

# Bacheloroppgave i juss og ledelse

***Har autoriseringen av finansielle rådgivere betydning for mellomledernes lederstil? Hvis så er tilfelle, hvordan?***

Skrevet av Tina Milward og Tonje Jahnsen Sørli

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet rundt temaene lederstil og autoriseringen av finansielle rådgivere. Hensikten med oppgaven er å avdekke hvorvidt autorisasjonsordningen har hatt betydning for mellomlederens lederstil, og eventuelt på hvilken måte.

I teorifundamentet har vi definert begrepene “*mellomleder*” og “*lederstil*”, samt forklart hva som menes med “*autorisasjonsordningen*” og de finansielle rådgiverne, som er de mest sentrale begrepene i vår problemstilling. Underveis vurderes hvilke teoretiske fremstillinger og modeller som benyttes. Avslutningsvis i teorifundamentet har vi kommet opp med en visualisering av problemstillingen på bakgrunn av teorifundamentet og problemstillingen vår.

Vi er av den oppfatning at kravene til de finansielle rådgiverne stadig blir strengere, og at en årsak til dette kan være autorisasjonsordningen. Hensikten med denne oppgaven er å avdekke hvorvidt mellomledernes lederstil kan føre til at autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere, heretter forkortet AFR, fungerer bedre.

I metodekapittelet redegjør vi for vårt valg av forskningsdesign. For å gjennomføre undersøkelsen ved sparebanken, valgte vi å benytte casestudie med samtaleintervjuer som metode for datainnsamling. Med utgangspunkt i teorifundamentet, visualiseringen av problemstillingen og metodekapittelet utarbeidet vi en intervjuguide. Vi intervjuet fem informanter fra ulike avdelinger i sparebanken. Etter intervjuene ble dataene kodet og analysert. Drøfting av dataene sett i sammenheng med teorifundamentet avdekket funn i henhold til problemstillingen.

Vår oppgave avkrefter til dels at autoriseringen av finansielle rådgivere har hatt direkte betydning for mellomledernes lederstil. Likevel er det mye som tyder på at lederstilen ubevisst har endret seg som følge av autorisasjonsordningen. Underveis i prosessen har vi tatt til oss en del kunnskap rundt temaet, og vi har derfor avslutningsvis foreslått fire tiltak vi mener kan bidra til at Cayenne Sparebank anvender autorisasjonsordningen slik den opprinnelig var ment, noe som kan påvirke mellomlederens lederstil.

## Forord

Denne avhandlingen er skrevet som avsluttende ledd i bachelorgraden juss og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, campus Ringerike.

Tidlig i høst tok vi kontakt med Cayenne Sparebank, fordi vi ønsket å samarbeide med en bedrift innen denne bransjen. Sammen med ledelsen i sparebanken kom vi frem til at vi ønsket å skrive om hvordan autorisasjonsordningen har påvirket mellomlederrollen. Formålet med oppgaven er å undersøke hvorvidt autoriseringen av de finansielle rådgiverne har hatt betydning for mellomledernes lederstil.

Vår gruppe består av to jenter som er bosatt på ulike steder i landet. På tross av dette har samarbeidet fungert optimalt - både fordi vi arbeider på samme måte, og fordi vi underveis har tilpasset arbeidet slik at de skal passe oss begge og vår situasjon. Vi har erfart at å skrive en slik bacheloroppgave er en tidkrevende og hard prosess, med både opp - og nedturer. Men det har vært svært lærerikt og vi har fått mye utbytte av den underveis.

Vi ønsker å rette en stor takk til Cayenne Sparebank for et særdeles godt samarbeid, og for at vi ble tatt i mot med åpne armer på en seriøs måte. Videre vil vi spesielt takke våre informanter hos Cayenne Sparebank for eksemplarisk samarbeidsvilje. Vi ønsker også å takke familie, venner og bekjente for råd og veiledning underveis, og ikke minst for hjelpen med å korrekturlese og komme med konstruktive tilbakemeldinger. Til slutt vil vi takke Anne Bang Lyngdal og Ann-Kristin Elstad for veiledning og undervisning.

Hønefoss, 30. april 2014

---

Tina Milward

Tonje Jahnsen Sørli

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Teorifundament</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Kildesøk</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Definisjoner og begrepsavklaring</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Definisjon lederstil.....	10
2.2.2 Definisjon mellomleder.....	12
2.2.3 Autoriserte finansielle rådgivere .....	13
<b>2.3 Lederstiler</b> .....	<b>15</b>
2.3.1 Mål - middel - metoden.....	15
2.3.2 Selvledelse.....	18
2.3.3 Oppsummering lederstil.....	18
<b>2.4 Presentasjon av modeller</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 Yukls Multiple linkage model .....	19
2.4.2 Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell.....	23
2.4.3 Mål - middel - modellen .....	27
<b>3. Visualisering av problemstilling</b> .....	<b>32</b>
<b>4. Metode</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 Kriterier</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>33</b>
4.2.1 Valg av forskningsdesign .....	33
4.2.2 Fordeler og ulemper ved casestudie.....	34
<b>4.3 Beskrivelse av casen og informanter</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4 Krav til anonymitet</b> .....	<b>35</b>
<b>4.5 Datainnsamling</b> .....	<b>35</b>
4.5.1 Type intervju.....	35
4.5.2 Strukturering.....	36
4.5.3 Spørsmålene.....	36
4.5.4 Plan for gjennomføring .....	37
<b>4.6 Analysen</b> .....	<b>37</b>
<b>4.7 Evaluering av kvaliteten på undersøkelsen</b> .....	<b>38</b>
<b>5. Analyse</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1 Lederstil</b> .....	<b>40</b>
5.1.1 Begrepet lederstil.....	40
5.1.2 AFR som betingelse for lederstil .....	44
5.1.3 Karakteristika for oppgaver og omgivelser .....	46
5.1.4 Egenskaper ved finansielle rådgivere.....	51
<b>5.2 Autorisasjonsordningen</b> .....	<b>53</b>
5.2.1 Autorisasjonsordningen .....	53
<b>6. Drøfting</b> .....	<b>60</b>
<b>6.1 Lederstil</b> .....	<b>60</b>
6.1.1 Begrepet lederstil.....	60
6.1.2 Ulike lederstiler .....	61
6.1.3 God leder.....	63
6.1.4 AFR som betingelse for lederstil .....	64
6.1.5 Karakteristika for oppgaver og omgivelser .....	65
6.1.6 Egenskaper ved de finansielle rådgiverne.....	67

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

6.2 Autorisasjonsordningen .....	68
<b>7. Praktiske implikasjoner .....</b>	<b>70</b>
7.1 Anvende AFR mer aktivt .....	70
7.2 Bevisstgjøre kunden .....	71
7.3 Bedre oppfølging .....	71
7.4 Råd til ledelsen .....	72
<b>8. Feilkilder og videre forskning .....</b>	<b>74</b>
8.1 Feilkilder.....	74
8.2 Videre forskning.....	75
<b>9. Konklusjon.....</b>	<b>76</b>

## Figurliste

Figur 1: Mellomlederens rolle i organisasjonen samt krav og forventninger (Gulbrandsen & Sæteren, 2012).....	12
Figur 2: Yukls multiple Linkage modell (Fischer og Sortland, 2001: 193) .....	20
Figur 3: Fidlers Situasjonsbetingede læringsmodell (Fidlers kontingensteori: om å adaptere situasjonen til lederstilen og ikke omvendt, 1996) .....	26
Figur 4: Mål-middel-modellen (Martinsen, 2009).....	29
Figur 5: Visualisering av problemstillingen .....	32
Figur 6: Hvilken lederstil mellomlederne selv mener de tilhører .....	45

## Vedlegg

- Vedlegg 1: Informert samtykke
- Vedlegg 2: Autorisasjonsordningens regelverk
- Vedlegg 3: Intervjuguide
- Vedlegg 4: Matrise

# 1. Innledning

I finansnæringen stilles det stadig strengere krav til rådgivernes kompetanse. Det stilles krav gjennom en nasjonal autorisasjonsordning for å styrke kvaliteten på kunderådgivningen (Autorisasjonsordningen, 2012). Disse reguleringskravene kan føre til utfordringer ved at rådgiverne ikke lengre tør å ta selvstendige avgjørelser (Autorisasjonsordningen, 2012). Vi antar derfor at rådgiverne kvier seg for å ta de vanskelige avgjørelsene og derav blir problemene forskjøvet høyere og høyere opp i systemet hvor de slutt i havner toppskiktet.

I vår bacheloroppgave ønsker vi å se på ulike utfordringer mellomledere kan møte når handlingsrommet blir stadig mindre. Det stilles høye krav – og det er mange forventninger til en mellomleder. Vi synes det er interessant å se om autoriseringen av finansielle rådgivere er av betydning for mellomlederne og deres rolle i bedriften. Ettersom kravene til autorisasjon av bankansatte har blitt strengere de siste årene, vil mellomlederne da måtte endre måten de leder på? (Autorisasjonsordningen, 2012). Vi har benyttet Cayenne Sparebank som samarbeidspartner i denne oppgaven. Dette er en mellomstor bedrift som ble startet opp allerede på 1800-tallet.

