile forhold og mye usikkerhet innad i banken. Det blir rettet kritikk mot hvordan AFR ble lagt frem for de ansatte, og behovet for informasjon var stort. Usikkerheten rundt tilretteleggingen og hva som kom til å skje dersom de ikke klarte det, var tema som gikk igjen i intervjuene. Alle ansatte har behov for trygghet, informasjon og sosial støtte i ulike sammensetninger (Grimsø, 2006).

Det kom frem av intervjuene at informantene følte seg tryggere på seg selv og sin posisjon etter at de hadde gjennomført AFR. *”Autoriseringen beskytter rådgiverne, beskytter de mot å drive ”rov jakt” mot kundene sine. Lederne kan ikke pushe oss på samme måte lenger”*

Informant, bank A. Målet med AFR er å styrke kvaliteten på de finansielle rådgiverne gjennom denne nasjonale autorisasjonen. Den skal fremme nødvendig kunnskap, holdninger og ferdigheter (Innstilling fra styringsgruppen, 2008).

Data fra intervju

Framstilling av de viktigste spørsmålene fra intervjuene.

5.1 Tabeller

Tema	Bank A	Bank B	Bank C	Bank D
<i>Motivasjon</i> (spørsmål nr. 9)	Ingen motivasjon, tvang, trussel Ingen motivasjon	Lønn, diplom, kompetansehevingen, kjekt å vite at en kan, samholdet Samholdet, anerkjennelse, ledere, kompetansehevingen Bli ferdig	Press for å beholde jobben Medarbeidere og ledelse Lære mer og utfordre seg selv for å bli bedre	Lære nye ting, mer attraktiv på arbeidsmarkedet, fagstempel Meg selv, bevist økt kunnskap, karrieremulighet
<i>Forandring i arbeidsoppgaver</i> (spørsmål nr. 2)	Veldig liten grad- arv, skatt, skifte Forandret litt, mest på sparesiden	Egentlig ikke, 2 til 3 grader av 6 – har den tidligere autorisasjonen i bakhodet Ingen forandring – får ikke brukt ny kunnskap Ikke så veldig – lært agenda og oppbygging av møter	Påvirket meg mye – stille åpne spørsmål Lite enda, men skal over i ny stilling Enormt - omstrukturering	Bevisstgjøring og forberedning av kundemøter Mye av det samme, men mer kunnskap og fokus
<i>Pensum</i>	BI	SPAMA + forelesere	SPAMA	SPAMA + forelesere
<i>Pensum relevant for arbeidsoppgaver</i> (spørsmål nr.8)	Nei! Ikke alt er relevant	Noe. Nei! Noe – eksterne foreleser bra.	Nei, spesielt porteføljeteorien Noe var relevant Nei!	Kjempe relevant iht. plasseringsrådgiving Ganske relevant, fått lært mye om det en kunne fra før. Trygghet
<i>Tilrettelegging</i>	Ikke fornøyd med tidsperspektivet og opp til lederen om hvor mye lesetid en får	Ikke så mye, men ok Er lagt opp til å gjøre selv, men har fått sitte lengre enn det som er	Lokalt bra, fort igjennom Eget ansvar Nei, tatt seg til	Veldig positivt, banken har gjort sitt, nok tilrettelegging, bra kompendiet Ja! Opplæring er lagt

	Stort sett bra – blitt bedre, altså fremgang	lovfestet Generelt dårlig, alt på fritid	rette	opp etter resultat på pre testen. Gode forelesere og detaljert kompendier
<i>Påvirket av autorisasjonen</i> (spørsmål nr. 10)	Ikke så veldig mye, sitte i en annen målgruppe, men er litt ekstra stresset God læring å ta med seg, mestrer kanskje andre ting	Mer oppmerksom og bedre til å kartlegge kundens økonomi Ikke påvirket Litt mer strukturert på møter og mer bevist, stresset og små irritert, som gikk ut over dem hjemme.	Mer utbytte av kundemøter, styrer arbeidsukene litt selv Større trygghet, mer selvtilitt Mer og flere arbeidsoppgaver	Ikke noe voldsomt, men blitt mer bevist ovenfor kundene Bevisstgjøring og helhetlig kundebehandling
Autorisasjonen er kommet (spørsmål nr.11)	Ja, bransjen trengte det. Men kunne ønske det var ulike grader av AFR. Oppfølgingstest kommer for tett. Økt kompetanse blant ansatte, nye og flere krav i dagens samfunn	Hjertelig velkommen. Fokuset er flyttet fra produkter til å se på behovet til kunden. Bra at ledelsen får denne forståelsen, bransjen trengte det, ny måte å tenke på, en trygghet for både de ansatte og kunden. Endring kun for å ha en endring, gjort for mye ut av det. Vi skulle fått studiepoeng.	Absolutt nødvendig, mye cowboyer der ute, greit å utvikle seg. Bransjen trengte det, galskap før, positivt i iht. rådgivings bit. Før mer fokus på salg, nå er fokuset på risiko sikring. Veldig positivt, bransjen trengte det. Trygghet for begge parter. Ikke lengre mas om salg, men fokus på kundens ønsker.	Helt topp, bankvesenet trengte dette kompetanseløftet. På tide at bankene får et ”fagbrev” eller kompetansebrev. Veldig bra, man må jo være autorisert for å gjøre andre ting i verden, så hvorfor ikke i banken? Tilliten var slitt, så det var behov for å bygge den opp igjen.
<i>Erfaringer</i> (spørsmål nr.12)	Kjekt å lære, for liten tid, BI var bra, erfaring lite relevans. Negativt: ingen oppfølging, ingen klar informasjon om stryk tre ganger, utrygghet,	Mer fokus og ser fremover for kunden, kartlegger langsiktig fremover med kunden, trygghet for begge parter, viktigste endring: fokus flyttet fra produkt til kunde. Nå skal rådgiverne	Stille bedre spørsmål og får bedre aksept fra kundene, bedre samtalekonflikt, utviklet meg som rådgiver, nå er det slik at jeg lyttet til kunden,	Veldig god og positiv. Godt mye tid i å lese på ettermiddagen og vanskelig å få timene til å gå opp. (små barn) Blitt flinkere til det

mangel på refleksjon	kjenne kunden!	før var det jeg som pratet. Får mer ut av kundemøtene.	jeg gjør, kunden føler seg trygge i min stol.
God og nyttig læring, kan også selge spareprodukter, gir en trygghet og at AFR er lik for alle.	Fikk et løft, autorisasjonen var omfattende, vi klarte det og det gav oss et fellesskap, bekreftelse på hva en er god på og hva en ikke er god på. Vanskelig, kunne vært lettere, heftig pensum, burde vært mer vektlegging på lån og ikke finans. Burde vært studiepoeng og godskreve på vitnemålet. Burde vært mer rettet mot arbeidsoppgaver, nytteverdien for kunden er liten.	Positiv erfaring, ser nå dybden og helheten i faget, bedre forståelse og vært veldig lærerikt Kjempe løft for kontoret, AFR må vurdere å tilpasse, har stjålet mye energi.	

Tabell over hvilke undervisningsopplegg de har brukt, hvor mye lesetid og hva de ansatte på hvert kontor synes:

Bank A:	Pensum	Tilrettelegging fra Banken	Ansatt 1:	Ansatt 2:	Ansatt 3:
	Undervisning fra BI i Oslo med pensum derifra. Pensumbøker fra BI på tre delen: Makro- i dag, Portefølje, personlig økonomi	1 dag i uken til selvstyring, 1 felles samling og 2 dager med trening til den praktiske prøven. Reiser til Oslo for undervisning:	Tilretteleggingen burde vært mer som skole, opp til lederen hvor mye lesetid en får. Lettest: personlig økonomi og etikk (mindre pensum). Vanskeligst: Makro og porteføljeteori. Ikke relevant for nye oppgaver. Øvingsbasen fra BI var bra – men gikk litt fort. BI er bra, men pga at det går så fort får en ikke bygd opp så mye kunnskap (refleksjon). INGEN KLARE SVAR OM HVA SOM SKJER OM EN STRYKE TRE GANGER!	Stort sett bra tilrettelegging med mange samlinger for de ansatte. Får aksept fra ledelsen om en ønsker seg en lesedag. Lettest: økonomiske utregninger. Vanskeligst: etiske dilemma. Ikke all pensum er relevant for nye arbeidsoppgaver, for eksempel porteføljeøkonomi.	Får kurs og lesedager. BI er bra læring og e-læringen er bra at de får tilgang til hjemme. Oppgave løsning seminar er litt bra, for da får vi vite hva vi har gjort feil. Har fått det de har bruk for i form av kurs og lesedager. Lettest: makro og personlig økonomi. Vanskeligst: Produkter (pga, mangelen erfaring). Ikke relevant for arbeidsoppgaver.
Bank B:	Pensum	Tilrettelegging fra banken	Ansatt 1:	Ansatt 2:	Ansatt 3:
	Spama	Det gis mulighet til å ta en Pretest i arbeidstiden. (3 timer). Medarbeider gis rett til en lesedag forbindelse med eksamen til kunnskapsprøve. Avtales med leder. Dersom det er behov for det, kan ½ dag trening på jobb i	Ikke så veldig bra tilrettelegging, men det var rom for det. 2 til 3 dager innenfor rimelige grenser frem til den praktiske prøven – dette var bra. 3 til 4 kurs hvor banken spanderte. Lettest: personlig økonomi og sparing (gjort i alle år). Vanskeligst. Renter	Savnet et kompendium, følte det ikke ble et skikkelig opplegg. Stort, mye og lite relevant. Har fått 1 dag til å lese og to ganger pretest = 2 dager. Føler det er lagt opp for egenstudie, men fikk litt ut over det som var	Generelt dårlig tilrettelegging, alt på fritid. Fikk en lesedag på første forsøk, om en strøk fikk en ikke noe mer. Opplevd forskjeller mellom hvor mye lesetid de ansatte har fått. Noen fikk, han fikk ikke!

forbindelse med Praktisk prøve gjennomføres. Kunnskapsprøve og Praktisk prøve avlegges i arbeidstiden, eller med rett til lønn. Samlinger utenom arbeidstid som ikke er pålagt av leder, er frivillig og det utbetales ikke overtidsgodtgjørelse.

og obligasjoner. Gode forelesere, deriblant Erik Rønneberg, men noen gjorde det litt mer avansert enn det som var behov for. SPAMA var grei, men like å lese selv. Lederen satt av tid, og de ansatte gikk sammen i rollespill. **INGEN FÅR SPARKEN, MEN KAN IKKE SELGE SPAREPRODUKTER, OM KUNDEN ETTERSSPØR KAN EN HA MØTE SAMMEN MED EN SOM ER AUTOURISERT.**

lovefesta. Vanskeligst: portefølje, aksjerente og makro. Lettest: produkter, personlig økonomi og etikk. Kompendiet er laget fra læring senteret før autorisasjonen kom. Ikke fått brukt det ho har lært.

Lettest: personlig økonomi. Vanskeligst: etikk og lovverk. Makro og porteføljeteori hadde tungt pensum. Deler av pensum har vært relevant. Foreleserne var flinke, men burde vært litt mer folkelige (masse tester). Heftig pensum, som burde vært mer rettet mot arbeids oppgaver.

MÅ TOLKE HVA SOM SKJER OM EN IKKE KLARER DET!

Bank C: Pensum:

Tilrettelegging fra banken:

Ansatt 1:

Ansatt 2:

Ansatt 3:

Spama

1 time til lesing i uken, og mer opp mot eksemene. De ansatte danner studiegrupper. Oppfølging i ettertid!
Omstrukturerin g, to ansatte har sakt opp på grunn av stryk. Etter tre stryk må de ut av fokus konsernet pga at fokus ikke

Lokalt har tilretteleggingen vært bra, lederne vil ha en fort igjennom. Alt er internt. Et kurs og resten egen læring. Treningslære frem mot den praktiske prøven. SPAMA: internett, men ingen forelesninger. En samling på portefølje. Vanskeligst: makro

Veldig godt tatt vare på iht. opplæring. Jeg har tatt skjen litt selv, så er fornøyd. Alt var vanskelig, spesielt makro.