Problemstillingen belyser temaet om ledernes begrensede handlingsrom underlagt strenge reguleringskrav, og belyser hva denne oppgaven skal handle om. Den valgte problemstillingen er:

*“Har autoriseringen av finansielle rådgivere betydning for mellomledernes lederstil? Hvis så er tilfelle, hvordan?”*

Grunnen til at vi har valgt denne problemstillingen er at vi finner mellomlederrollen og lederstiler interessant. En mellomleders rolle og ledertilnærming kan variere fra organisasjon til organisasjon. Mellomledere kan oppleve vanskelige situasjoner, samtidig som de har en lederrolle, er de underlagt egne ledere. I en bank med flere avdelinger og filialer av ulik størrelse, finnes det mange mellomledere med varierende lederstiler. Vi kontaktet Cayenne Sparebank og etter et møte med dem fant vi ut at dette var noe også de fant interessant. Det kan virke som om mellomlederens rolle har endret seg etter at kravet om autorisering av alle finansielle rådgivere kom. I

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

fellesskap kom vi frem til at dette var noe organisasjonen ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om, siden det ikke er utført mange lignende undersøkelser tidligere. Vi håper å kunne bidra med ytterligere informasjon til sparebanken. Dette er noe som berører alle de som er ansatte – og kunder i den aktuelle banken. I tillegg antar vi at undersøkelsen vår *kan* anvendes i andre sparebanker, som har de samme forutsetningene som Cayenne Sparebank.

Ut i fra problemstillingen vil den juridiske vinklingen av oppgaven omhandle de lovpålagte autorisasjonskravene. Ledelsesaspektet vil i hovedsak dreie seg om lederstil. Vårt mål er å belyse og besvare den valgte problemstillingen etter beste evne, samt forsøke å komme med tiltak som Cayenne Sparebank kan benytte for å lettere møte utfordringene.

Første del av oppgaven inneholder et teorifundament. Dette vil inneholde aktuell teori knyttet til problemene som tar for seg både juss og ledelse. Deretter vil vi lage en modell for den aktuelle undersøkelsen. Oppgaven vil også ha en metodedel der blant annet forskningsprosessen beskrives. Videre følger naturlig en analyse av gjennomførte intervjuer og spørreundersøkelser, og vurdering av funn koblet til teorifundamentet. Som en av de siste delene i besvarelsen vil vi presentere eventuelle forbedringstiltak for Cayenne Sparebank. Avslutningsvis vil vi fremlegge den endelige konklusjonen på problemstillingen vår.

## 2. Teorifundament

Dette kapitlet vil inneholde ulike temaer som tar for seg det teoretiske grunnlaget for vårt teorifundament. Vi vil gå nærmere inn på kildebruk, definisjoner og begrepsavklaring, lover, forskrifter og dommer som er med på å gi oss et svar på problemstillingen. I vår oppgave skal vi undersøke om *autoriseringen av finansielle rådgivere* er av *betydning for mellomledernes lederstil*. Problemstillingen er med på å sette begrensninger for hvilke teorier som skal være en del av teorifundamentet.

Den første delen av teorifundamentet tar for seg et omfattende kildesøk som viser hvordan vi har funnet frem til den aktuelle litteraturen. Litteraturen skal benyttes til å belyse og underbygge teorien, definisjonene og modellene i teorifundamentet.

Deretter har vi definert og avklart problemstillingens sentrale begreper. Vi mener at det på bakgrunn av vår problemstilling er nødvendig å definere begrepene *mellomledere og lederstil, og autoriserte finansielle rådgivere*.

Avslutningsvis finner vi det nødvendig å presentere de modellene vi har valgt for å støtte opp om teorien, begrepene og definisjonene knyttet til problemstillingen. Vi har valgt følgende tre modeller; Yukls Multiple Linkage modell, Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell og Mål-middel-modellen.

### 2.1 Kildesøk

For å komme frem til relevante definisjoner, modeller og teorier har vi gjort et rettskilde - og litteratursøk og funnet gjeldende teori og rettskilder som naturlig knyttes opp mot den aktuelle problemstillingen. Målet med kildesøket har vært å få en oversikt over det teoretiske grunnlaget som finnes både på det juridiske aspektet og ledelsesaspektet i oppgaven.

I første omgang har vi brukt bibliotekets søketjeneste, BIBSYS for å finne relevant litteratur om ledelsesaspektet i oppgaven. Vi søkte blant annet på begrepene *lederstil* og *mellomledere*. Her fant vi masse litteratur som virket relevant, så vi ble nødt til å skimlese og sortere ut en del. Vi fant blant annet *Perspektiver på ledelse* (Martinsen 2004) og *Innføring i organisasjonspsykologi* (Fischer og Sortland, 2001) som begge



## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

er gode bøker med relevant litteratur når det kommer til lederstiler i henhold til problemstillingen vår.

Autoriseringen av finansielle rådgivere er et krav fra MiFID, som er EUs regelverk for investeringstjenester. Markets in Financial Instruments Directive er i Norge kjent som verdipapirmarkedsdirektivet. Vi søkte derfor på Finans Norges hjemmesider på internett, hvor vi fant mer informasjon om autorisasjonsordningen. Det var nemlig linket videre til autorisasjonsordningens egen hjemmeside, der det blant annet er oppgitt hvem som skal autoriseres og når og hvordan autoriseringen skal foregå (MiFID - EUs regelverk for investeringstjenester, 2013) (Autorisasjonsordningen, 2012)

For å kartlegge hvorvidt det er gjort lignende undersøkelser som omhandler autoriseringen av finansielle rådgivere (AFR) tidligere benyttet vi oss av Google. Vi var svært kritiske til funnene der, siden vi vet at det ligger mye med ulik kvalitet på internett. Vi kom likevel inn på hjemmesiden til Forbrukerrådet, hvor vi leste deres prøvekjøpsundersøkelse av salg av finansielle produkter (Forbrukerrådet, 2012) I Googlesøket fant vi også Sparebankforeningens rapport om autorisasjonsordningen av finansielle rådgivere.

Vi benyttet også BIBSYS-tjenesten Brage i vårt kildesøk. Da vi søkte på ordene *autorisering*, *finans* og *rådgiver* fikk vi opp mange ulike artikler. Ved første søk trodde vi ikke det var skrevet noen tidligere oppgaver om nettopp dette temaet, men etter å ha studert litt nærmere, fant vi en masteroppgave fra Universitetet i Agder. Denne besvarelsen er mye mer omfattende enn vår vil være, men den har gitt oss noe nyttig informasjon (Lien og Rød, 2012).

Vi har benyttet Lovdata for å finne informasjon om det juridiske aspektet i oppgaven. Her utførte vi et fullstendig rettskildesøk både på forskrifter, forarbeider, dommer og lover. Vi har blant annet søkt på begreper som; *autorisert*, *finansielle*, *rådgiver*, *sparebank* og *mellomleder*. Vi fant at Lov av 29-06-2007 nr 75 om verdipapirhandel (verdipapirhandelloven) kan være aktuell i denne oppgaven, siden denne loven skal sørge for effektiv og sikker handel i finansielle instrumenter. Loven skal særlig beskytte uprofesjonelle parter. Vi fant også at Lov av 126-06-1999 nr 46 om

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

finansavtaler og finansoppdrag (finansavtaleloven) og Lov av 10-06-1988 nr 40 om finansieringsvirksomhet og finansinstitusjoner (finansieringsvirksomhetsloven) til en viss grad kan ha betydning for oppgaven. Finansavtaleloven omhandler avtaler og oppdrag om finansielle tjenester med finansinstitusjoner eller lignende institusjoner (§1) mens formålet med finansieringsvirksomhetsloven er å bidra til finansiell stabilitet, herunder at banker og finansinstitusjoner virker på en hensiktsmessig og betryggende måte (§1). I tillegg kan Lov av 24-05-1961 nr 1 om sparebanker (sparebankloven) og Lov av 24-05-1961 nr 2 om forretningsbanker (forretningsbankloven) være interessant for vår besvarelse.

På nettsiden til autorisasjonsordningen, fant vi regelverket for autorisasjon av finansielle rådgivere (Autorisasjonsordningen, 2013).

Under et kort møte med vår samarbeidspartner Cayenne Sparebank, fikk vi opplysninger om at avtalestrukturen i finansnæringen består av en hovedavtale, sentralavtale, bedriftsavtale og enkelte særavtaler. Når det kommer til tariffavtaler følger Cayenne Sparebank en kombinasjon av sentrale - og lokale forhandlinger. Denne avtalen har ingen stor relevans for problemstillingen vår som omhandler lederstiler.

Vi undersøkte også om det er noen lover eller avtaler internasjonalt og i EU/EØS som omhandler autoriserte finansielle rådgivere. Dette gjorde vi blant annet på nettsiden til autorisasjonsordningen (Autorisasjonsordningen, 2013). Her fant vi at den 18.oktober 2013 ble inngått en avtale mellom Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere som sørger for autoriseringen i Norge, og SwedSec, som gir lisenser til ansatte i det svenske verdipapirmarkedet. Denne avtalen gjør at autoriserte finansielle rådgivere i Norge, kan få godkjenning til å arbeide på samme måte i Sverige, og motsatt (Autorisasjonsordningen, 2013). I denne delen av søkingen vår oppdaget vi også at det i juli 2012 kom enkelte retningslinjer for egnethetstestene for autoriseringen, fra ESMA (uavhengig EU-organ som arbeider for å sikre stabilitet i EUs økonomiske system) (Autorisasjonsordningen, 2013). Disse retningslinjene bygger opp under kravene stilt av MiFID, og skal også sikre at lik praksis gjennomføres og kan forventes av kundene (Autorisasjonsordningen, 2013).

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Ved å utføre et fullstendig rettskildesøk på [www.lovdato.no](http://www.lovdato.no), fant vi ingen resultater i dommer, forskrifter eller forarbeider som var relevante i forhold til den aktuelle problemstillingen. Vi fant likevel noe som kan ha en viss betydning i forhold til problemstillingen. Men det juridiske aspektet i oppgaven vil ligge i reguleringskravene MiFID har fremstilt og regelverket for autorisasjon av finansielle rådgivere. I oppgaven vil vi henviser til regelverket ved å bruke forkortelsen AFR.