Ikke tilstrekkelig tilrettelegging, fått 1 time i uken pluss en time i uken til den praktiske prøven (som er banken sitt utgangspunkt)D ermed har jeg tatt meg til rette. **Burde vært to nivå!** En del av pensumet til

har andre stillinger å tilby.

og andre emner der en må forstå.

SPAMA burde ikke vært med.

Lettest: pugge fag som etikk, jus og lovverk.

Porteføljeteorien har ikke vært relevant for arneidsoppgaver.

Bank D:	Pensum	Tilrettelegging fra banken	Ansatt 1:	Ansatt 2:
	SPAMA + foreleser fra BI som de leier inn. + en ekstern filosof. Kompendium fra SPAMA. Lederen synes det har vært mye usikkerhet og uvishet!	13 dagers kurs i Bergen internt fordelt over 6 måneder. De som har begynt etter 1/1 – 2011 får 4 dager. Bakgrunn med at disse kommer rett fra skolebenken.	Nok tilrettelegging. Banken har gjort sitt. Veldig bra kompendier! Medarbeidere har fått den tiden de trenger. Alt har vært like mye arbeid med, men siden kompendiene var gode har det holdt å lese disse. Pensum har vært kjempe relevant iht. plasseringsrådgivning. Veldig bra undervisning også!	Har fått opplæring og tilrettelegging etter kartleggings test. Gode forelesere, hvor de fleste har gitt god utbytte. Detaljert kompendier, mye lesing! Full oppbeholding ved trening for de som trengte det. Vanskeligst: makroøkonomi. Lettest: produkt, sparing og aksjer. Relevant pensum.

Analysen skal foregå gjennom avkreftelse eller bekreftelse av de tre hypotesene som ble introdusert under hypoteser i punkt 2.1.

5.2 Hvilke hypoteser er blitt avkreftet?

En av hypotesene som vi hadde før prosessen begynte var:

”Har alder og formell høyere utdanning noe å si for hvordan de ansatte har opplevd AFR?”.

Bekreftelsen om at dette også var noe de ansatte delte ble tydelig ved at ni av ti informanter svarte ”ja” på spørsmål fire: ”tror du at din alder har noe å si for resultatet?”

Det ble intervjuet en informant over 50 år ved bank A, B og C. I bank D var det ingen informanter over 50 år, og de faller dermed utenfor i denne sammenhengen. Dette viser en av svakhetene med utvalget, som er omtalt under punkt 3.7 i kritikk mot utvalg.

Informantene over 50 år hadde til felles at de ikke hadde høyere formell høyere utdanning. Informantene syntes at AFR var i overkant omfattende og de måtte gå ”langt ned” for å hente krefter. De tre informantene delte i tillegg en lik opplevelse om at lang erfaring ikke gav de et bedre utgangspunkt for å klare AFR. Og erfaring ikke gir garanti for læring blir også bekreftet gjennom Tiller (1999). Dersom erfaringen som rådgiverne har fra før, ikke er relevant for den nye kunnskapen som omhandler AFR er det vanskelig å finne de analytiske redskapene som er nødvendig for å binde opp erfaring opp mot ny kunnskap (Tiller, 1999).

En ulikhet mellom de tre informantene var at informantene i bank B og C nevner samholdet mellom kollegaer og ledelsen som motivasjon for å klare å gjennomføre AFR. Informanten fra bank A har ingen motivasjon i det hele tatt og sier at AFR føles mer som en frivillig tvang. Her er det en klar forskjell på hvordan bank A har tilrettelagt for sine ansatte spesielt for denne gruppen.

Likhetene mellom informantene over 50 år var at informantene i bank B og C var bevisste over hva som kunne skje om de ikke klarte å gjennomføre autorisasjonen. De gav i tillegg uttrykk for at de hadde fått mer tilrettelegging fra ledelsen enn de andre ansatte, fordi de hadde behov for det. Informanten fra bank A hadde også muligheter for en ekstra lesedag etter behov, men som tideligere nevnt er ikke denne informanten fornøyd med informasjonsflyten fra ledelsen til de ansatte. Det kan her virke som at ledelsen i bank A har holdt litt tilbake om hva som kunne være mulige konsekvensene for de ansatte, dersom de ikke klarer å gjennomføre autorisasjonen etter tre forsøk. Dette har vært med på å skape ulike tolkninger rundt eventuelle konsekvenser, dette er noe som Jacobsen (1998) også sier er vanlig. Hos informanten i bank A kom dette tydelig frem gjennom tanker rundt det å ha mistet gode kollegaer, men og at omplassering av medarbeidere er blitt gjennomført med bakgrunn i AFR.

I bank A ble det intervjuet en annen informant over 50 år, informanten skilte seg fra de foregående informantene ved å ha formell høyere utdanning. Denne informanten var mer positiv til AFR både når det gjelder motivasjon, ledelse, omfang og behovet av AFR.

Det ble også intervjuet ansatte i den andre siden av skalaen både når det gjelder alder og formell utdanning. Utvalget var en informant fra bank B, C og D og hadde til felles at de

mente at bransjen hadde behov for dette kompetanseløftet, men at de tvilte på relevansen av AFR. Samtlige informanter i denne gruppen nevnte makroøkonomi som det vanskeligste fagområdet og det i tross for at de hadde formell høyere utdanning. Til slutt gav denne gruppen uttrykk for at AFR skulle gitt studiepoeng, slik at kompetansen kunne blitt litt mer formell. Dette er noe som styringsnemnda til autorisasjonsordningen arbeider med i dag (Innstilling for styringsgruppen, 2008). Med bakgrunn i informantene ser en at behovet for indre motivasjon gjennom kompetanseutvikling, ofte er kjernen i indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2004) og kommer sterkest frem i denne gruppen.

Ulikhetene mellom bankene i denne gruppen ligger i hvor mye tid hver enkelt informant har lagt ned i arbeidet med AFR i forhold til hva som har motivert de til å gjennomføre AFR. Informanten fra bank C skiller seg ut med å ha brukt betydelig mindre tid på å gjennomføre AFR enn informantene fra de andre bankene. Informantene fra bank A, B og C sikter til at motivasjonen deres er å beholde jobben, mens for informanten fra bank D er økt kompetanse viktig med sikte på karriereutvikling. Selv om informanten i bank C må klare AFR for ikke å miste jobben, er det allikevel denne informanten som har lagt ned minst tid i arbeidet for å gjennomføre AFR.

Når det gjelder nyansatte i fremtiden har bankene ulike tanker om hvor mye tid disse bør få til AFR i arbeidstiden. Bank A og B gir lik tilrettelegging for nyansatte som de andre ansatte, bank C gir sine nyansatte like bra om ikke bedre tilrettelegging, mens Bank D har fra 1.1 - 2011 gitt nyansatte ¼ selvstudie i forhold til ansatte som allerede er autoriserte. Begrunnelsen fra bank D er at de nyansatte kommer rett fra skolebenken.

Som en del konklusjon av dataen overfor blir alder avkreftet for å ha noen betydning for resultatene til de ansatte som må gjennomføre AFR. Om de ansatte har formell høyere utdanning eller ikke, samt tilrettelegging fra bankene har betydning for hvordan de ansatte opplever AFR.

5.3 Hvilke hypoteser er blitt bekreftet?

I følge Jacobsen og Thorsvik (1997) er motivasjon viktig hos ansatte for at de skal være villige til å legge ned tid og energi i en endringsprosess, dette ble utgangspunkt for neste hypotese:

”Har de ansatte ulike motivasjonsfaktorer for å klare AFR”?

Når man skal se på hva som motiverer de ansatte tar en i betraktning at de ansattes individuelle personligheter og banken sin tilrettelegging er av stor betydning.

Informantene i de ulike bankene har forskjellige motivasjonsfaktorer. Informantenes ulike personligheter er med på å avgjøre hva som har motivert de til å gjennomføre AFR. Bjørvik og Haukedal (2001) bekrefter dette gjennom Maslows behovshierarki. Et fellestrekk for bank B og D er at noen av informantene ble motivert av selve kompetansehevingen. Informanter i bank B og C nevner medarbeidere, samholdet og lederne som viktige motivasjonsfaktorer. Informantene i bank A sier at de ikke hadde noen motivasjon, og at AFR for dem nærmest har blitt en tvang og en trussel for å beholde jobben.

AFR har i bank B og C bidratt med å skape eller opprettholde et samhold mellom de ansatte i bankene. Samhold er svært viktig for arbeidsmiljøet, noe som Kaufmann og Kaufmann (2004) også kan bekrefte. De ansatte har behov for tilknytning i form av gode venner og kollegaer. Tre av ti informanter sier at medarbeiderne og samholdet har vært en motivasjonsfaktor for dem. De tre informantene er alle kvinner og befinner seg i samme aldersgruppe og har ingen formell høyere utdanning. Noen av informantene viser til gruppetrening sammen med andre medarbeidere som en positiv måte å tilegne seg kunnskap på. Tiller (1999) er med på å bekrefte dette med å vise til at læring og samhold mellom kollegaer gir de ansatte kontinuerlig læring og god reflektering over ny kunnskap.

Samtlige av de sju mannlige informantene hadde en form for ytre motivasjon. Dette kan tyde på at de kvinnelige informantene har mer fokus på indre motivasjon, mens mennene er mer opptatt av det ytre som bonus og status. Her kommer det tydelig frem at informantene kommer under ulike nivåer i Maslows behovshierarki.

En av de ytre motivasjonene som de mannlige informantene siktet til var lønn. Her skiller bank B seg ut ved å være den eneste banken i undersøkelsen som gir de ansatte en lønnsøkning etter å ha gjennomført AFR. Dette har blant annet ført til at informantene fra denne banken har satt høyere lønn som en motivasjonsfaktor. Informantene fra de andre bankene kunne tenke seg økt lønn, og sier at økt lønn kunne blitt en motivasjonsfaktor for dem. Blant informantene som fikk høyere lønn, var det kun en av tre som hadde lønn som sin høyeste motivasjonsfaktor. En av informantene mente at lønnsøkningen var så liten at den bare ble irriterende og opplevdes som hån i fra banken. At lønn kan oppleves som dårlig eller urettferdig bekreftes av Grimsø (2005) gjennom Fredrick Herzbergs tofaktorteori.

Informantene i bank B og C har gode ledere som en av motivasjonsfaktorene for å klare AFR. Banksjefene i disse bankene viste stor interesse og stolthet ovenfor AFR og gjennomføringen av den. Stolthet ovenfor AFR viser også ledelsen i bank D, som gir de ansatte en hyllest med blomst og innrammet diplom når de blir ferdig autoriserte.

Informasjonsflyten mellom lederne til de ansatte varierer blant bankene. Som tidligere nevnt hadde en av informantene fra bank A ulike oppfatninger om hva som kunne være konsekvensene for de ansatte dersom de ikke klarte å gjennomføre AFR. Informanten la vekt på at det ikke var noen klare svar fra ledelsen. Denne informanten hadde ikke høyere formell utdanning. I bank B og D var det ingen av informantene som i løpet av intervjuene gav uttrykk for usikkerhet rundt dette, de la mer vekt på at AFR var et pålagt kompetansekrav som de måtte gjennomføre. I bank C var informasjonsflyten mellom ledelsen og de ansatte god, og som analysen tidligere har vist er lederen i bank C opptatt av at AFR skulle gjennomføres på en riktig måte.

Ulikhetene mellom bankene når det gjelder tilretteleggingen kommer sterkt frem gjennom hvilke undervisningsopplegg de har valgt å følge. Bank A valgte å benytte seg av BI, bank B og D har benyttet seg av pensumopplegget til SPAMA i tillegg til at de hadde noen eksterne forelesere. Bank C har kun benyttet seg av SPAMA.

Informantene i bank A sier at BI er bra. Men at mengde pensum ikke stod i forhold til den tiden de har fått til disposisjon. De ansatte i bank A har fått fire måneder til gjennomføring av AFR. Informantene i Bank B sier at SPAMA er greit, men at de mangler informasjon om bruken på nett. I tillegg synes de at pensumet er svært omfattende. De eksterne foreleserne er gode, spesielt de som er leid inn fra BI. Informantene i bank C sier at SPAMA inneholder er lite relevant og stort pensum. I Bank C legger ledelsen til rette for bruken av studiegrupper. Informantene i bank D sier at pensum var detaljert og relevant, i tillegg til at de eksterne foreleserne var gode. Bank D har lagt tilretteleggingen for de ansatte etter hvordan de kom ut av pre testen som ble tatt på forkant av gjennomføringen av AFR.

Med bakgrunn i hvilken aktør de ulike bankene har valgt å benytte seg av, skiller BI seg ut på en litt mer positiv måte. Når det gjelder de tre bankene som benyttet seg av SPAMA i tillegg til eksterne forelesere, ser vi at samtlige informanter syntes at de eksterne foreleserne var bra. Opplevelsen av SPAMA varierer mellom de tre bankene som har benyttet seg av SPAMA. Bank D skiller seg positivt ut med at de mente pensum var relevant og at de har lært mye. Vi vet fra tidligere at informantene i bank D har fått tilrettelegging etter hvordan de kom ut av

pretesten og at begge de to informantene i bank D er i gruppen ung og høyere formell utdanning. Informantene fra bank B og C hadde en større spredning i alder og formell høyere utdanning og noen av informantene mente pensum var for stort, lite relevant og at de ikke helt klarte å finne frem på dataen og internett.

Videre kommer det frem at bankene har gitt de ansatte ulik grad av tid til å arbeide med AFR, noe som gjør at det ikke er nok konkrete data til å sammenligne bankene, for å se om noen av de skiller seg ut på dette område. Derimot er det klare ulikheter mellom bankene rundt tidsperspektiv av gjennomføringen av AFR. Bank A bruker fire måneder, Bank C, B og D bruker seks måneder. En av informantene fra bank A la vekt på at tiden var for kort og fremmet et ønske om seks måneder for å gjennomføre.

De ansatte i bank A må gjennomføre AFR på et betydelig kortere tidsperspektiv enn de andre bankene. Det var også informantene i bank A som skilte deg ut ved at de ikke hadde noen form for motivasjon for å gjennomføre AFR. Som tidligere nevnt legger en av informantene i bank A vekt på at AFR ikke har vært en positiv opplevelse utenom det som gjelder utad for banken. Tidligere analyse viser at en av de to informantene fra bank A ikke hadde opplevd samme informasjonsflyt fra ledelsen som informantene i de andre bankene.

Her trekkes det en del konklusjon om at tilrettelegging i form av tid, undervisningsopplegg, informasjon mellom ledelsen og de ansatte, lønn og andre former for tilrettelegging er med på å skille bankene fra hva som har motivert de ansatte til å gjennomføre AFR.

Videre ønsket vi å se om formålene til AFR er blitt oppnådd, og utarbeidet denne hypotesen:

”Er rådgivningen i de ulike bankene blitt bedre etter at autorisasjonen ble innført?”

For å se om rådgivningen er blitt bedre etter innføringen av AFR må man se på hvilke mål og hensikter autorisasjonen har ovenfor kundene. Viktige holdepunkter er blant annet å styrke kvaliteten på rådgivningen og gi en helhetlig og god kundeopplevelse. Noen av informantene sier at AFR har vært med på å gi de en bedre møtstruktur som videre gjør at de føler seg tryggere i jobben. Dette kan videre bekreftes gjennom Jacobsen og Thorsvik (2006) som sier at stabilitet oppfattes av de fleste som noe positivt og kan føre til økt trygghet.

Noen av informantene viser til at AFR har vært med på å utvikle de som rådgivere, andre legger til at AFR har gitt de økt kunnskap rundt enkelte fagområder. Selve rådgivningen er

blitt bedre fordi de nå har mer fokus på å lytte til kunden. En av informantene i bank C sier følgende:

”nå er det jeg som lytter til kunden, før var det jeg som snakket, jeg stiller nå bedre spørsmål, har bedre samtaleteknik og oppnår en bedre aksept hos kundene, jeg har utviklet meg som saksbehandler, og får mer ut av kundemøtene”.

Samtlige av informantene sier at nå er kunden satt i fokus og at det er blitt viktig å kartlegge kundens behov. Et av formålene til AFR er å gi en ordentlig rådgivning som står i forhold til kundens risiko, tidshorison, avkastning og kostnader. Bankene skal vurdere kundens evne, mens kunden selv må vurdere sin vilje. Ut fra dette kan det tyde på at informantene mener at AFR har klart å oppnå et av formålene sine.

Det er bank B, C og D som legger vekt på at de er blitt mer beviste i kundemøter og at AFR har gitt dem selv og kunden en større trygghet. I bank A kommer det ikke direkte frem at de er blitt bedre i kundemøter, men de kunne på lik linje som de andre rådgiverne fortelle at AFR har flyttet fokuset deres over fra salg til kunde. Kundebehandling har alltid vært en stor del av jobben deres, men det er først etter AFR at rådgiverne føler at fokuset deres er blitt flyttet fra salg og over til kundene. Dette er et vanlig fenomen, og som Bjørnsrud (2005) kan bekrefte sitter ofte organisasjoner inne med kunnskaper som de kanskje ikke ser nytten av eller hatt oppmerksomheten sin rettet mot tidligere. AFR har her vært med på å synliggjøre at det er kunden som skal være i fokus hos rådgiverne og ikke mulighetene til å selge produkter. Informantene viser til at det ikke direkte er AFR som har gitt de dette nye fokuset, men at AFR har vært med på å gi rådgiverne en ny innsikt som har ført til at samtlige rådgivere har flyttet fokuset sitt over fra salg til kunde.

Selv om det finnes noen ulikheter om hva AFR har bidratt med for å forbedre rådgivningen i bankene, ser man helt klart at alle informantene faller ned på at kunden er blitt satt i fokus.

For å konkludere på om rådgivningen i bankene er blitt bedre etter innføringen av AFR må påliteligheten til kilder tas med. I denne sammenheng vil rådgiverne i de ulike bankene bli andrehåndsinformasjon. Siden det er kundene som opplever rådgivningen, er det helt naturlig at de blir førstehåndsinformasjon for å kunne vurdere om rådgivningen i bankene er blitt bedre. I tillegg må en ta i betraktning at det ikke er noen tall eller analyse på hvor rådgiverne i de ulike bankene befant seg på sin utviklingskurve som rådgiver, FØR de startet med AFR.

Del konklusjonen blir at rådgivningen i bankene er blitt bedre, men at man ikke kan si noe om hvor mye rådgiverne har endret seg etter AFR. Videre kan man si at AFR har bidratt til at rådgiverne har flytte fokuset sitt fra salg og over på kundene.

Diskusjon / validering

I følge Johannesen et. al, (2004) handler reliabilitet om hvorvidt dataene er pålitelige.

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data. Det dreier seg om hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides.

Validitet handler om hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med forskningsspørsmålet og om det representerer virkeligheten (Kristoffersen et. al, 2004).

6.1 Datainnsamling

Her stiller vi oss spørsmål rundt hvorvidt intervjuene har blitt gjort slik at de er pålitelige og om vi har snakket med de rette menneskene.

Som tidligere nevnt i metoddelen har vi prøvd å sikre reliabiliteten ved at intervjuene ble prøvd skrevet ordrett siden vi var to som noterte og en som stilte spørsmål. Ord som intervjuobjektene vektla og brukte for å understreke spesielle hendelser eller meninger, ble notert ned og brukt i oppgaven.

Da vi satt oss ned for å transkribere notatene oppdaget vi at notatene var litt ulike. Dette forteller oss at med å ha to som noterte, klarte vi å få med oss enda mer av hva informantene hadde å si. Dette er igjen med på å øke påliteligheten av dataen vår.

Vi valgte ikke å bruke båndopptaker i intervjusituasjonen og begrunner dette valget med at den kunne ha lagt en begrensning på hva informantene var villig til å fortelle oss og at dette ville ha ført til at vi hadde fått en mindre åpenhet fra informantene.

Som tidligere nevnt i ”kritikk til utvalg”, har vi ikke fått den spredningen som vi ønsket blant informantene. Med bakgrunn i dette kunne vi fått besvart hypotesene så grundig som mulig dersom vi hadde hatt lik spredning i faktorer som alder, formell høyere utdanning og erfaring av informantene i de ulike bankene.

Vi mangler data fra kunder i de representative banker. Om vi hadde hatt tilbakemelding fra kundenes opplevelse av rådgivningen i bankene før og etter at AFR ble innført, kunne det gitt annen innsikt til besvare forskningsspørsmålet. Dette er spesielt i tanke på hypotesen ”har rådgivningen blitt bedre etter innføringen av AFR?” Tanker om gjennomføringen kunne vært enten gjennom intervju eller kvantitativ undersøkelse. Et eksempel kunne vært å bruke spørreskjema til å kartlegge opplevelsen til kunden. Kundene kunne bidratt med å se om rådgiverne har blitt påvirket av AFR ved beskrivelser av hvordan de opplevde rådgivere før AFR og etter AFR.

Samtidig kan vi ikke si om dette kunne ført til andre resultater i oppgaven vår.

6.2 Teorier og hypoteser

Vårt teorivalg ble valgt etter transkribering av intervjuene, men før start av analyse del. Her vil vi begrunne teorivalget og hvorfor disse teoriene ble valgt.

Motivasjonsteorien er viktig i forhold til å se på hva motiverer ansatte i endringsprosesser. Aksjonslæring er relatert til når en endringsprosess blir pålagt i en bedrift. AFR er et kompetansekrav og derfor vil organisasjonsstrukturen være aktuell for å se på hvordan kompetanseutviklingen er gjennomført.

I hypotesen ”har alder og formell høyere utdanning hatt noe å si for hvordan de ulike bankene har tilrettelagt AFR til sine ansatte.” refererte vi til aksjonslæring gjennom Tiller (1999) og Jacobsen (1998) og gjennom motivasjonsteorien er det Kaufmann & Kaufmann (2004).

I hypotese ”har de ansatte i bankene ulike motivasjonsfaktorer til å klare AFR?” refererte vi til motivasjonsteori gjennom Maslows behovs hierarki gjennom Bjørvik og Haukedal (2001) og Grimsø (2005).

I hypotesen ”er rådgivningen blitt bedre etter at AFR ble innført?” har vi referert til organisasjonsteorien gjennom Grimsø (2006) og Jacobsen & Thorsvik (2006), mens aksjonslæring er koblet inn gjennom Bjørnsrud (2005).

Ut i fra dette viser vi til at all teorien vår er blitt brukt i resultater fra intervjuene og til å bekrefte eller å avkrefte hypotesene våres, men i ulik grad. Vi kan dermed fastsette at teorien vår har vært et reelt valg.

6.3 Ville andre analysemetoder gitt andre konklusjoner

En annen analysemetode vi kunne benyttet er fokusgrupper. Ved fokusgrupper har en mulighet til å få frem informasjon rundt samhandlingen mellom medlemmene i gruppen. Informasjon som er vanskelig å få frem ved bruk av fokusgrupper, er tema som går på det personlige. Samtidig gir fokusgrupper forskeren en mulighet til å se relasjoner mellom informantens synspunkter rundt holdninger og erfaringer. Mangel på homogenitet blant gruppemedlemmene, slik som i vårt utvalg kan føre til at noen av informantene kan bli for dominerende mens andre informanter faller bort. Likheter og forskjeller i meninger mellom informanter kommer ikke frem ved bruk av semistrukturert intervju.