### **2.2 Definisjoner og begrepsavklaring**

I dette kapitlet vil det gjøres rede for innholdet i ulike begreper som er relevante for å forstå den aktuelle problemstillingen. Ordene vi mener trenger en definisjon er *lederstil* og *mellomleder*. Vi vil også komme med en nærmere forklaring av hva som ligger i begrepet autorisert finansiell rådgiver.

Den største, og viktigste delen av dette kapitlet vil være teorier og modeller i forbindelse med lederstil og mellomledere. Vi vil ta for oss ulike definisjoner på begrepene *lederstil* og *mellomleder* og vurdere de opp mot problemstillingen vår. Grunnen til at vi vil foreta en slik vurdering av de ulike definisjonene, er for å finne den definisjonen som best belyser og gjenspeiler problemstillingen.

#### **2.2.1 Definisjon lederstil**

Begrepet lederstil er mye anvendt i det norske næringslivet i dag. Men med mange ulike meninger om ordets betydning er det viktig å få frem en klar definisjon, slik at vi sitter igjen med en felles oppfatning og unngår misforståelser i den videre besvarelsen. For å best kunne forklare hva som menes med begrepet lederstil, har vi sett på tre ulike definisjoner.

Blake og Mouton (1985) definerer lederstil som

*”mønster i den basale atferd”.*

Dette er en svært enkel og lite utdypende definisjon, som sier helt kort at lederstil dreier seg om mønsteret i den grunnleggende atferden. Vi velger å se på en annen definisjon av begrepet lederstil, siden denne ikke svarer til våre forventninger når det kommer til tydeliggjøring av begrepet.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Den andre definisjonen vi skal ta for oss er gjort av Fischer og Sortland (2001) og sier at:

*“En persons lederstil kan defineres som sammensetningen av hvordan lederen selv ser på rollen som leder, og hvordan han utfører denne rollen i praksis” (Fischer og Sortland, 2001: 170)*

Denne definisjonen sier at lederstil er sammensetningen av hvordan lederen selv ser på lederrollen og hvordan denne rollen utøves i praksis. I problemstillingen vår vil denne definisjonen passe nokså godt, fordi den beskriver lederstil i den grad vi ønsker. Men definisjonen mangler en presisering når det kommer til lederstilens betydning for de finansielle rådgiverne.

Den tredje definisjonen av lederstil er gjort av Hersey og Blanchard (1988).

*“Et individs lederstil er det atferdsmønster som denne personen oppviser når vedkommende forsøker å påvirke medarbeiderens aktiviteter. En persons lederstil involverer en kombinasjon av oppgave- og relasjonsatferd” (Hersey & Blanchard, 1988:116).*

Definisjonen forklarer med få ord lederstil som mønsteret av atferd personen viser når han forsøker å påvirke medarbeiderne. Det andre leddet i denne definisjonen tar for seg innholdet i begrepet lederstil, det består av både oppgave - og relasjonsatferd. Denne definisjonen inneholder mange av de samme elementene vi fant hos Fischer og Sortland (2001). Denne har i tillegg en mer konkret presisering når det kommer til lederstilens betydning for de finansielle rådgiverne, ved at den understreker at det dreier seg om atferdsmønsteret som oppvises ved forsøk på påvirkning. Disse elementene finner vi sentrale i forhold til problemstillingen vår, da vi kan anta at atferdsmønster, oppgave - og relasjonsatferd kan være med på å fremme mellomlederens lederstil og deres betydning ovenfor de autoriserte finansielle rådgiverne. Siden vi mener definisjonen til Hersey & Blanchard (1988) beskriver begrepet lederstil best, velger vi å benytte denne videre i oppgaven.

### 2.2.2 Definisjon mellomleder

*“En mellomleder vil typisk være en leder som befinner seg i en krysspress-situasjon med motstridende forventninger fra over - og underordnede.” (Stieng, 1990)*



**Figur 1: Mellomlederens rolle i organisasjonen samt krav og forventninger (Gulbrandsen & Sæteren, 2012)**

Denne definisjonen legger vekt på forventninger fra både over – og underordnede, som i vårt tilfelle vil være de øverste banksjefene og de autoriserte finansielle rådgiverne. Dette belyser godt den situasjonen vi står ovenfor i problemstillingen, hvor nettopp mellomlederen blir det leddet det stilles størst forventninger til i prosessen rundt de nye autorisasjonskravene, en såkalt “krysspress-situasjon”. På dette grunnlaget vil definisjonen kunne passe med tanke på problemstillingen, men vi mener likevel at denne definisjonen blir for snever. Den fokuserer mer på hvilken situasjon mellomlederen befinner seg i, enn å utdype hva mellomlederrollen faktisk innebærer. Vi vil derfor vurdere flere definisjoner av mellomlederbegrepet.

Den neste definisjonen er gjort av Hope (2010):

*“En mellomleder er plassert mellom strategisk og operasjonelt nivå i organisasjonen og har ansvar for spesifikke deler av arbeidsprosessen”. (fritt etter Hope, 2010: 14)*

Hopes definisjon av begrepet viser at en mellomleder befinner seg mellom det strategiske - og operasjonelle nivået i bedriften. I Cayenne Sparebank vil det strategiske nivået være de overordnede. Det er de som tar seg av planleggingen. Det

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

operasjonelle nivået er de autoriserte finansielle rådgiverne, det er de som jobber ut mot kundene og praktiserer det de overordnede bestemmer. I likhet med den første definisjonen fokuseres det mer på mellomlederens posisjon i organisasjonen enn hva rollen innebærer. Hopes definisjon nevner likevel at en mellomleder har ansvar for spesifikke deler av arbeidsprosessen. Siden vi gjerne vil ha mer konkret informasjon om mellomlederens rolle og arbeidsområde, velger vi å se på en siste definisjon.

Opedal (2011) definerer lederstil som:

*”Enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og ett nivå over arbeidere og førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser er en mellomleder” (Opedal, 2011)*

Denne definisjonen starter med å gi oss et innblikk i hvor mellomlederen befinner seg i bedriftens hierarkiske system. Først og fremst kan vi se en sammenheng med den første definisjonen som forklarte de motstridende forventningene som stilles til en mellomleder fra de over- og underordnede. Vi ser også at denne definisjonen er en videreutvikling av Hopes forklaring av begrepet. Mens Hopes definisjon mangler en konkretisering av hva slags oppgaver en mellomleder har, viser Opedal at en mellomleder binder virksomhetens strategiske og operative nivå sammen. Dette forteller at en mellomleder skal fungere som et bindeledd mellom organisasjonens øverste ledelse og medarbeidere. Videre sier Opedal at en mellomleder har ansvaret for *minst* en del av virksomhetens forretningsprosesser. Siden Opedal har en mer konkret og utfyllende definisjon enn Hope, velger vi i den videre teksten å benytte Opedals definisjon av begrepet mellomleder.

### **2.2.3 Autoriserte finansielle rådgivere**

I denne delen av oppgaven, vil vi gå nærmere inn på hva som ligger i begrepet autorisert finansiell rådgiver. Begrepet er brukt i problemstillingen, og vil være relevant for den videre teksten. Vi vil også gi bakgrunnsinformasjon om hva autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere er. Ettersom vår samarbeidspartner er forpliktet etter denne ordningen, innebærer det at reglementet bak autorisasjonsordningen vil være den viktigste delen av det juridiske området i vår oppgave.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

En vanlig definisjon av begrepet autorisasjon er *“En uttalelse fra en kvalifisert tredjepart som sier at kravene i en fastsatt og relevant standard er innfridd”* (Finansforbundet m. fl. 2008)

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere ble etablert 1. januar 2009, og er en avtale mellom Finansforbundet, Finans Norge og Verdipapirfondenes forening jf. AFR §1-1 (1). I bestemmelsens 2. ledd fremkommer bakgrunnen for at alle som driver rådgivning knyttet til finansiell formue skal autoriseres. Hensikten er å gi kunder en bedre opplevelse av rådgivningen, som stemmer overens med bransjens standarder. Dette skal gjøres ved å fastsette strukturerte, klare kompetansekrav til rådgivere innen finans (Lien og Rød, 2012). Med finansiell rådgivning menes etter den nye verdipapirhandelloven § 2-4 (1) *personell anbefaling til en kunde, på kundens eller verdipapirforetakets initiativ, om en eller flere transaksjoner i forbindelse med bestemte finansielle instrumenter*. På dette grunnlaget ønsker vi å undersøke nettopp dette. Spesielt ønsker vi å fokusere på hva slags innvirkning denne ordningen har ved valg av mellomlederens lederstil og dens betydning for de autoriserte finansielle rådgiverne. Autorisasjonsordningen gjør at det settes en minstestandard til hva kunden kan forvente av de finansielle rådgiverne (Lien og Rød, 2012). For å undersøke hvordan dette er i Cayenne Sparebank, vil vi spørre mellomlederne om de opplever at kundene virker tilfreds med ordningen. Både finansielle rådgivere og lederne deres skal gjennomgå denne autoriseringen, og det er bedriftens ansvar å sørge for at rådgiverne deres blir autorisert i henhold til lovgivningen, jf. AFR §2-1.

Det er et krav at man skal ha minst ett års relevant yrkeserfaring for å kunne gjennomføre autoriseringen, jf. AFR § 3-1(a). For å få et autorisasjonsbevis og dermed tittelen autorisert finansiell rådgiver, må den aktuelle rådgiveren bestå en teoretisk kunnskapsprøve, utfra en konkret fagplan, og en praktisk prøve, jf. AFR §3-1 (a). Det fremkommer av AFR § 3-2, at de autoriserte finansielle rådgiverne til enhver tid skal være oppdaterte innen sitt felt. På bakgrunn av dette vil vi forsøke å få svar på om mellomlederne i Cayenne Sparebank mener at de finansielle rådgiverne har fått bedre kunnskap innenfor de ulike temaene i fagplanen, etter at de har fullført autoriseringen. Temaene som omfattes i denne fagplanen er makroøkonomi,

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

produktgrupper, personlig økonomi, etikk og god rådgivningsskikk. I tillegg til dette skal rådgiveren også igjennom selve regelverket (Lien og Rød, 2012).

Etter at den finansielle rådgiveren har bestått den teoretiske kunnskapsprøven, skal han gjennom en firetimers praktisk prøve vise at han har tilfredsstillende kunnskap på de fastsatte områdene og kan anvende denne kunnskapen i praksis, jf. AFR § 3-1 (a). Denne delen av autoriseringen består av to deler. Rådgiveren skal delta i et rollespill basert på en case. Selve rollespillet består av to kundemøter, hvor man i det første tester om rådgiveren har nok kunnskap til å avdekke de behovene kunden har. I det siste kundemøtet i rollespillet skal rådgiveren fremme sine forslag til løsninger for kunden, jf. AFR § 3-6 (f), (Lien og Rød, 2012). Avslutningsvis i autoriseringen, får rådgiveren presentert et etisk dilemma som han skal reflektere over og komme frem til en løsning, som også skal begrunnes, dette fremkommer av AFR § 3-6 (e). Etter en evaluering må rådgiverens kunnskap og prestasjon vurderes som meget god, for å bestå den praktiske prøven (Lien og Rød, 2012).

De rådgiverne som består begge prøvene og tilfredsstiller de tidligere nevnte kravene til praksis, registreres i et offentlig register over finansielle rådgivere og får dermed tittelen autorisert finansiell rådgiver, jf. AFR § 4-1 (a). Dette registeret er åpent for allmennheten, slik at kunder og andre interesserte skal ha muligheten til å undersøke om den finansielle rådgiveren er autorisert eller ei, jf. AFR § 4-1 (b).

### **2.3 Lederstiler**

Innenfor tradisjonen har forskere gjennom tidene vært opptatt av lederfunksjoner, lederatferd og lederroller. En av de mest kjente tolkningene av lederstil går ut på å se lederstilen som en oppsummering av ulike bestemte atferder (Fischer og Sortland, 2001). Siden oppgaven vår dreier seg om autorisasjonsordningens betydning for mellomledernes lederstil, vil vi i dette kapitlet gjøre rede for ulike tilnærminger til lederstil, og stille mellomlederne spørsmål ut i fra dette.

#### **2.3.1 Mål - middel - metoden**

Det kan virke som det stilles høyere krav til ledernes påvirkningsevne hva angår veiledning av rådgiverne, etter at kravet om autoriseringen kom. Denne måten å lede på er kjent som mål-middel-modellen og den er avgjørende for blant annet de ansattes effektivitet og tilfredshet på arbeidsplassen (Martinsen, 2009). Gjennom ulike



## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

påvirkningsstrategier kan mellomlederen påvirke rådgiveren til å nå de ønskede målene.

House og Mitchell (1974) utviklet i følge Martinsen (2009) fire påvirkningsstrategier som kan bidra til å nå de ønskede målene (Martinsen, 2009). De fire strategiene er styrende, - støttende, - deltakende - og prestasjonsorientert lederstil. Videre vil vi presentere de ulike strategiene og se på fordeler og ulemper ved disse, slik at vi på best mulig måte kan danne et utgangspunkt for å kunne belyse problemstillingen, og senere være i stand til å svare på den.

### **2.3.1.1 Styrende lederstil**

Et av kjennetegnene ved en styrende lederstil er at lederen kartlegger de forventningene som stilles til de ansatte. Videre karakteriseres denne lederstilen ved at lederen gir instruksjoner om hvordan ulike oppgaver skal gjennomføres, og til hvilket tidspunkt. Lederen skal også sørge for at de reglene og prosedyrene som er fastsatt i bedriften blir overholdt (Martinsen, 2009). Sett i forbindelse med Cayenne Sparebank, ønsker vi å undersøke om det kunne være fordelaktig å anvende styrende lederstil der hvor oppgavene er tvetydige, reglene er uklare eller rådgiverne mangler kompetanse. I Cayenne Sparebank, innehar de ansatte den rette kompetansen, noe autorisasjonen bekrefter. Det som kan anses som en utfordring i bedriften er heller utførelsen av arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene kan være klare, men på grunn av de strenge reglene bak autorisasjonsordningen, er vårt inntrykk at flere rådgivere kvier seg for å ta selvstendige avgjørelser. I denne situasjonen kan en styrende lederstil være positivt for rådgiverne som opplever at de har liten kontroll over sine ansvarsområder. Anvendes en styrende lederstil, vil rådgiverne hele tiden få hjelp av lederen til å fokusere på målet om en mer effektiv arbeidsprosess. En styrende lederstil vil passe dårligere i en bedrift der de ansatte allerede er kompetente og oppgavene er klart definerte. Da kan en styrende lederstil føre til overstyring (Martinsen, 2009)

### **2.3.1.2 Støttende lederstil**

En støttende lederstil kjennetegnes ved at lederen er de ansattes støttespiller, i form av åpenhet, tilgjengelighet og omtanke for personlige behov (Martinsen, 2009). Dette kan føre til at forholdet mellom leder og rådgiver blir mer personlig og ikke like jobbrelatert. I følge Martinsen (2009) passer en slik lederstil godt i bedrifter hvor de

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

ansatte føler stress og frustrasjon i forbindelse med arbeidsoppgavene, men ikke like godt i virksomheter hvor oppgavene er strukturerte (Martinsen, 2009). På bakgrunn av autorisasjonsordningen, kan vi anta at arbeidsoppgavene i Cayenne Sparebank er nokså klare og strukturerte. På den andre siden mener Martinsen (2009) at i bedrifter hvor medarbeidere har behov for tilknytning, verdsettes en støttende lederstil (Martinsen, 2009).

### ***2.3.1.3 Deltakende lederstil***

En deltakende lederstil innebærer at medarbeiderne i stor grad er deltakende i ulike beslutningsprosesser. Dette gjøres ved at lederne spør medarbeiderne om forslag og synspunkter, og vurderer anbefalingene deres før en beslutning treffes (Martinsen, 2009). I forhold til de foregående påvirkningsstrategiene er det ikke like enkelt å vise situasjoner denne strategien vil egne seg best. Men Yukl (1998) hevder, i følge Martinsen (2009) at en slik deltakende lederstil kan ha en positiv innvirkning på tilfredsheten medarbeiderne har, hos personer med selvstendighet - og prestasjonsbehov i jobben (Martinsen, 2009: 87). Rådgiverne i bedriften kan trenge større grad av kontroll og selvstendighet. Ved å benytte en deltakende lederstil kan man oppnå dette ved å involvere medarbeiderne, slik at de setter seg ambisiøse mål. En av fordelene ved denne lederstilen er at medarbeiderne kan føle at det er de selv som tar de ulike avgjørelsene (Martinsen, 2009).

### ***2.3.1.4 Prestasjonsorientert lederstil***

Som navnet tilsier, kjennetegnes prestasjonsorientert lederstil av høy grad av ambisiøse mål – og prestasjon, og tillit til medarbeiderne (Martinsen, 2009). Det skal være tydelig at de ansatte yter maksimalt for å nå utfordrende mål. I Cayenne Sparebank virker det som tidligere nevnt som om rådgiverne vegrer seg for å ta selvstendige avgjørelser. Dette kan tyde på at mellomlederens lederstil ikke når tilstrekkelig frem til de finansielle rådgiverne. Det kan da være vanskelig å få rådgiverne til yte maksimalt for å nå de utfordrende målene. En konsekvens av dette kan være at de finansielle rådgiverne vil kunne frykte fallhøyden dersom målene ikke skulle nåes. En prestasjonsorientert lederstil kan motvirke dette, ved at lederens fokus er rettet mot å styrke rådgiverens egne forventninger om å nå de utfordrende målene (Martinsen, 2009).

## Bacheloroppgave i juss og ledelse

### Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

#### **2.3.2 Selvledelse**

Siden dagens næringsliv i høy grad er preget av endring i form av økt konkurranse og teknologisk utvikling, hevder Sims og Manz (1996) at en ny lederstil er nødvendig. Det ideelle vil være om en leder kan veilede sine medarbeidere til selvledelse. Med selvledelse får medarbeiderne frihet dersom de presterer tilfredsstillende. Ledelse til å lede seg selv innebærer kognitiv ledelse - å styre egne tanker, og å styre sin egen atferd (Berg, 2008) Denne lederstilen kjennetegnes ved høy grad av personlig evaluering, administrasjon, ansvar og beslutningsmyndighet (Martinsen, 2009). I bedrifter der selvledelse praktiseres, vil medarbeiderne i stor grad kunne styre sin egen tid og oppleve selvrealisering gjennom utvikling av seg selv personlig og profesjonelt (Berg, 2008). Det sies at man bør ha fokus på arbeidsoppgaver som interesserer og som gir medarbeideren følelsen av at han har tilfredsstillende kompetanse. Dette kan føre til økt grad av trivsel, siden medarbeiderne kan føle at de er av betydning for arbeidsplassen (Martinsen, 2009). For at en leder skal kunne lede medarbeiderne til selvledelse, må lederen først og fremst gå foran som et godt eksempel. Han må være et godt forbilde og ord og handling må stemme overens. Videre er det nødvendig at medarbeideren identifiserer seg med bedriftens mål og føler en viss grad av eierskap overfor arbeidet. For at selvledelse skal fungere optimalt er det også viktig at en kultur som oppfordrer medarbeiderne til å ta ansvar selv fremmes (Berg, 2008). En ulempe ved denne lederstilen er at selvledelse i utgangspunktet er tenkt å fremme prestasjoner gjennom økt følelse av mestring på de fleste typer arbeidsoppgaver (Martinsen, 2009). Forskning viser at denne personlige mestringsfølelsen hovedsakelig gjelder lite komplekse arbeidsoppgaver (Martinsen, 2009).