Med bakgrunn i vårt komparative studie var vi avhengige av å ha en fast struktur og kontroll i intervjusituasjonen. Dette oppnådde vi med å ha faste spørsmål som vi benyttet oss av i hver bank.

Om vi hadde satt fokusgrupper og semistrukturert intervjuer opp mot hverandre, setter vi tvil om andre analysemetoder ville gitt andre konklusjoner.

I vårt metodevalg kommer det ikke frem opplysninger om samhandling og erfaringer mellom informantene.

Konklusjon

Konklusjonen vi kan trekke på om det finnes noen ulikheter mellom hvordan kompetansehevingen i bankene er gjennomført, er at de fire bankene som er med i undersøkelsen har ulike måter å tilrettelegge AFR for sine ansatte på. Denne tilretteleggingen har påvirket de ansatte i ulik grad i de fire representative bankene.

Alder har ikke noe å si for de ansattes resultat av AFR. Derimot ser man at formell høyere utdanning samt den tilretteleggingen de får fra banken har en klar betydning for hvordan de ansatte har opplevd AFR. Ulikheter i tilretteleggingen i form av tid, undervisningsopplegg, informasjonsflyt, lønn og andre former for tilrettelegging er i stor grad med på å påvirke hva som har motivert de ansatte til å gjennomføre AFR.

For banknæringen generelt har AFR bidratt med at rådgiverne har flyttet fokuset sitt fra salg og over til kunden. I noen tilfeller har AFR bidratt med å gi rådgiverne en bedre struktur over kundemøtene sine.

Et viktig resultat av denne undersøkelsen er at individuelle forskjeller hos de ansatte, spesielt med tanke på formell utdanning bør tas i betraktning når bankene skal tilrettelegge AFR for sine ansatte.

Kildeliste

Arbeids- og administrasjonsdepartementet. (2001). *Strategisk kompetanseutvikling*. Statskonsult 2001 Gjøvik. Hentet

http://www.difi.no/statskonsult/publik/bokhefteveil/strategisk_kompetanse/strategisk_kompetanse.pdf

Autorisasjonsordningen (2008.e). *Autorisasjon..* Hentet

http://www.autorisasjonsordningen.no/no/veien_til_autorisasjon/autorisasjon/

Autorisasjonsordningen (2008. a). *Om AFR*. Hentet:

<http://www.autorisasjonsordningen.no/Om+AFR.9UFRjIYs.ips>

Autorisasjonsordningen (2008.f). *Oppdateringstesten*. Hentet:

http://www.autorisasjonsordningen.no/no/veien_til_autorisasjon/oppdateringsproven/

Autorisasjonsordningen (2008.d). *Opplæring*. Hentet:

http://www.autorisasjonsordningen.no/no/veien_til_autorisasjon/opplaring

Autorisasjonsordningen (2008.c). *Praktisk prøve*. Hentet:

http://www.autorisasjonsordningen.no/no/veien_til_autorisasjon/praktisk_prove/

Autorisasjonsordningen (2008.b). *Veien til autorisasjonen, kunnskap*. Hentet:

http://www.autorisasjonsordningen.no/no/veien_til_autorisasjon/oppdateringsproven/

Bernstein, D.A., A. Clarke- Stewart, E.J.Roy, T.K. Srull & C.D. Wickens (1994) *Psychologi*. 3 utgave Boston: Houghton Mifflin

Bolman, LG & T.E. Deal (1991): *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass

Bjørnsrud, H. (2005): *Rom for aksjonslæring*. Gyldendal

Bjørvik, K. I. & Haukedal, K. (2001): *Arbeids og lederspsykologi*. Oslo. Cappelen Akademiske Forlag

Christensen ,T., Læg Reid ,P., Roness ,P. & Rørvik, K. (2007), 2.utg 3.opplag. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget AS, Oslo.

DnB NOR AS. (u.å.b). *Historikk*. Hentet: <https://www.dnbnor.no/om-oss/fakta-om-konsernet.html>

Dnb NOR AS. (u.å.a). *Kort om banken* Hentet: <https://www.dnbnor.no/om-oss/fakta-om-konsernet.html>

Dnb NOR AS.(u.å.d). *Kunden i fokus*. Hentet: <https://www.dnbnor.no/om-oss/om-oss.html>

Dnb NOR AS.(u.å.c). *Stor bank*. Hentet: <https://www.dnbnor.no/om-oss/fakta-om-konsernet.html>

Dnb NOR AS.(u.å.e). *Visjon*. Hentet: <https://www.dnbnor.no/om-oss/sponsorvirksomhet.html>

Einarsen, S. (red) (2008): *ledelse på godt og vondt*, Bergen: Fagbokforlaget.

Engelstad F. Svalund J. Hagen I. og Storvik Aa. 2007. 1.utg, 4 opplag. *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Finansdepartementet. *søknad om sammenslåing av Sparebank 1, SR-Bank og Kvinnherad sparebank*.

Finansdepartementet. Oslo. Hentet:

<http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Brev/2010/Soknad-om-sammenslaing-av-SpareBank-1-SR-Bank-og-Kvinnherad->

Fokus Bank AS. (u.å.d). *Forretningside*. Hentet: <http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/maal-og-verdier/Pages/Forretningside.aspx>

Fokus Bank AS. (u.å.e). *Kjerneverdi*. Hentet: <http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/maal-og-verdier/Pages/Kjerneverdier.aspx>

Fokus Bank AS.(u.å.f). *Kompetent*. Hentet: <http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/maal-og-verdier/Pages/Kjerneverdier.aspx?tab=1#tabanchor>

Fokus Bank AS. (u.å.a). *Kort om banken*. Hentet:

<http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/Pages/kort-om-banken.aspx>

Fokus Bank AS.(u.å.j). *Kunder*. Hentet: <http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/samfunnsansvar/kunder/Pages/Kunder.aspx>

Fokus Bank AS.(u.å.c). *Mål og verdier*. Hentet:<http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/maal-og-verdier/Pages/maal-og-verdier.aspx>

Fokus Bank AS. (u.å.g). *Ordentlig*. Hentet: <http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/maal-og-verdier/Pages/Kjerneverdier.aspx?tab=2#tabanchor>

Fokus Bank AS. (u.å.h). *Tilgjengelig*. Hente: <http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/maal-og-verdier/Pages/Kjerneverdier.aspx?tab=3#tabanchor>

Fokus Bank AS. Verdiskapende.(u.å. i). Hentet <http://www.fokus.no/nb-no/om-fokus-bank/kort-om-banken/maal-og-verdier/Pages/Kjerneverdier.aspx?tab=4#tabanchor>

Grimsø, R. (2005) 4utg.1.opplag.*Personaladministrasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag AS

Grimsø, R. 2006. 4utg, 2 opplag. *Personaladministrasjon teori og praksis*. Oslo, Gyldendal Akademiske.

Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Innstilling fra Styringsgruppen (2008). *Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere*. Hentet <http://www.autorisasjonsordningen.no/filestore/Grunnlagsdokumenter/styringsgruppens-innstilling.pdf>

Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon (18). *Magma* nr.1

Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Jacobsen, D. & Thorsvik ,J. (2006) 5.opplag. *Hvordan organisasjonen fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Jacobsen, D.I. & J. Thorsvik (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A. Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2004): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative dag*, 2 utgave, Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2009): *Forskningsmetode*. 2 utgave Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3.utgave, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Knutsen, K. A (2010, 26.Mai) *SR- Bank kjøper opp småbanker i Hordaland*. Aftenbladet. hentet: http://www.aftenbladet.no/innenriks/okonomi/1209889/SR-Bank_kjoeper_smaabank.html#

Kvale, A. & Brinkmann S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*, 2 utgave, Oslo: Gyldendal forlag AS.

- Kvale ,S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Maslow, A. (u. å). Wikipedia. Hentet: http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
- Maslow, A. [bilde]. (u. å). Hentet: <http://ibog.psykologiensveje.systime.dk/index.php?id=1302>
- Nordhaug O. (2002): *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: Måltrettet personal og kompetanseledelse*, 3 utgave, Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2011:1 *Bedret rustet mot finanskriser*. Finanskriseutvalgets utredning. Hentet <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2011/nou-2011-1/10/2/2.html?id=631238>
- NOU 2011:1 Norges offentlige utredning. *Bedre rustet mot finanskriser*. Finansutvalgets utredning. Hentet <http://www.regjeringen.no/pages/15296179/PDFS/NOU201120110001000DDDPDFS.pdf>
- Nylehn, B. (1999): *Organisasjon og ledelse. En innføring*. Kolve Forlag
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger
- Revans, R.W. (1996): *Aksjonslæringens ABC*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS
- Rognsaa, A. (2008): *Prosjekt- oppgaven*. 2 utgave Oslo: Universitetsforlaget AS
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (red) (2008). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Sparebanken Vest.(u.å.b). *Historikk*. Hentet: <https://www.spv.no/om-oss/om-banken/historikk/>
- Sparebanken vest (u.å.a). *Kort om banken*. <https://www.spv.no/om-oss/om-banken>
- Sparebanken Vest.(u.å.e). *Kjerneverdi*. Hentet: <https://www.spv.no/om-oss/om-banken/kjerneverdier/>
- Sparebanken Vest.(u.å.c). *Styrer og ledelsen*. Hentet: <https://www.spv.no/om-oss/styre-og-ledelse/>
- Sparebanken Vest. (u.å.g). *Sponsorvirksomhet*. Hentet: https://www.spv.no/om-oss/vi_satser_paa_vestlandet/sponsorvirksomhet/
- Sparebanken Vest.(u.å.f). *Vi satser på Vestlandet*. Hentet: https://www.spv.no/om-oss/vi_satser_paa_vestlandet/
- Sparebanken Vest.(u.å.d). *Visjon* Hentet: <https://www.spv.no/om-oss/om-banken/visjon/>
- Sparebanken 1 SR-Bank AS. (u.å.c). *Alliansene*. Hentet: <http://www.aftenbladet.no/innenriks/okonomi/SR-Bank-kjoeper-smaabank-i-Hordaland-1932619.html>

Sparkebanken1 Sr-Bank AS.(u.å.d). *Sr-bank , Den lokale banken*. Hentet:

<http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Brev/2010/Soknad-om-sammenslaing-av-SpareBank-1-SR-Bank-og-Kvinnherad-Sparebank/>

Sparkebanken1 Sr-Bank AS. (u.å.a). *Generelt om banken*. Hentet:

https://www2.sparebank1.no/portal/3229/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pid=1246955897030&_nfls=false

Sparkebanken1 Sr-Bank AS.(u.å.b). *Historikk*. Hentet:

<http://www.sparebankforeningen.no/id/4754.0#O>

Sparkebanken1 Sr-Bank AS. (u.å.f). *Kjerneverdier*. Hentet:

<http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Brev/2010/Soknad-om-sammenslaing-av-SpareBank-1-SR-Bank-og-Kvinnherad-Sparebank/>

Sparkebanken1 Sr-Bank AS. (u.å.g). *Sponsorvirksomhet*. Hentet:

https://www2.sparebank1.no/portal/3229/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&pid=1246955898797&_nfls=false

Sparkebanken1 Sr-Bank AS.(u.å.e). *Visjon*. Hentet: <http://www.sparebankforeningen.no/id/4754.0#O>

Tiller, T. (2004): *Aksjonsforskning. I skole og utdanning*. Høyskoleforlaget AS

Vedlegg 1

PRESENTASJON AV DE FIRE BANKENE SOM ER MED I OPPGAVEN

Fokus Bank.

Fokusbank er en del av Danske Bank, hvor Fokus Bank er en filial av Danske Bank a/s. Det Danske Bank- konsernet har hovedkontor i København, de har 23.000 ansatte fordelt på 786 kontorer. Virksomheten deres er i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Estland, Latvia, Litauen, Nord-Irland, Irland, England, Tyskland, Polen og Luxemborg. Forvaltningsverdien deres er på 3240 milliarder DKK.