#### **2.3.3 Oppsummering lederstil**

På bakgrunn av disse ulike tilnærmingene til ledelse ønsker vi, som tidligere nevnt, å undersøke om autoriseringen av finansielle rådgivere har betydning for mellomledernes lederstil. For å få informasjon om dette vil vi spørre informantene om hvilke(n) av følgende lederstiler som best beskriver dem som leder; støttende, styrende, deltakende, prestasjonsorientert eller oppfordrende til å lede seg selv. Vi vil videre spørre om mellomlederen har måttet endre sin lederstil og sin opptreden i forhold til de finansielle rådgiverne, etter autoriseringen.

## 2.4 Presentasjon av modeller

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for tre ulike modeller vi anser som relevante for vår problemstilling. Først tar vi for oss “*Yukls Multiple linkage model*”, presentert av Fischer og Sortland (2001). Kort forklart inneholder denne et meget bredt ledelsesperspektiv, og skiller seg fra både Fiedlers situasjonsbetingede modell, og mål-middel-modellen ved at den kategoriseres som en “meta-teori”. Meta-teorier kjennetegnes ved at de inneholder elementer fra ulike teorier om menneskelig adferd (Fischer og Sortland, 2001).

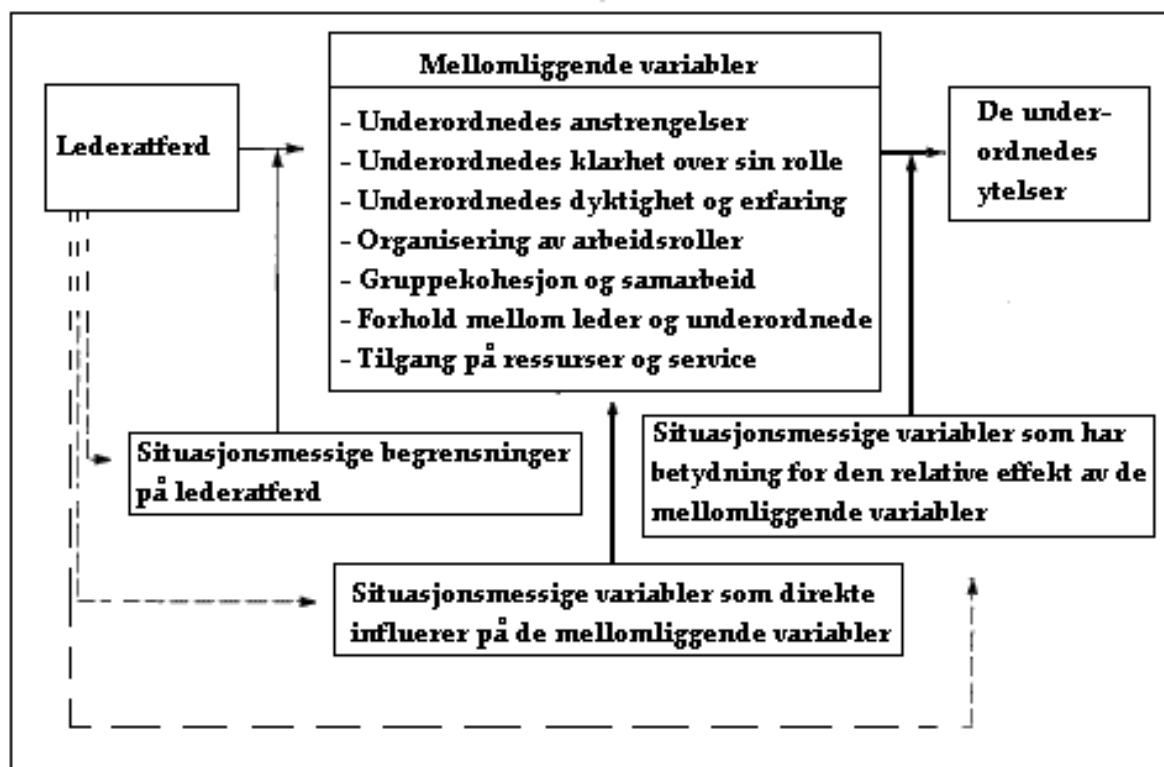
Deretter følger *Fiedlers situasjonsbetingede modell*, hentet fra Martinsen (2009). Denne modellen er en del av det som kalles for “Contingency”- teorier, som kjennetegnes ved at de fokuserer på relasjonen mellom lederstil og situasjon. Den siste modellen vi velger å presentere vil også være underlagt denne typen teorier. Dette er *mål-middel-modellen*, hentet fra Martinsen (2009). Denne modellen fokuserer på å gi mellomlederne en form for veiledning til hvordan medarbeiderne kan utføre diverse arbeidsoppgaver som skaper usikkerhet. Underveis vil vi peke på forskjellige hovedområder ved de ulike modellene. Avslutningsvis vil vi ende opp med den modellen som vi mener tydeliggjør problemstillingen vår best til videre bruk i oppgaven.

### 2.4.1 Yukls Multiple linkage model

Fischer og Sortland (2001) hevder Yukls modell består av både mellomliggende variabler og situasjonsvariabler. Først skal vi se på modellens mellomliggende variabler, deretter skal vi ta for oss de forskjellige situasjonsvariablene. Fischer og Sortland (2001) hevder at Yukl tar for seg seks ulike mellomliggende variabler, men vi skal kun se på de variablene vi finner relevante for vår problemstilling. Disse er lokalisert i arbeidsgruppen, dels i det enkelte individ og dels i gruppen som helhet (Fischer og Sortland 2001:193). Den første mellomliggende variabelen Yukl snakker om, i følge Fischer og Sortland (2001), er den *underordnetes ytelse eller anstrengelsesnivå*. Ut fra dette ønsker vi å diskutere om mellomlederne føler at de autoriserte finansielle rådgiverne i Cayenne Sparebank anstrenger seg for å oppnå et bestemt mål. Hensikten er å undersøke hvorvidt de må vise en stor grad av personlig ansvarsfølelse og gruppetilknytning for å oppnå dette målet. Dette kan ses opp mot

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

den andre mellomliggende variabelen som går på den *underordnedes rolleklarhet*. Vi vil her kunne se hvorvidt den støtten mellomlederen eventuelt gir, er med på å gjøre de autoriserte rådgiverne mer oppmerksom på de forpliktelser og det ansvar som forventes av dem (Fischer og Sortland, 2001).



Figur 2: Yukls multiple Linkage modell (Fischer og Sortland, 2001: 193)

Yukls Multiple Linkage-modell tar ikke høyde for at *en* bestemt lederstil er den riktige, slik som Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell. Denne modellen presenterer heller en oversikt over forskjellige strategier mellomlederen kan benytte seg av for å fremme ulike mål (Fischer og Sortland 2001). I vårt tilfelle vil den forhåpentligvis i en viss grad kunne brukes til å belyse hvorvidt autoriseringen av finansielle rådgivere har betydning for mellomledernes lederstil. Yukls modell kan på mange måter knyttes til de andre modellene vi skal presentere. Den har mange likhetstrekk med mål-middel-teorien (fremstilt av Martinsen, 2009) ved at de begge fokuserer på rolleklarhet. Det vil si at begge modellene legger vekt på at oppgavestruktur og formaliserte stillingsbeskrivelser er viktige punkter for å oppnå dette (Fischer og Sortland 2001). En annen grunn til at vi har valgt å vurdere Yukls multiple linkage modell som en av modellene som skal være med på videre bruk i vår

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

oppgave, er dens evne til å innebære større valgmuligheter for mellomlederne angående prioritering av arbeidsoppgaver. På denne måten går den utover både Fiedlers modell og mål-middel-modellen som vi skal presentere senere i oppgaven (Fischer og Sortland 2001).

I følge Fischer og Sortland (2001) snakker Yukl videre om de *underordnedes oppgaveferdigheter*. Ved å se på denne variabelen, legger vi vekt på om de autoriserte rådgiverne har ferdigheter, dyktighet, utdanning og erfaring som kreves for å utføre et mest mulig effektivt arbeid. Denne variabelen kan ses i sammenheng med den neste mellomliggende variabelen som er *tilgangen på ressurser og service*. Vi ønsker ikke bare å se nærmere på hvorvidt de autoriserte rådgiverne har erfaring og utdanning, men også om de får hjelp i form av for eksempel ressurser til å oppnå disse tingene.

Den siste variabelen Yukl presenterer er i følge Fischer og Sortland (2001) *gruppekohesjon og samarbeid*. Vi ønsker å undersøke hvordan lojalitetsforholdet mellom mellomledelsen og de autoriserte rådgiverne er. Dette vil vi gjøre ved å blant annet se på hvorvidt de har gode samtaler, deler informasjon og ideer, og ikke minst er imøtekommende, samarbeidsvillige og hjelpsomme mot hverandre. Når relasjonene mellom medlemmene i arbeidsgruppen er positive, skriver Fischer og Sortland (2001) at Yukl mener det eksisterer høy grad av gruppekohesjon. Samarbeidet vil naturligvis være bedre og lettere. Ved et tettere samarbeid vil det kunne utvikles gjensidig støttende adferd i gruppen (Fischer og Sortland, 2001). Her vil vi derfor spørre informantene om hvor sterkt de tror lojalitetsforholdet er mellom mellomlederne og de autoriserte finansielle rådgiverne.