Fokus bank er en totalleverandør av finansielle tjenester på privat- og bedriftsmarkedet

Hovedkontor ligger i Trondheim, de har 1000 ansatte fordelt på 41 kontorer i Norge. Danske Bank a/s er et av Nordens ledende finanskonsern og Fokus Bank er ansvarlig for konsernets samlede virksomhet i Norge. (Fokus Bank As.(uå.b))

Produktene de tilbyr sine kunder, både privat og bedriftskunder er personlig rådgivning, god service og produkter tilpasset kundens behov, noe som vil si at kunden selv velger hvordan kontakten og bruken av banken vil arte seg, dette gjennom bankens nettsider, telefon eller personlig rådgivning.

Bankens mål og verdier:

”Fokus bank skal vær den beste banken for kunder, ansatte og eiere” (Fokus Bank As (uå.c)).

Bankens Forretnings ide:

Fokus bank skal være en bank for næringslivet og privatpersoner, tilby et bredt produktspekter, være tilstede der kundene ønsker og operere etter prinsippet om at bankvirksomheten er lokal.

Banken skal ha dominerende markedsposisjoner og arbeide effektivt gjennom samlet produksjon og drift, sentralisere styring, kontroll og utvikling. (Fokus Bank As.(uå.d))

Kjerneverdi:

Fokus bank har fem kjerneverdier som skal være levereplene for virksomheten. Der er nå disse kjerneverdiene bank vil jobbe etter, og som vil prege bankens strategi fremover.

Engasjert: Fokus banks medarbeidere skal være aktivt engasjert i kundene og samfunnsutviklingen, de skal ta initiativ for å skape gjensidige fordelaktive forretninger og positive kundeopplevelse. De skal bryr seg om sine kunder og deres lokalsamfunn.

Banken er fremtidsrettet og tar initiativ for å bygge gode og langsiktige kundeforhold, og er opptatt av å skape og engasjere seg i interessante forretningsområder. (FokusBank As.(uå.e)).

Kompetente: Fokus bank er en forretningsbank med høy og tilgjengelig kompetanse. De har som mål å være blant de mest kompetente bankene i det norske markedet. Medarbeiderne deler kunnskap og ferdigheter med hverandre til det beste for kundene. Fokus bank driver systematisk og kontinuerlig utvikling av medarbeiderne for å kunne møte kundene med moderne og framtidsrettet kompetanse. (FokusBabk As.(uå.f)).

Ordentlig: Fokus bank er en ordentlig bank med kvalitet, profesjonalitet og høy etisk stander i hele virksomheten. De har høy integritet og en handlemåte som oppfattes som redelig, ordentlig og kundene sier de er til å stole på. Personalet oppfattes som vennlige og profesjonelle og med kvalitet i alle ledd.(FokusBankAs.(uå.g)).

Tilgjengelig: Fokus bank er en lokal foretningsbank med internasjonalt nettverk som er tilgjengelig døgnet rundt. Fokus bank er opptatt av en åpenhet og god kommunikasjon i organisasjonen og med kundene, og de vektlegger at bankens produkter og tjenester er lett tilgjengelig og enkle å forstå. (fokusBank As.(uå.h)).

Verdiskapning: Fokus bank er en bedrift som gjennom sin aktivitet skal skape verdier for eier, kunde og medarbeiderne. Banken er opptatt av effektiv drift og lave kostnader for å være konkurransedyktige i markedet. De vil levere gode og framtidsrettede produkter og løsninger til sine kunder og tilføre regionene kompetanse, finansielle tjenester og et internasjonalt nettverk. (Fokus Bank As.(uå.i))

Samfunnsansvar:

Fokus Bank ønsker å drive lønnsomt og samfunnsbeviste forretninger med utgangspunkt i kundens behov. Fokus Bank vil arbeide for stander for etisk rådgivning, ha en best mulig produktopplysning og ha god tilgjengelighet for deres kunder. Fokus Bank ble i 2007 medlem

av UN Global Compact. De er opptatt av sin direkte og indirekte påvirkning på miljøet og de ble sertifisert som Miljøfyrtårn i 2010. (Fokus Bank As.(u.å.j)).

SPAREBANK VEST

Historikk:

Sparebanken Vest er en sammenslutning av flere banker i Hordaland, Sogn og Fjordane. Den største banken, Bergens sparebank ble etablert i 1823 i en tid hvor fattigdomsproblemene var store og opprettelse av banker for de fattige var nødvendig for å få kontroll og orden på landets og den enkeltes økonomi. Banken ble stiftet av byens borgerskap med en intensjon om å forbedre de fattiges livsvilkår. Fattigdomsproblemet var stort og målet var å hjelpe de fattige til å klare seg selv, så samfunnsmessig var det behov for institusjoner som kunne styrke lokalsamfunnet og skape utvikling og stabilitet for folk og landet.

Banken skulle tjene penger på virksomheten, men overskuddet skulle ikke bli for stort og deler av det skulle bli tilbakeført til samfunnet som gaver til allmennyttige formål.

Sparebanken Vest har fra 1923 vært med i samfunnsutviklingen på vestlandet med finansielle tjenester både til private og næringslivet.

Sparebanken Vest har 63 kontorer og over 800 medarbeidere fra Sandnes til Selje i nord. (Sparebanken vest. (u.å.b)).

Styre og ledelsen:

”Styret leder sparebankens virksomhet. Styret er ansvarlig for at de midler sparebanken rår over, forvaltes på en trygg og hensiktsmessig måte.” (Sparebanken vest (u.å.c)).

Sparebankens Vest nye ledergruppe fremstod i 2006 men ambisjoner om å oppnå en markedsposisjon som Vestlandets ledende finanshus. (Sparebanken vest (u.å.c))

Visjon:

”*Sparebanken Vest skal gjennom profesjonell bankdrift vær en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling på vestlandet*” (Sparebanken vest (u.å.d)).

Visjonen skal uttrykke et ambisjonsnivå for hvordan Sparebanken Vest ønsker å bli oppfattet, og den skal også gi retning for medarbeiderne. Sparebanken Vest skal være en bank for folk flest, hvor de lever og virker i et tett avhengighetsforhold med sine kunder. Visjonen skal

bidra til at Vestlandsregionens innbyggere, bedrifter og samfunnsinteresser skal lykkes i å realisere sine mål. (sparebanken vest. (uå.d)).

Kjerneverdier:

Nær- Vennelig- Dyktig- Engasjert

Kjerneverdien danner grunnlaget for Sparebankens Vest sin samhandling med omgivelsene, i form av møter med kunder og internt i banken. Kundene i sparebanken Vest skal bli møtt av engasjerte, motiverte og dyktige medarbeidere.

”Kjerneverdier gjenspeiles av det vi gjør. Mens vår visjon sier hva vi skal bli, sier vår kjerneverdi hvordan vi skal bli det” (Sparebanken vest (uå.e)).

Tilknyttede selskaper er: Frende forsikring, Norne securities, Brage finans, Verd boligkreditt. Eiendomsmegler Vest og Sparebank Vest boligkreditt a/s.

Visjon Vest:

Sparebanken Vest satser på Vestlandet og gjennom visjon vest investerer Sparebanken Vest hvert år deler av bankens overskudd til allmennyttige virksomheter og til frivillig arbeid på Vestlandet. (Sparebanken vest.(uå.f)).

Sponsorvirksomhet:

Sparebanken Vest har som mål at banken sponsorvirksomhet skal reflektere alle nivåer innen idrett og kultur. Det å satse på Vestlandet fremmer bankens kjerneverdi ”nær” og ”engasjert”. Sparebanken Vest skal være en aktiv aktør på Vestlandet og bruke sponsing som et virkemiddel for å nå dette målet. Det vi si at gjennom sponsorvirksomhet bygger de relasjoner til kundene, medarbeidere og samarbeidspartnere innenfor idrett, kultur og organisasjonsliv. De skal satse på bredde og lag fremfor smale målgrupper og enkeltutøvere, hvor barn og unge er viktigs og de ønsker langsiktighet i sin sponsorengasjement. (Sparebanken vest.(uå.g)).

Sparebanken 1 SR- bank

Historikk

Sparebanken 1 SR- Bank er en del av Sparebanken 1-alliansen. Alliansen er et bank- og produksamarbeid der Spare Bank 1-bankene i Norge samarbeider gjennom det felleseide selskapet Spare Bank 1 Gruppen AS (SR- Bank.(uå.b)).

Sparebank 1 Gruppens visjon er at kundene skal anbefale Sparebanken 1, og dermed oppleve lokal forankring, dyktighet og en enklere hverdag. De har et stort ønske om å være nære og dyktige (SR- Bank.(uå.b)).

Alliansene:

Hovedideen bak alliansene var å etablere felles produktselskaper for ikke-bankvirksomhet, samtidig som selve bankvirksomheten kunne drives videre i uavhengige distriktssparebanker med sterke bankfaglige miljøer. Senere er alliansesamarbeidet blitt utvidet til blant annet teknologi, innkjøp, opplæring og produktutvikling (SR- Bank.(uå.c)).

Sparebanken 1 SR- Bank ble etablert i 1976 etter en sammenslutning av 22 sparebanker. Banken har hovedkontor i Stavanger, og har i tillegg kontor i kommunene Bergen, Bjerkreim, Bokn, Eigersund, Finnøy, Klepp, Flekkefjord, Forsand, Gjesdal, Grimstad, Haugesund, Hjelmeland, Hå, Karmøy, Klepp, Kristiansand, Kvitsøy, Lund, Lyngdal, Mandal, Randaberg, Rennesøy, Sandnes, Sauda, Sirdal, Sokndal, Sola, Strand, Suldal, Søgne, Time, Tysvær og Vindafjord (SR –bank (uå.c)).

SR- bank, den lokale banken

Sparebank 1 SR- Bank er banken i Sparebanken 1- alliansen som tilhører vår region. De er også den ledende banken i regionen vår. De består av 54 kontorer i totalt 34 kommuner. Banken består av 39 tidligere lokale sparebanker, og har røtter helt tilbake til 1839. Deres idè og mål er å gi utviklingsmuligheter for privatpersoner, bedrifter og offentlig virksomhet i Rogaland og Agder. Banken tilbyr rådgivning og gode finansielle løsninger for både privat- og offentlig sektor (SR- bank (uå.d)).

Sparebank 1 SR- Bank skal være en lønnsom og solid bank som er attraktiv for kunder, kapitalmarkedene, grunnfondsbevisiere og medarbeidere (SR- bank (uå.d)).

Visjon

Sparebank 1- alliansens visjon er at de skal være den anbefalte banken for privatpersoner og små og mellomstore bedrifter i Norge med full produktbredde. Kundene skal oppleve at Sparebanken 1 er den beste på nærhet, lokal forankring og kompetanse (SR- bank (uå.e)).

De ønsker at kundene skal anbefale bankene videre til andre, og dermed oppleve lokal forankring (SR- bank (uå.e)).

Kjerneverdier

Alt som blir gjort i Sparebank 1 SR- Bank handler om å skape verdier for samfunnet de er en del av. De mener at deres rolle som verdiskaper først og fremst ligger i å være en god rådgiver for både privatkunder og bedriftskunder (SR- bank.(uå.f)).

De ønsker å gi mye av overskuddet tilbake til samfunnet, og det gjøres ved at de årlig tilbakefører flere millioner kroner til samfunnet via gavefondet deres. På denne måten klarer de å opprettholde sparebankfilosofien, som går ut på at en bank skal bidra til å bygge samfunnet den er en del av (SR- bank.(uå.f)).

Sponsorvirksomhet

Et hovedmål for Sparebanken 1 SR- Bank er lokal forankring, og derfor støtter de ulike formål som betyr noe for lokalsamfunnet (SR- bank.(uå.g)).

Totalt sponser de over hundre lag og organisasjoner fra Grimstad til Bergen. De ønsker å støtte det mangfoldet av aktiviteter som er en del av vårt lokalsamfunn, og som igjen er et viktig bidrag til vekst og trivsel (SR- bank.(uå.g)).

Alle sponsoravtalene er basert på en kommersiell samarbeidsavtale hvor målet er å gi begge parter best mulig avkastning (SR- bank.(uå.g)).

DnB -NOR

Historikk

Dnb NOR er Norges ledende bank med en kundekrets på hele 2,3 millioner kunder til sammen. Her er det snakk om både små og store kunder, og over 200 000 av disse er bedriftskunder. DnB er også Nordens nest største finanskonsern etter den svenske banken Nordea (DnB NOR.(uå.b)).

Konsernet har sitt hovedkontor på Aker brygge i Oslo, men enkelte av selskapets hovedvirksomheter er lokalisert i Bergen og Trondheim (DnB NOR.(uå.b)).

Stor bank

Banken er representert på over 200 steder i Norge, og tilbyr banktjenester både i dagligvarebutikker og postkontor over hele landet. Foruten om det har også Dnb NOR virksomhet i 19 andre land (DnB NOR.(uå.c)).

Dnb NOR er Norges største livs og pensjonsforsikringsselskap med rundt 1 million kunder, men også Norges største kapitalforvaltningsselskap med rundt 580 000 fondskunder i Norge og 283 institusjonelle kunder i Norge og Sverige (DnB NOR.(uå.c)).

I konsernet inngår også Norges største verdipapirforetak og Norges største eiendomsmegler. Det jobber drøyt 13 000 årsverk i DnB NOR (DnB NOR(uå.c)).

Kunden i fokus

Dnb NOR prøver alltid å tenke at kundenes erfaringer er viktige for banken. De prøver å benytte tidligere kunders erfaringer og tilbakemeldinger banken da har fått som blir lagt til grunn for deres videre kundebehandling av nye kunder (DnB NOR.(uå.d)).

Visjon

Konsernets visjon er at de ønsker å skape verdier gjennom å møte kunden (DnB NOR.(uå.e)).

Vedlegg 2

Møte med Fokus Bank, Tor-Kjell 31.01. 2011

Autorisasjonsordningen, avdeling Haugesund, 1 stk som gjenstår.

For Fokus bank er det ikke viktig å bli først ferdig, men det at det skal være/bli gjort skikkelig.

Fokus Bank har gitt sine ansatte en time til lesing i uken i tillegg til litt ekstra rett opp under prøven. De danner også studiegrupper. De har valgt SPAMA metoden som er el-læring, og med den får de pensum og ulike tester på nett (flervalgstester som endrer seg hele tiden).

Testene på nettet blir som en del av forberedelsen til teori prøven.

Sjefen er sensor2, dvs den som skal være uavhengig og som skal kun være en observator i rollespillet under den praktiske prøven.

Alle skal ta autorisasjonen og en ny prøve etter to år. Denne prøven blir en oppsummering på nye produkter og en oppdatering i faget.

Oppfølging i ettertid, sammøter en gang i mnd. Viktig å spille på lag og det er en vann - vann situasjon for alle.

Fokus Bank er en av de første som kom i gang med autorisasjonen, og er snart klare for runde nummer to. Oppdateringsprøven de også tre forsøk på å få bestått.

Hvorfor kom autorisasjonsordningen?

Autorisasjonen kom for å øke kompetansen til de som driver med finansrådgivning. Formålet med den er å gi en ordentlig rådgivning som står i forhold til kundens risiko, tidshorisont, avkastning og kostnader. Bankene må dokumentere dette ovenfor kunden og vise til at kunden har forstått hva det vil si å kjøpe et produkt fra banken.

Banken skal vurdere kundens evne, mens kunden selv må vurdere sin vilje.

Autorisasjonsordningen skal bidra med å dokumentere kundens risiko og kostnader. Det vil si at kunden skal vite hva det koster og hvilken avkastning det er på produktet man kjøper.

Bankene må dokumentere risiko, tidshorisont, avkastning og kostnader ovenfor kunden.

Hvordan segmentere et fond, fordele risiko.

Møte med Geir Birkeland i DNB, 8. februar 2011

Hadde en sertifiseringsordning før autorisasjonsordningen/ kravet kom i 2009.

Det er fire ulike roller i banken som går på det private markedet:

Kredittansvarlig daglig

Kredittansvarlig kredit

Finansrådgiver

Investeringsrådgiver

De setter krav til de to siste rollene om det å autorisere seg. I tillegg til lederne som direkte leder noen av disse to rollene. De andre rollene i banken får mulighet til å autorisere seg dersom de ønsker det. Dette er ikke et krav fra DnB-Nor sin side.

Noen har kanskje tatt deler, men ser at de ikke ønske å ta eksamen. Alternativer for de to siste rollene som ikke klarer kravet eller ikke ønsker å ta det blir å få definert ”nye” roller i banken. I førsteomgang gjelder ikke dette de i kassen.

Gjennomføring av kravet:

De regner ca 16 uker på å gjennomføre kravet. Deler de opp i 2 til 3 puljer. Får ca 1 dag i uken til egenstyrt selvstudie.

Har egne DNB klasser på BI, og får også pensumbøker herifra på tre deler:

Makro – i dag

Portefølje

Personlig økonomi

De ansatte får fri for å reise til Oslo.

De tre andre temaene, etikk, regelverk og produkter har de brukt interne ressurser på. Har egne felles lokaler med flere banker. Folkeuniversitetet.

3-4 uker etter kunnskapsprøven er det vanlig å gå opp til den praktiske prøven. I forkant bruker de å ha 1 felles samling og to dager med trening.

Stolt over autoriseringen og de ansatte. Alle har klart det innen de tre forsøkene.

Møte med Nina Hopsdal Sparebanken Vest – 9. februar

Sparebanken Vest har en policy om at alle som er i kundekontakt skal ta autoriseringen. Startet med kartleggingstesen før kravet kom, noe som viste at de fleste kom på rød. (snitt på 55 % rett). De som fikk gull (60 %) fikk tilbud om selvstudium. Klarte de dette fikk de 20 000kr. Dette var det ingen på Haugesund-kontoret som valgte.

De kjørte 13 dagers kurs i Bergen internt i Sparebank Vest, fordelt over 6 mnd.

De som har begynt etter 1/1 – 2011 får kun 4 dager. Bakgrunnen for dette er at disse er nyansatte og kommer rett fra skolebenken.

Sparebanken Vest bruker SPAMA + forelesere fra BI (som de leie inn) + en filosof. (eksterne kontakter). De får kompendium fra SPAMA. Flervalgstest på nett. Testen som er på autorisasjonsordningen er kun spørsmål fra SPAMA, den opprinnelige inneholder også spørsmål fra BI og Handelshøyskolen.

De har 2 og en halv autorisert. Mangler en halv pluss hun i kassen (nettopp begynt).

De er snart i gang med oppdaterings prøve.

Veldig stolt!! Synes det har vært mye usikkerhet og uvisshet.

Møte med Geir Ove Bakkevik SR Bank – 11.02 – 2011

Geir Ove var ny i stillingen og visste lite om hvordan gjennomføringen i banken var gjort. Ut fra møtet fikk vi bekreftelse på at de ønsket å være en del av oppgaven, samt presentere oss. Geir Ove har i ettertid sendt supplerende Mailer om AFR i SR – Bank.

Vedlegg 3

Spørsmål til finansrådgiverne

- 1) Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling
- 2) Hvor stor grad har prosessen forandret egnet arbeidsoppgaver?
- 3) Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?
- 4) Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?
- 5) Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?
- 6) Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?
- 7) Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)
- 8) Synes du at pensum som du har brukt har vært tilstrekkelig? - mye/lite, oversiktlig?
- 9) Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen, forståelse fra ledelsen)
- 10) I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?
- 11) Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?
- 12) Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Vedlegg 4

Intervju i DNB – Informant 1 (skal ha eksamen om 1 uke, ca 20. mars)

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

51år, gift og har tre barn, jobbet siden 1977. Har kun videregående skole.

Stilling: Finansiell rådgiver, 95 % handler om lån. Holder ikke på med så mye spare/innskudd. Velger selv om du vil være kredit rådgiver.

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Veldig liten grad, pga at AFR har lite å si for dagligbanken som hun jobber med. Delen som handler om arv, skifte og skatt har hun utbytte av.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Positivt:

At autoriseringen kom pga at det var mye som var feil i bransjen, og det er bra at de har fått denne kontrollen. Autoriseringen beskytter rådgiverne mot å drive ”rov jakt” mot kundene sine. Lederne kan ikke pushe oss på samme måte lenger.

Negativ:

Veldig omfattende i forholdt til hva de som jobber i daglig bank arbeider med. Dette har ført til at flere gode arbeidskollegaer har sluttet i jobben sin. Hun følte at autorisasjonsordningen var overproffisjonert i forholdt til hennes jobb.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Tja, tilretteleggingen burde vært mer som en skole, for eksempel over seks måneder. Slik som den er nå er det opp til den hver enkelte hvor mye en gjør ut av det. Og det er opp til lederen hvor mye lesetid en får.

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Ja!

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Mye frustrasjon, går mye på selvtillitt og selvbildet dersom en ikke opplever positive resultater. Folk har vært i banken i mange år, og blir nå stemplet som dumme. Dette er trist, for de har jo alltid gjort en god jobb.

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Lettest: Personlig økonomi og etikk. Mest sannsynlig pga at det var mindre pensum.

Vanskeligst: Makro, portefølgjeteori

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Nei!

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Det er ingen motivasjon, mer en tvang. Ingen høyere lønn, ingen applaus. Blir som en frivillig tvang! Har mistet to gode kollegaer som er gått over til skolen. Blir en trussel for å få lov til å beholde jobben min. Ingenting positivt utenom det som gjelder utad.

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Ikke så veldig mye, fordi jeg sitter i en annen målgruppe enn hva som er målgruppen til autorisasjonen. Ler... Blir litt ekstra stresset, litt utenfor, som at jeg er i en egen boble av og til.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Ja, bransjen trengte det, men kunne ønske at det var ulike grader etter hvilken jobb en har.

Listen er lagt litt for høyt. Oppfølgingstesten burde ikke være så ofte som etter to år, fordi to år går veldig fort.

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Likte prosessen, kjekt å lære det en lærte. Men for vanskelig på så kort tid. De fleste har ikke tatt Bachelorgrad eller lignede her i banken, men bare vanlig videregående. Likte ikke

eksamen, for mange spørsmål når en skal ha slike avanserte utregninger. Øvingsbasen fra BI var bra, men det går for fort. Kunne ønske en kunne gå opp i et og et fag.

Ingen spørsmål jeg kunne ha svart på ut fra erfaringen min. De unge klarer det lettere.

Negativt: Ingen oppfølging, hadde vært bedre med et løp en måtte følge. Ønske om å gå opp i et og et fag, fordi jeg synes en kan få mer utbytte av det. Jeg tror en vil sitte igjen med mer lærdom da. Dette er noe DNB jobber med. I DNB må lederne først ta autorisasjonen. Dette er bra fordi da ser de selv ser hvor omfattende det er. Hva skjer etter tre stryk? Ingen klare svar! Dette skaper en utrygghet! Det vi vet er at en kan ihvertfall kun jobbe med kreditt. De som sitter i investering har ingen valg (de driver bare med plassering). BI er bra, men alt er på for kort tid, de får ikke bygd opp noe kunnskap, sitter bare å tar imot informasjon hele tiden (ingen refleksjon).

Intervjuspørsmål – Informant 2 (ferdig autorisert)

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

56 år, gift, to barn. Utdannet gjennom bankakademiet (BI i dag), har tatt mange kurs. Stilling: Finansiell rådgiver.

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Forandret litt, men mest på sparesiden.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Positiv: har lært masse nytt! Negativt: ansatte i DNB hadde tidligere allerede en autorisasjon, men måtte ta alt på nytt igjen når AFR kom. Forskjellen på den interne autoriseringen og AFR var at på den interne fikk de ha med hjelpemidler.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Stort sett bra tilrettelegging, litt bedre nå enn for et år siden, for nå er det flere samlinger. Jobbet mest alene pluss kurs. I tillegg til egne samlinger de ansatte mellom. Høy strykpersent, ca 50 % i begynnelsen.