Deretter skriver Fischer og Sortland (2001) at Yukls modell omhandler tre forskjellige situasjonsvariabler. Den første av disse, og den vi finner mest interessant med tanke på problemstillingen vår, er de situasjonsvariablene som legger begrensninger på lederatferden. Denne situasjonsvariabelen dreier seg om at lederen har lite eller ingen innflytelse på de organisasjonelle faktorene i bedriften. Det varierer mye fra bedrift til bedrift hvilken posisjon lederen befinner seg i, og vi ønsker derfor å kartlegge mellomlederne i Cayenne Sparebanks posisjon. Vi vil derfor be informantene fortelle om hva slags oppfølging de får, hva angår tilstrekkelig myndighet de trenger for å

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

gjennomføre pålegg fra toppledelsen. Vi ønsker å diskutere dette nettopp fordi mellomlederrollen bringer med seg et stort ansvar, og det vil være avgjørende om mellomlederen befinner seg i en situasjon hvor han har stor grad av kontroll over forskjellige mekanismer, eller ikke (Fischer og Sortland, 2001). Med tanke på problemstillingen, finner vi det interessant å avdekke hvordan det oppfattes å gjennomføre arbeidsprosedyrene mellomledere er nødt til å implementere uten noen form for påvirkningsmuligheter. Vi vil derfor spørre hvordan det føles for mellomlederen at det ofte er lederne på høyere nivåer som planlegger og tilrettelegger arbeidet og arbeidsprosedyrene, slik at mellomlederne vil ha liten mulighet til å påvirke disse i det daglige (Fischer og Sortland 2001).

Den neste situasjonsvariabelen dreier seg om direkte påvirkning av de mellomliggende variablene. Kort fortalt dreier dette seg om ulike faktorer som er med på å påvirke de allerede beskrevne mellomliggende variablene (de *underordnedes-motivasjon, rolleklarhet, erfaring, tilgang på ressurser, samarbeid og arbeidsroller*). Dette kan for eksempel være at tydelig oppgavestruktur og formaliserte stillingsbeskrivelser er de viktigste situasjonsdeterminantene for rolleklarhet (Fischer og Sortland, 2001).

Den siste situasjonsvariabelen Yukl snakker om, presentert av Fischer og Sortland (2001), går ut på betydningen på den relative effekten av de mellomliggende variablene. Dette betyr at noen av de seks mellomliggende variablene (*som nevnt ovenfor*) vil ha større betydning på de underordnedes adferd enn andre. For eksempel skriver Fischer og Sortland (2001) at betydningen av gruppekohesjon reduseres i situasjoner der det er liten grad av gjensidig avhengighet mellom de underordnede og derfor lite behov for samarbeid.

En viktig del ved Yukls Multiple Linkage-modell og ikke minst for vår problemstilling er forholdet mellom leder og underordnede. Med dette forholdet mener vi hvorvidt den autoriserte finansielle rådgiveren verdsetter lederen og om det ligger tilfredshet i forholdet de to imellom. Dette kan spesielt knyttes opp mot den mellomliggende variabelen *Gruppekohesjon og samarbeid*. I likhet med Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell kan vi si at forholdet mellom lederen og den underordnede er spesielt viktig i Yukls modell og for vår problemstilling. Dette er

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

nettopp fordi det viser kvaliteten på samarbeidsforholdet mellom de to og det legges vekt på hvorvidt lederen har lojalitet, støtte, respekt og betydning for de underordnede.

Det som typisk skiller Yukls modell fra de andre ledelsesmodellene vi har presentert, er at den vektlegger forklaringer på de underordnedes motivasjon/anstrengelsesnivå og tilfredshet med en leder som en mellomliggende variabel, ikke som et sluttprodukt (Fischer og Sortland, 2001). Det vi syntes er positivt med modellen, er hvordan den ikke kun fokuserer på denne ene mellomliggende variabelen som tar for seg motivasjon/anstrengelsesnivå hos den underordnede som eneste mulige mellomliggende faktor. Den legger også til grunn fem andre. Dette vil være med på å gi oss et bedre innblikk hos de autoriserte finansielle rådgiverne. Men vi vil også støte på utfordringer her, da det er stor sannsynlighet for at ikke alle de mellomliggende variablene er relevante for vår problemstilling. For eksempel vil både variabelen som omhandler de underordnedes motivasjon – og variabelen som tar for seg de underordnedes tilgang på ressurser og service, falle utenfor relevansen for vår problemstilling (Fischer og Sortland, 2001).

En svakhet ved modellen er at den er utviklet og bygget opp på andre ledelsesteorier og i følge Fischer og Sortland (2001:197) påpeker Yukl selv at modellen vil trenge videre utvikling og modifisering for å kunne fungere optimalt. Vi velger derfor å gå videre til neste modell.

### **2.4.2 Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell**

Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell faller inn under kategorien contingency-teorier, hvor hovedfokuset er på hvilke påvirkningsstrategier det antas å ha gunstig effekt på medarbeidernes resultater (Martinsen, 2009). Ledersubstitutteori viser hvordan ledelse kan erstattes gitt visse situasjonskarakteristika (Martinsen, 2004: 95). I Fiedlers situasjonsbetingede modell for ledelse, fokuseres det på at lederes atferd og handlingsmønster ikke kan endres raskt. For å få svar på om mellomlederne i Cayenne Sparebank føler de kan endre atferd og handlingsmønster, må vi først få klarhet i hva mellomlederne legger i ordet lederstil. Deretter vil vi be informantene om å fortelle hvorvidt de føler de kan endre handlingsmønster og tilpasse seg



## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

situasjoner. I følge Martinsen hevder Fiedler at en leder har en forhåndsbestemt lederstil, man er enten relasjonsorientert eller oppgaveorientert (Martinsen, 2009).

Det som kjennetegner en leder som er oppgaveorientert, er at han til enhver tid gir sine medarbeidere klare instruksjoner og beskjeder om hva som skal gjøres. Vi vil her undersøke hvorvidt mellomlederne i Cayenne Sparebank selv mener de er presise når det kommer til instruksjoner og delegering av arbeidsoppgaver. Oppgaveorienterte ledere setter deadlines, gir veiledning og tilbakemeldinger, og tar affære dersom utførelsen av arbeidet ikke går etter planen. Dette fører til naturlige spørsmål, som kan gi klare nokså svar. Her tror vi mellomlederen enkelt svare på om han gir de autoriserte finansielle rådgiverne deadlines, tilbakemeldinger og korrigeringer. Denne lederstilen bærer preg av at lederen gjerne tar avgjørelsene selv, uten å ta hensyn til medarbeidernes eventuelle synspunkter (Martinsen, 2009).

I motsetning til oppgaveorienterte ledere, er ikke relasjonsorienterte ledere styrende. For slike ledere er det relasjonene som er viktigst. De viser omtanke, medfølelse og omsorg for sine medarbeidere, noe som kan føre til et betydningsfullt tosidig forhold mellom leder og ansatt. For å få klarhet i hva slags forhold mellomlederne i Cayenne Sparebank har til de finansielle rådgiverne, og dermed få et inntrykk av hvilken lederstil som føres, vil vi undersøke hvorvidt de viser omtanke for de finansielle rådgiverne. Dette vil vi gjøre ved å stille spørsmål om de kjenner til personlige forhold og om de har jevnlig samtaler om annet enn arbeidsrelaterte temaer. Mens oppgaveorienterte ledere gjerne vil ta avgjørelser så raskt og effektivt som mulig, etterspør en relasjonsorientert leder innspill fra medarbeiderne når viktige oppgaver skal løses (Martinsen, 2009). Ved å spørre mellomlederne om de selv føler de tar hensyn til andres meninger og diskuterer beslutninger med andre, samt spørre om de opplever at de finansielle rådgiverne føler seg hørt, kan vi kanskje få et svar på hvorvidt mellomlederne er oppgave - eller relasjonsorienterte.

For å måle lederens orientering, og for å undersøke hvorvidt han er oppgave - eller relasjonsorientert, kan LPC-skalaen anvendes. Lederen skal identifisere "Least Preferred Co-worker" blant de menneskene han har arbeidet med. Lederen skal altså trekke frem den personen han har minst lyst til å jobbe med igjen og som det etter hans mening var vanskeligst å arbeide sammen med. For å få informasjon om hva

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

slags tilnærming den aktuelle lederen har, ser man på hvordan han beskriver den minst foretrukne medarbeideren. En oppgaveorientert leder vil mest sannsynlig omtale vedkommende mer negativt enn en relasjonsorientert leder (Martinsen, 2009).

I følge Martinsen (2004) hevder Fiedler at ledere i liten grad er i stand til å tilpasse seg situasjonene de befinner seg i (Martinsen, 2004: 96). Det finnes ingen eksakt like situasjoner, noen vil være gunstige når det kommer til bruk av innflytelse, mens andre ikke vil være like gunstige. Martinsen (2004) sier at det i følge Fiedler er tre situasjonsvariabler som fastsetter hvor gunstig situasjonen er for lederen: relasjonen til medarbeiderne, hvor klare og strukturerte oppgavene som skal gjennomføres er, og hvilken maktposisjon lederen innehar. Videre kan man rangere de tre variablene etter hva som har sterkest effekt på lederens rolle og situasjon. I denne graderingen kommer relasjonen mellom leder og medarbeider frem som den viktigste variabelen, mens lederens maktposisjon er den minst avgjørende variabelen (Martinsen, 2009). For å få et inntrykk av hvordan dette er i Cayenne Sparebank vil vi undersøke hva mellomlederen mener er den mest avgjørende variabelen når det kommer til en leders innflytelse.