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Alderen er positiv på grunn av erfaring. Etikk og produkter vil være lettere for de yngre, i tillegg til at de har studieteknikk innabords.

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Nei, ingen! Får aksept på å ta seg en lesedag osv

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Lettest: Økonomiske utregninger

Vanskeligst: etiske dilemmaer, men er alt etter hvordan en tolker det. Ler...

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Ikke alt er relevant, porteføljeteori er ikke noe han er borti.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Burde gjennomføre, et must. Ikke noe premie. Vi kunne godt økt i lønnstrinn!

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

God læring å ta med seg. Mye en ikke har tenkt på før eller vært borti og man mestrer kanskje andre ting.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Øke kompetanse blant ansatte, banken setter andre krav til sine ansatte i dag enn tidligere. BI nivå!!

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

God og nyttig læring en har tilegnet seg. Kan nå selge spareprodukter også. Får bruk for mye av det i det daglige som gir meg en trygghet. AFR er lik for alle nå, ikke bare internt og det er lite stryk på den praktiske eksamen. (kritikk på tvungen spareprodukter)

Intervjuspørsmål – Informant 3 (helt i startfasen, ble derfor ikke tatt med i oppgaven vår) Skal opp til eksamen rundt 6. april)

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

24 år, singel. Bachelor i økonomi og stilling som finansiell rådgiver.

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Har vært i opplæring og rett i autorisasjonen. Er nyutdannet og har forløpig ikke sett noen forandringer.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg

Litt stresset. Fint å heve kompetansen, men føler presset fra de andre medarbeidere og seg selv til å klare AFR.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Litt hva man legger opp til selv, jeg synes det er greit å lese hjemme. For i løpet av arbeidsdagen er vi på jobb. Har fått kurs og lesedager. BI er bra læring og e- læring har jeg tilgang til hjemme også. Oppgaveløsnings seminarer: det er litt bra, for her får vi vite hva som galt. Det er små nyanser som vi opplever som pirk.

Tror du at din alder har noe å si for kommende resultat?

Fordel med å komme rett fra skolen, lettere for å lære nye ting. Har studieteknikken inne. Derfor valgte eg å ta denne autorisasjonen tidligere enn eg trengte. Negativt: har ingen erfaring.

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Har ikke vært noe, vi har fått det vi har hatt bruk for. I form av lesedager, kurs osv

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Makro og personlig økonomi er helt ok. Mye lover og regler under personlig økonomi og mange definisjoner innen etikken.

Vanskelig: Produkter pga manglende erfaringer.

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Nei, ikke relevant for arbeidsoppgaver! Men kjekt å lære det, men ser ikke helt bruken for det i jobben. Bra å ha breddekunnskaper når en treffer kunder i hverdagen, og kunne vite noe om alt og hva det går i innen de ulike fagfeltene. Mye arbeid og tidkrevende når en i tillegg har en jobb.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Hadde en innstilling om at dette klarer du fint. Har i tillegg lite lyst å komme tilbake fra eksamen å ha strøket. Ser på dette som veldig flaut! Vil vise at dette kan eg, med hensyn til arbeids kollegaer og familie. Litt familie og litt omgivelser som har motivert meg! Ingen lønnsøkning som motivasjon, dette burde det vært.

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Er giret på å lære mer. Men er litt utmattet akkurat nå, men mye kan skyldes at dette er en ny jobb med mye nytt. Har lyst å ta master! Sosial sett er eg lite sosial fordi jeg alltid må lese og studere.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Bra at banken får en oppfriskning i lover osv. Bra å holde seg oppdatert. Men jeg stiller spørsmål ved hvor relevant det er. Føler jeg blir tvinga inn i en boks som det ikke er behov for (Pensum burde være litt forandret?)

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Kjekt å lære nye ting, tror at dette er bra. Det som kan være negativt er at jeg setter andre ting på vent for å klare denne autorisasjonen.

Intervju med SR- 16. mars

Informant 1

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

36 år, ugift, ingen barn, diplom fra økonomi BI (Bachelor). Stilling: autorisert senior finansrådgiver. Jobbet i banken i 11 år.

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Egentlig ikke. De hadde allerede begynt med dette i 2002-2003. De lå derfor litt foran. Nå er det kunden som skal stå i fokus, før var det produktet. 2-3 grad av 1-6.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Positivt: Fikk et diplom, noe mer konkret å vise tilbake til. Høyere lønn!

Negativt: en kan stryke på feil ord og litt voldsomt med bestått eller ikke bestått! Føler en ikke en ikke får med helheten. Kunnskapsdelen var det rom for å gjøre noe feil! Fritiden min er blitt frarøvet for en sitter hjemme å pugge!

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Ikke så mye, fordi jeg liker best å lese hjemme! Det var ikke satt av så mye tid for lesing i arbeidstiden, men det var rom for det. Til den praktiske prøven fikk en satt av tid fra leder, 2-3 dager innenfor rimelige grenser. Dette er bra. 3- 4 kurs hvor bedriften spanderte.

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Er ikke så lenge siden jeg gikk ut fra BI, bare 10 år... Dette gir meg jo en styrke på leseteknikk. Lett for meg å hente frem tema og kunnskaper som jeg tilegnet meg som student. De på 50 + vil nok ha litt mer problem med dette!

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Har ikke vært noen direkte konflikter, men vet at folk er litt missfornøyde med å kunne stryke på feil ordlyd.

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Lettest: Det jeg har gjort i alle år, personlig økonomi og sparing. Dette er store fagområder hvor jeg tror erfaringen min har hjulpet meg. Terminologien kan være ulik på dette.

Vanskeligst: Renter og obligasjoner, fordi det er en ny måte og tenke på. Pugging og regnemåter som jeg ikke møter daglig!

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Jeg har ikke fått nye arbeidsoppgaver, men kunnskapstesten gav meg 15- 20 % ekstra kunnskap i jobben. Mye teknisk som makro, som en ikke bruker, men glemme etter eksamen. Arv og skatteregler er nyttig å kunne. Men altså mye teknisk, så mye bra og noe ikke. Men vet nå hvor jeg finner det... mer oversikt faglig! Gode forelesere, men noen gjorde det kanskje litt mer avansert en hva det var behov for! (Erik Rønneberg, han var god) Spama: Var greit, men liker å lese selv.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Gullerot, en til 2 lønnstrinn opp, krav for å kunne sitte i jobben. Kjekt å ha diplom. Greit å ha, men vet ikke hvor mye dette teller. Lederen har satt av tid og vi ansatte gikk sammen i rollespill! Bra med kompetansen, men det er tredje gang jeg tar en autorisasjon. Kjekt å vite at jeg kan dette!

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Bruker kanskje 20 % av elementene i kundemøte. Mer oppmerksomhet i forhold til hva jeg gjør, spesielt angående risiko med renter og spareprodukter (kort/lang). Bedre til å kartlegge kundenes økonomi. Men det har vi vært i 7 – 8 år.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Ønsker det hjertelig velkommen, pga at det har vært så mye generelt i bransjen. Før var fokuset på produkter og ikke kunden, nå er fokuset flyttet over til å se på hva kunden har behov for og nytteverdien til kunden. Før når aksjene gikk opp førte dette med seg en del nisje plasseringer, nå er dette blitt luket bort!

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Aldri kjørt et kundemøte etter autorisasjonen uten og hatt fokus på kunden og prosessen. Jeg er mer fokus og ser fremover for kunden. Hvor kunden er i dag og hvor kunden vil være i fremtiden (ønsker, arv o.l) Jeg kartlegger på langsikt sammen med kunden! Trygghet om at kunden føler at dette er det rette. Viktigste endring: Fokuset flyttet fra produkt til kunde. Nå skal rådgiverne kjenne kunden sin!

Hvordan har åpenheten vist en ikke klare autorisasjonen vært:

Ingen får sparken, men kan ikke selge spareprodukter. Vist kunden etterspør, kan en ha møte sammen med en som er autorisert.

Intervju med informant 2 – tok teorien 4 nov 2009

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

56 år, skilt, 3 barn (voksne), 9 år grunnskole, 1 år handel og kontor (tidlig på 70 tallet), 90 studiepoeng gjennom banken. Stilling: Autorisert senior rådgiver (25 år erfaring, Haugesund 6 år).

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Jeg har mest drop-in kunder som en ikke skal ha inn igjen, dermed er det vanskelig å selge spareprodukter. Jobbet oppe før, men her som jeg jobber nå får jeg ikke brukt autorisasjon i mine daglige arbeidsoppgaver. Ikke lettere eller tyngre arbeidsoppgaver, altså ingen forandring.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Både og: Positivt: For meg, fordi jeg beviste at jeg fikk det til uten å ha gymnas og at jeg fremdeles henger med i svingene. Stort kompetanseløft!

Negativt: Tok mye tid og måtte gå langt ned på begynnernivå på noen av fagene. Ble et stort løft! Savnet kompendiet, følte det ikke var et skikkelig opplegg! Stort, mye unødvendig og lite relevant.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

1 dag til å lese, 2 ganger pretest = 2 dager til sammen

Lagt opp for å gjøre det selv, men vi fikk sitte litt mer enn det som er lovfestet!

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Både negativt og positivt.

Negativt: renter, portefølje, makro, ingen utdanning, praksis eller livserfaringer om disse.

Positivt: produkt, regelverk – kunne mye mer om dette fra før. Skilt/ skatt osv

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Kan ikke si at det har vært.

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Vanskeligst: portefølje, aksjerenter, makro

Lettest: personlig økonomi, produktkunnskap. Etikk var kjekt!

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Har ikke fått brukt det jeg har lært. Liten utelling i forhold til innsatsen. Kompendiet laget før autorisasjonen fra læringsenteret.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Samholdet mellom kollegaene, spes de 4 som jeg tok autorisasjonen sammen med meg , dette samholdet er fremdeles i dag!

Kompetansen. Anerkjennelse og lederne, men ikke lønnen.

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Ikke påvirket.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Bra at ledelsen får denne forståelsen. Bransjen trengte det mer enn oss som sitter som selgere. De som sitter med kundene har nok alltid vist, men press fra ledelsen gjorde det vanskelig for oss, så nå har de fått en ny måte å tenke på. Så vi tenkte ikke så feil vi husmødre! En trygghet!

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Fikk et løft! Autorisasjonen var omfattende. Mange ting å kunne på en gang, men ikke bare stress. Jeg klarte det, det gjorde andre og, som gav oss et felleskap. Fikk en bekreftelse på hva eg hva god på og hva eg ikke hva god på! En skal ikke pushe kundene!

Informant 3

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

30 år, snart gift, 3 barn, økonom fra BI, Autorisert finansrådgiver

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Ikke så veldig. Jobbet før på investering. Lært meg agenda og oppbygging av møter. Hilse på kundene først!

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Negativ: Bredden og fokuset på det vi ikke bruker. Burde vært mer bredde på det vi faktisk jobber med! Positivt: Bra for alle og bransjen.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Tilretteleggingen fra banken var generelt dårlig, alt på fritid, ikke noe særlig mer i lønn, ikke noe valg om å ta den. En fikk en lesedag på første forsøk, om en strøk fikk en ikke flere.

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Stor fordel, siden jeg nettopp er ferdig på skolen har jeg studieteknikken inne.

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Jeg ønsket tidligere å få mer tid, men for ledelsen var det viktigste å få meg igjennom, ikke tilrettelegge på en behagelig måte! Det har vært diskusjoner om hvor mye tid vi kan få. Da ble det slik at de som tok seg tid fikk, mens de som spurte fikk ikke!

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Lettest: personlig økonomi, fordi jeg relaterte det til hverdagen min!

Vanskeligst: Etikk, lovverk. Svaralternativene på eksamen var veldig like, vanskelig å vite hva som var rett selv om eg egentlig kunne det!