Forholdet mellom lederen og medarbeideren ser altså ut til å være den viktigste av de tre situasjonsvariablene. Denne variabelen viser kvaliteten på samarbeidsforholdet mellom de to, og det legges vekt på hvorvidt lederen har lojalitet, støtte og respekt hos medarbeiderne. For å undersøke hvorvidt det stemmer at dette er den viktigste variabelen også i Cayenne Sparebank, vil vi spørre om nettopp dette. For å få et helhetlig bilde av situasjonen, kunne vi valgt å stille spørsmål til både mellomlederne og de autoriserte finansielle rådgiverne. Siden vi kun får informasjon gjennom mellomlederne, velger vi å spørre hvorvidt de selv føler de har støtte, lojalitet og respekt hos de autoriserte finansielle rådgiverne. Dersom en leder ikke har støtte fra de som arbeider under seg, kan det føre til at lederen bruker mye tid og krefter på å kontrollere medarbeiderne, som burde anvendes på resultatfremmende oppgaver (Martinsen, 2009). I slike tilfeller kan lederens stilling og påvirkningskraft svekkes, fordi han ikke kan stole fullt på at alle bidrar til at de satte målene nås. Dette vil vi prøve å få svar på ved å spørre om mellomlederne føler at de autoriserte finansielle rådgiverne gjør sitt ytterste for at bedriften skal lykkes og målene skal nås.

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

<b>Lederens kontroll over situasjonen</b>	<b>Forholdet mellom leder og medarbeider</b>	<b>Godt</b>				<b>Dårlig</b>			
	<b>Hvor strukturert oppgaven er</b>	<b>Sterkt</b>		<b>Svakt</b>		<b>Sterkt</b>		<b>Svakt</b>	
	<b>Lederens formellmakt</b>	<b>Stor</b>		<b>Stor</b>	<b>Liten</b>	<b>Stor</b>	<b>Liten</b>	<b>Stor</b>	<b>Liten</b>
		<b>Meget stor kontroll</b>				<b>Meget liten kontroll</b>			
<b>Mest effektive ledertyper</b>		<b>Oppgaveorientert</b>			<b>Relasjonsorientert</b>			<b>Oppgaveorientert</b>	

Fiedler's Contingency Theory

**Figur 3: Fidlers Situasjonsbetingede læringsmodell (Fidlers kontigensteori: om å adaptere situasjonen til lederstilen og ikke omvendt, 1996)**

Når det kommer til oppgavestruktur, ser man på hvorvidt arbeidsoppgavene er klart definerte og standardiserte, eller om de er vage og tvetydige (Martinsen, 2004: 96). Jo tydeligere definert en arbeidsoppgave er, desto enklere vil det være å utføre oppgaven tilfredsstillende. Her kan vi delvis finne svar på om dette stemmer i Cayenne Sparebank ved å stille spørsmål om mellomlederne selv føler at de gir klare, rutinepregede arbeidsoppgaver, eller beskjeder som kan tolkes på flere måter og muligens skape forvirring hos de autoriserte finansielle rådgiverne.

Situasjonsvariabelen lederens maktposisjon, varierer etter hvorvidt lederen har autoritet i organisasjonen. En av fordelene ved at en leder har en sterk maktposisjon, er at han kan evaluere arbeidsprestasjoner og tildele medarbeiderne sanksjoner. De tre situasjonsvariablene er også rangert etter hvor ønskelige de er for ledere (Martinsen, 2004: 97). Hvor ønskelige situasjonene er, bestemmes ved å vekte og kombinere de tre variablene ved en situasjon. I Fiedlers situasjonsbetingede modell for ledelse, er det åtte nivåer eller situasjoner. I teorien kalles disse nivåene oktanter. Oktant 1 er den mest ønskelige for en leder, da har lederen sterkest maktposisjon og følgende innflytelse. I oktant 1 er både forholdet mellom lederen og medarbeideren godt, arbeidsoppgavene klart definerte og strukturerte, og lederens maktposisjon sterk. I oktant 8, som er det laveste nivået, er relasjonen mellom leder og medarbeider dårlig, maktposisjonen svak og oppgavene ustrukturerte (Martinsen, 2009). For å

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

kartlegge hvor Cayenne Sparebank befinner seg i denne skalamodellen, må vi se på spørsmålene og svarene som en helhet.

Denne modellen kan passe godt inn i vår oppgave, da den omfatter de elementene vi har med i problemstillingen vår. Fiedlers situasjonsbetingede modell for ledelse kan hjelpe oss et stykke på veien når det gjelder vår problemstilling, om autoriseringen av finansielle rådgivere er av betydning for lederstilen til mellomlederne i Cayenne Sparebank. Men i følge Martinsen har Fiedler på tross av noe støtte, også blitt kritisert for at deler av modellen, LPC-skalaen, delvis er spekulativ. Å anvende denne modellen kan da føre til upresis diagnostisering av lederstil (Martinsen, 2009). Vi ønsker å finne ut om lederstilen må endres på grunn av autorisasjonsordningen, og da er det viktig for oss at diagnostiseringen av lederstil er så presis som mulig. På bakgrunn av dette velger vi heller å se nærmere på en tredje modell.

### **2.4.3 Mål - middel - modellen**

Kjernen i mål - middel - modellen går ut på å gi mellomlederne i bedriften en form for veiledning i hvordan de underordnede medarbeiderne kan utføre de arbeidsoppgaver som skaper usikkerhet korrekt. Mål-middel-modellen faller, i likhet med Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell, inn under kategorien av teorier som kalles contingency-teorier. Kjentegnet ved disse er, som nevnt, at de fokuserer på hvilke strategier for påvirkning fra lederens sin side som antas å ha gunstig effekt på medarbeiderens prestasjoner (Martinsen, 2009). Vi ønsker derfor å undersøke nærmere om de autoriserte finansielle rådgiverne i Cayenne Sparebank vil kunne få økte forventninger om å lykkes og ende opp med en større tilfredshet dersom de får assistanse av mellomlederen, til å mestre de hindringer de står ovenfor (Martinsen, 2009). Dette er en svært interessant modell for vår problemstilling, da det nye kravet til autorisering av alle finansielle rådgivere nettopp kan skape situasjoner med usikkerhet og frustrasjon hos medarbeiderne, da de vil kunne frykte å ikke lenger klare å utføre arbeidsoppgavene korrekt. Vi ønsker dermed å spørre informantene om hvilke former for veiledning de tror vil være hjelpelig for de autoriserte finansielle rådgiverne, for å oppnå størst mulig tilfredshet rundt utføringen av disse arbeidsoppgavene.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Mål-middel-modellen består av to typer situasjonsfaktorer; egenskaper ved medarbeideren og karakteristika ved oppgaven (Martinsen, 2009). Hensikten med modellen i denne sammenhengen kan være at mellomlederne i Cayenne Sparebank skal velge den lederstilen som vil passe best i den situasjonen de står ovenfor. Med situasjonsfaktor menes det for eksempel forhold som modererer relasjonen mellom lederatferd/påvirkningsstrategi og medarbeidertilfredshet (Martinsen, 2009: 123).

*Personlige egenskaper* kjennetegnes som evner, erfaring og ferdigheter medarbeiderne har i forhold til oppgavene som er gitt dem. Vi ønsker å undersøke om mellomlederne legger vekt på disse egenskapene ved delegering av eventuelle arbeidsoppgaver. Martinsen (2009) skriver at erfaring og utdanning vil være faktorer som virker inn på medarbeidernes, de finansielle autoriserte rådgivernes, opplevelse rundt gjennomføringen av arbeidsoppgavene. Også medarbeiderens oppfatning av lederposisjonene og opplevelsene rundt det å ha kontroll faller inn her. Vi ønsker derfor å stille mellomlederne spørsmål om hvorvidt de vektlegger erfaring eller utdanning når de delegerer viktige arbeidsoppgaver.

Den andre situasjonsfaktoren mål-middel-modellen beskriver, dreier seg om *oppgaver og omgivelser*. Denne er i hovedsak delt opp i to (Martinsen, 2009). For det første snakker man om hvorvidt oppgavene i bedriften er strukturerte (Martinsen, 2009). Det vil derfor være nødvendig for oss å kartlegge hva mellomlederne i bedriften legger i begrepet "struktur". Martinsen (2009) beskriver en strukturert oppgave som en oppgave det er lett å beskrive med et oppnåelig mål. Vi ønsker derfor å spørre mellomlederne hvordan de strukturerer de oppgavene de delegerer, og hvilken former for regler, rutiner og normer som foreligger (Martinsen, 2009).

For det andre snakker man om omgivelsene som en situasjonsfaktor. Dette er faktorer som de autoriserte finansielle rådgiverne ikke vil ha noen som helst kontroll over, men som vil være viktige for behovsinnfrielse og effektiv utføring av arbeidet (Martinsen, 2009). Vi ønsker å undersøke om Cayenne Sparebank ofte står ovenfor situasjoner som har sterke behov for ledelse, for eksempel ved uklare oppgaver, eller at de rett og slett har et svakt formelt autoritetssystem (Martinsen, 2009). Vi vil derfor spørre mellomlederne om hvorvidt de mener at arbeidsoppgavene de delegerer ut er strukturerte, og hvorvidt de føler at organisasjonen har et fungerende styringssystem.

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Med dette ønsker vi å kartlegge omgivelsene hos Cayenne Sparebank på best mulig måte, slik at omgivelsene kan benyttes for å motivere finansielle rådgiverne til å utføre konkrete handlinger (Martinsen, 2009).

Hindringer som skaper frustrasjon og usikkerhet og virker truende <ul style="list-style-type: none"> <li>• personlige egenskaper</li> <li>• oppgaver og omgivelser</li> </ul>	Assistere medarbeidere over hindringer <ul style="list-style-type: none"> <li>• styrende lederstil</li> <li>• støttende lederstil</li> <li>• deltakende lederstil</li> <li>• Prestasjonsorientert lederstil</li> </ul>	<i>Positive effekter på medarbeideres forventninger og tilfredshet</i>
---	--	--

**Figur 4: Mål-middel-modellen (Martinsen, 2009)**

Vi ønsker å undersøke om det faktisk er slik som mål-middel-modellen hevder hos mellomlederne i Cayenne Sparebank - at det er deres oppgave å klargjøre medarbeiderens vei mot det ønskede målet. Denne måten kan være avgjørende for hvilken effektivitet og tilfredshet medarbeideren vil sitte igjen med (Martinsen, 2009). Vi vil derfor spørre informantene i Cayenne Sparebank om de anser det som en del av sin arbeidsoppgave å klargjøre veien mot det ønskede målet for de autoriserte finansielle rådgiverne. Ved hjelp av de fire ulike påvirkningsstrategiene; styrende-, støttende-, deltakende- og prestasjonsorientert lederstil, ønsker vi å finne ut av om mellomlederne legger til rette for at de autoriserte finansielle rådgiverne når ulike mål. Dette er for eksempel ulike former for belønning og anerkjennelse. Det er også viktig at lederne forsøker å fjerne de hindringene som kan stå i veien for en eventuell måloppnåelse (Martinsen, 2009). Her vil vi spørre mellomlederne om de benytter noen former for anerkjennelse eller belønningssystemer hos de autoriserte finansielle rådgiverne.