Tungt pensum: makro, portefølje, vanskelig å lese til fordi pensumet var større enn hva som var relevant for spørsmål. Mye kjekkere nå med enkelte fag enn når jeg studerte, fordi jeg ser mer helheten nå!

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Nei, deler av det men ikke alt! Mye som en aldri vil få jobbet med. På deler av pensumet som vi har brukt har det vært bra og lærerikt! Foreleserne var flinke, men burde vært litt mer folkelige (masse tester).

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Ingen motivasjonsfordel med lønnen, det er så lite at det heller nesten er irriterende. Ett eller to lønnstrinn kan ikke kompensere for all den tiden jeg må være borte fra familien (det skulle heller vært en Bonus ordning der) Kan vell si at det å BLI FERDIG var en motivasjon!

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Litt mer strukturert på møter, hjulpet andre på jobben fordi jeg var tidlig ute. Jeg er mer bevisst i møte med kundene mine! Underveis var det mye stress og jeg var småirritert som gikk ut over dem hjemme! Irritert og trøtt, tok avspassing for å lese. Strøk første gang, hadde 80 % rett, men en feil for mye på etikk. Ble da enda mer nervøs. En må selv tolke hva som skjer videre vist en stryke. Dårlig tilrettelagt!!

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

De har lagt alt for mye ut av det. Endringen kun for å ha en endring. Hovedvekten burde vært på andre ting, på større gjennomgang på hvordan en gir lån til kundene i tillegg til sparing. Jeg mener at det er låneopptaket til kunden som ødelegger.

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Kompleksiteten i testen er for vid og den kunne vært enklere. Heftig pensum. Mer vektlegging på lån og ikke finans. Burde fått studiepoeng og godskrevet på vitnemålet! Burde vært mer rettet mot arbeidsoppgaver. Nytteverdien for kunden er liten.

Intervju av Fokus

Informant 1

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

25 år, 2 barn, samboer, utdannet sykepleier, noe økonomiutdannelse, finansiell rådgiver

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Påvirket meg mye. Lært meg å stille spørsmål på en ny og åpen måte, noe som gjør at kundene åpner seg mer for meg. Jeg får brukt det i andre sammenhenger. Hovedtingen er å lære å stille åpne spørsmål.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Kun positivt.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Lokalt har det vært det, lederne ville ha oss fort igjennom. Alt er internt. Et kurs og resten egenlæring. Treningslære frem mot den praktiske prøven. SPAMA: Internett, ingen forelesninger men en samling på portofølgje.

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Ja, kom rett fra skolepengen. Leste 2 uker, det er slik jeg liker det, skippertak.

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Ingen, men utfordringene underveis var å finne en balansegang mellom kunder og arbeide med prosessen.

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Vankeligst: emne hvor en måtte forstå, makro osv

Lett: pugge fag, etikk, jus og lovverk

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Nei, ikke relevant spes porteføljeteorien.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Var i prøvetid, så følte et ekstra press for å klare autorisasjonen. Ingen lønnsøkning!

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Påvirket egne arbeidsoppgaver lite. Mer utbytte av kundemøtene, arbeidsmengden er lik, og man styrer også arbeidsukene litt selv.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Ja, det var mye cowboyer der ute, så absolutt nødvendig. Greit å utvikle seg selv!

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Stiller bedre spørsmål og bedre aksept fra kundene. Kundene forteller hva de vil ha. Og bedre samtaleteknikk. Utviklet meg som saksbehandler og rådgiver, slik at jeg ikke driver med opplæring av kunder. "Nå er det slik at jeg lytter til kunden, før var det jeg som snakket". Får mer ut av kundemøtene.

Informant 2

alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

51 år, skilt, tre barn, videregående skole. Stilling: kunderådgiver (ny stilling)

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Ikke veldig mye enda, har ikke hatt et kundemøte. Men kommer til å bli endret til det positive for da får jeg nye arbeidsoppgaver, får gjøre mer og er kvalifisert til det.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Begge deler. Negativt: Når det stod på, aldri jobbet med noe av det før. Måtte gå langt ned, er nå veldig glad jeg klarte det.

Positivt: Gode kollegaer og har lært mye. Har fått mer tid enn de andre og veldig bra ivaretatt i.h.t til opplæring.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

(Fokus har ikke så mye, jeg må ta skjeen litt selv, men jeg er fornøyd)

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Nei, litt men positivt!

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Nei!

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Alt var vanskelig, men lettere med trening. Forstå og lære Makro, for eksempel det som skjer i Japan var vanskeligst. Har litt grunnleggende på grunn av lang erfaring innen banken. Har kostet masse energi.

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Ja og nei! Relevant for noen, men ikke alle iht nye arbeidsoppgaver som vil komme.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Medarbeidere og lederen.

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Tryggere og at jeg kunne det allikevel. Jeg har fått mer selvtillit.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Ja, absolutt. Har vært med på galskapen som var før. Positivt i forhold til rådgivings bit. Før var det mer fokus på salg og nå er det mer risiko sikring.

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Sitter igjen med bare positive erfaring. Jeg har satt meg dypt inn i faget og ser nå dybden og helheten i faget! Har nå bedre forståelse og det har vært veldig lærerikt.

Informant 3

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

49 år, jobbet siden 82, økonomisk gymnas og BI kurs noe bankakademiet, gift og har 4 barn, banksjef Haugesund og Stord. 10 -12 ansatte.

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Har forandret egne arbeidsoppgaver enormt. Som leder har jeg ansvar for at mine ansatte er ferdig trente for å bli autoriserte. Det har vært masse jobb for mange ansatte skal opp til eksamen, men kontoret må fungere som vanlig. Omstrukturering! To ansatte har sakt opp pga stryk, må stokke om får få kabalen til å gå opp. Stor belastning for medarbeiderne, spesielt er den skriftlige for de eldre. Om tre stryk må de ut av Fokus konsernet, pga at Fokus ikke har andre stillinger å tilby.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Positivt: lært veldig mye, mer strukturert måte å holde kundemøter = trygghet for kunden og rådgiver.

Negativt: mange oppe samtidig og stjele da mye tid fra alle.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Nei, har tatt seg til rette selv. Har fått 1 time i uken, pluss en time i uken til pratisk prøven. Dette er banken sin utgangspunkt.

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Ja! De eldre har vært lenge borte fra skolebenken, derfor tyngre. De har ingen studieteknikk!

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Ja, tydelig konflikter! Det var kommet opp en konflikt hvor vedkommende møtte uforberedt til case trening.. Dette gikk på forventninger til hverandre.

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Feil å skyldte på systemet, men burde vært to nivåer, et for vanlige rådgivere og et for spesialister. Nivå 2 burde vært for vanskelige og risiko produkter.

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Nei! En del av tingene burde ikke vært med. Fokus som har bestemt at vi skal bruke Spama.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Lære mer og utfordre seg selv. Gi skikkelig råd til kundene og ha bedre kundemøter.

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Om de ansatte ikke klarer det blir det mer jobb på meg, med tanke på trening og sånt. 1 april skal alle være autoriserte på kontoret.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Veldig positivt, bransjen trengte det. Banknæringen trengte å rydde opp i næringen. Gir trygghet for oss og kundene og at det ikke lenger er mas om salg, men er mer fokus på kundene å avdekke hva kunden ønsker å ha med. Det er ikke de store bankene som er eller har vært problemet i næringen.

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Kjempe løft for kontoret når de er ferdig, men har stjålet mye energi mer enn de var klar over. AFR må vurdere å tilpasse.

Intervju med Sparebanken Vest

Informant 1

alder, sivilstatus, barn, utdanning og stiling

36 år, to barn og gift, samfunnsfag og juss fra Uib, bedriftsøkonomi fra BI.

Bedriftsrådgiver på næringsavdelingen

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Bevisstgjøring og forberedelse av kundemøter.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Veldig positivt, ubetinget. Stort kunnskapsløft. Blir som BI, pirke i overflaten og lære litt om alt.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Nok tilrettelegging, og banken har gjort sitt. Veldig bra kompendier!

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Siden jeg har studert fortløpende, derfor studieteknikk innabords.

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Ingen personlige konflikter. Vet at de som har slitt har fått den tid de trengte. Ved stryk har det heller vært arbeidstaker som etterspør raskt ny test.

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Alt stiller likt for meg, og krever like mye jobbing. Kompendiene var gode, så det holdt med å lese disse.

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Kjempe relevant iht. plasseringsrådgivning.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Motivert av å lære nye ting. Mer attraktiv på arbeidsmarkedet. Kjekt å ha, fagstempel!

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Ikke noe voldsomt, men har blitt mer bevisst iht. kundene. Kundene forstår mer og kjøper derfor flere produkt.

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trenger denne kompetansehevingen?

Helt topp! Det norske bankvesen trengte dette kompetanseløftet! Sammenlignet med andre yrkesgrupper som må ha et fagbrev/kompetansebrev for å utøve sitt fag, er det på tide at det samme skjer med banken!

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Veldig god og positiv erfaring å ta med seg! Med små barn og mye lesing på ettermiddagene så var det vanskelig å få timene til å gå opp. Men ser tilbake på det hele som positivt!

Litt ekstra om pensum: Veldig bra undervisning og kompendier!

Informant 2

Alder, sivilstatus, barn, utdanning og stilling

29, samboer, ingen barn. Bachelor i økonomi og administrasjon fra Sogn og Fjordane. Finansiell rådgiver.

Hvor stor grad har prosessen forandret egne arbeidsoppgaver?

Mye av det samme. Fire hovedområder som før, men mer kunnskap og fokus.

Har det å gjennomføre autoriseringen vært en positiv eller negativ opplevelse for deg?

Positivt -innblikk i ting som jeg i utgangspunktet kunne, men nå mer dybde. Negativt med mye lesing.

Har den tilretteleggingen som du har fått fra banken vært tilstrekkelig?

Ja. Hadde en kunnskapstest før start, og opplæring og tilrettelegging etter resultat.

Gode forelesere, god utbytte fra de fleste. Pensum fra spama, detaljerte kompendier.

Tror du at din alder har noe å si for ditt resultat?

Ja, ung. Sette seg ned for å lese blir utfordringen.

Har det oppstått noen konflikter og eventuelle håndteringer av disse?

Ikke for min del. Full oppbakking ved trening osv for de som trengte det.

Hvilke fagområder har vært lettest / vanskeligst? (oppfølging spørsmål)

Makroøkonomi var vanskeligst. Forstår ikke hvorfor vi må kunne så masse om makro. Produkt, sparing og aksjer gikk lett.

Har pensum vært relevant i forhold til nye arbeidsoppgaver?

Relevant pensum. Kunden er viktigst, ikke banken. Mer fokus på etikk. Trygghet, lært mer og derfor tryggere i kundesammenheng. Fått lært mye mer om det en kunne fra før. Ganske relevant.

Hva har motivert deg? (ledere, andre ansatte, familie, lønn, selve kompetansen) – forståelse fra ledelsen

Meg selv, økt kompetanse. Ønsker å stige i gradene etter hvert, og da viktig med bevist økt kunnskap.

I hvor stor grad har autorisasjonen påvirket deg?

Mer bevisst på det en gjør, rådene til kundene, tenke helhetlig og kundenes beste. Altså bevisstgjøring!

Hva synes DU om at autorisasjon er kommet? Har du den oppfatningen om at bransjen trengte denne kompetansehevingen?

Synes det er veldig bra! Man må jo være autorisert for å gjøre alle andre ting her i verden, så hvorfor skal det være annerledes med banken? Med tanke på 2007/2008 når det smalt (finanskrisen + terra). Tilliten har vært slitt, og man har derfor hatt behov for å bygge den opp igjen.

Hvilke erfaringer sitter du igjen med?

Erfarer selv at jeg er blitt flinkere til det jeg gjør, og det gjenspeiler seg overfører kundene. Kundene føler seg trygge i min stol, og de tror på meg at dette kan jeg!