En styrende lederstil kan, som nevnt tidligere, være gunstig å anvende i tilfeller hvor arbeidsoppgavene som skal utføres er tvetydige. En styrende lederstil kan bidra til at de autoriserte finansielle rådgiverne lettere når de satte målene, ved at mellomlederen gir veiledning og reduserer uklarheter angående roller og ansvarsområder i bedriften (Martinsen, 2004). Her ønsker vi å finne svar på om en mulig årsak til at de autoriserte finansielle rådgiverne ikke tør å ta ansvar selv, er at Cayenne Sparebank har uklare ansvarsområder og roller. Mål-middel-modellen hevder at en støttende

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

lederstil kan ha en positiv innvirkning på de finansielle rådgiverne hvis de står overfor arbeidssituasjoner preget av stress og frustrasjon. Knyttet til dette vil vi undersøke om mellomlederne har inntrykk av at de finansielle rådgiverne opplever mange slike situasjoner i arbeidshverdagen.

Videre sier denne modellen at en støttende lederstil kan være gunstig i bedrifter hvor det er svake gruppenormer (Martinsen, 2004). Med gruppenormer mener vi de innarbeidede spillereglene på arbeidsplassen. Vi vil spørre informantene om de mener Cayenne Sparebank har svake eller sterke gruppenormer. Når det kommer til den deltakende lederstilen, hevdes det at denne lederstilen kan være gunstig når medarbeiderne har et stort behov for selvstendighet og store prestasjonsbehov (Martinsen, 2004). I følge Martinsen (2004) hevder House og Mitchell (1974) at man kan lære medarbeiderne handlinger som leder til resultater og mål, ved å la dem ta del i beslutningsprosesser (Martinsen, 2004). På dette området vil vi få informasjon om hvordan mellomlederne i Cayenne Sparebank er, ved å spørre om de lar de autoriserte finansielle rådgiverne ta del i diskusjoner når avgjørelser som angår bedriften skal tas.

Den siste av mål-middel-modellens fire påvirkningsstrategier, er prestasjonsorientert lederstil. Martinsen (2004) hevder at denne lederstilen kan ha effekt på medarbeidernes tilfredshet og innsats i situasjoner hvor arbeidsoppgavene er lite regulert av regler og liten grad rutinepreget (Martinsen, 2004:88). Videre hevdes det at lederens påvirkning kan styrke medarbeidernes tro på seg selv, og troen på å lykkes i utfordrende situasjoner (Martinsen, 2004). Vi ønsker å få svar på hvordan mellomlederne oppfordrer de autoriserte finansielle rådgiverne til å tro at de skal mestre utfordrende arbeidsoppgaver.

De fire formene for lederstiler er det Martinsen (2009) kaller kjernen i mål-middel-modellen. Han hevder at House (1996) har kommet med en utvidet versjon av modellen, for blant annet å gi modellen økt forklaringskraft. Vi vil likevel ikke gå i dybden av dette, da formålet med utgavene er det samme; å beskrive hvordan ledere kan hjelpe medarbeidere til å overvinne hindringer i omgivelsene, og hjelpe dem til å kompensere for manglende kompetanse (Martinsen, 2009: 127)

Selv om mellomlederne i sparebanken vil kunne identifisere seg med flere av de ulike påvirkningsstrategiene, og til tider helle mer mot en av dem, er det fordelaktig at de

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

kan variere mellom lederstilene i ulike situasjoner de står ovenfor. Et av hovedpoengene med mål-middel-modellen er nettopp at mellomlederen skal kunne klare å velge den lederstilen, som er mest gunstig ut fra den situasjonen de befinner seg i (Martinsen, 2009). I denne forbindelse vil vi undersøke hvorvidt mellomlederne i Cayenne Sparebank klarer å tilpasse seg ulike situasjoner og lede deretter.

Mål-middel-modellen har, som de tidligere modellene vi har beskrevet, svakheter. Blant annet skriver Martinsen (2009) hvordan Yukl peker på diverse svake punkter. Han mener at en støttende lederstil hos mellomlederen vil ha positiv effekt på den autoriserte finansielle rådgiverens tilfredshet, uavhengig av situasjon. Men Martinsen (2009) skriver også her hvordan House (1996) har forsvart denne svakheten, ved å spesifisere lederatferden ytterligere i sin reviderte form av modellen. Han mener som nevnt at dette vil kunne gi modellen økt forklaringskraft (Martinsen, 2009).

Både Fiedlers situasjonsbetingede modell, og mål-middel-modellen faller inn under den type modeller som fokuserer på hvordan ulike påvirkningsstrategier/ledelsestiler kan ha effekt på medarbeiderens prestasjoner. De kan derfor være interessante for vår problemstilling. På tross av noe kritikk, syntes vi at mål-middel-modellen passer godt til vår problemstilling, da den både nøye beskrevet, og lett forståelig. Mål-middel-modellen omfatter alle elementene vi har i problemstillingen vår. Den tar for seg ulike situasjonsfaktorer og beskriver deretter den forventede lederatferden. På den måten vil det være gunstig for oss som skal undersøke et relativt lite problemområde helt på overflaten, å benytte en modell med klare retningslinjer.

Med utgangspunkt i mål-middel-modellen følger et nytt kapittel, hvor vi vil visualisere problemstillingen vår. Her vil vi presentere en svært forenklet utgave av modellen i en forskningsmodell, for å tydeliggjøre hva vi ønsker å undersøke. Videre i oppgaven vil vi gjennom intervjuer med mellomlederne i Cayenne Sparebank, finne ut hvorvidt det stemmer at autoriseringen av de finansielle rådgiverne er av betydning for valg av mellomledernes lederstil. Funnene fra intervjuene vil vi drøfte mot teoriene i dette kapittelet.

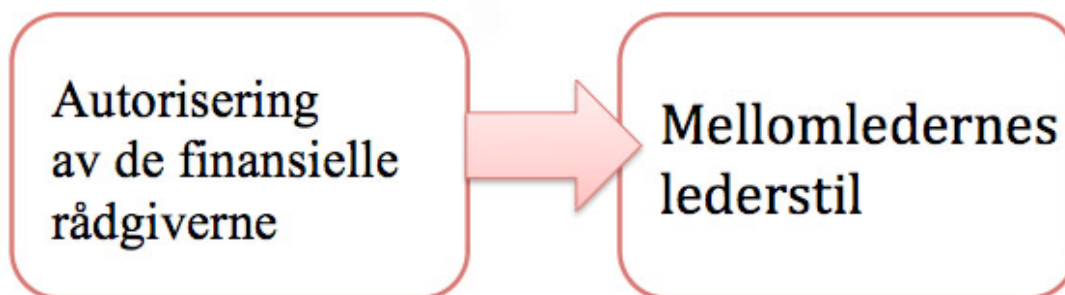


### 3. Visualisering av problemstilling

I denne delen av oppgaven vil vi fremstille problemstillingen vår i form av en visualisering. Vårt utgangspunkt er å undersøke om den lovpålagte autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere kan ha betydning for mellomledernes valg av lederstil. Problemstillingen vår er:

*“Har autoriseringen av finansielle rådgivere betydning for mellomledernes lederstil? Hvis så er tilfelle, hvordan?”*

Denne figuren viser hvordan visualiseringen kommer til uttrykk:



**Figur 5: Visualisering av problemstillingen**

Med autorisering av finansielle rådgivere menes ordningen som fører til at rådgiverne får tittelen autorisert finansiell rådgiver, jf. AFR § 4-1 (a). Dette kommer til uttrykk i rubrikken “Autorisering av de finansielle rådgivere”. Vår kartlegging tar utgangspunktet i autorisasjonsordningen hos finansielle rådgivere i Cayenne Sparebank, etter krav fra Finansforbundet, Finans Norge og Verdipapirfondenes forening som kom i 2009, jf. AFR § 1-1(1).

Formålet med vår oppgave er å avdekke om autoriseringen av finansielle rådgivere har betydning for mellomledernes lederstil. Dette illustreres ved å vise til rubrikkene “Autorisering av finansielle rådgivere” og “mellomledernes lederstil”. Vi har definert lederstil til å omfatte det atferdsmønster en person oppviser når vedkommende forsøker å påvirke medarbeiderens aktiviteter, som involverer en kombinasjon av oppgave - og relasjonsatferd.

## 4. Metode

Målet med dette kapittelet er å tydeliggjøre hvordan vi vil besvare oppgaven vår. Dette vil vi gjøre ved å beskrive hvilke beslutninger vi har truffet når det kommer til valg av forskningsdesign og innsamlingsteknikk. Vi vil også beskrive informantene og deres krav til anonymitet.

### 4.1 Kriterier

Problemstillingen vi har satt for oppgaven vår, stiller noen kriterier til utførelse av undersøkelsen. For det første må vi ha tilgang til en bedrift. I den forbindelse har vi funnet samarbeidspartneren vår, Cayenne Sparebank. Ut i fra problemstillingen er det nødvendig å ha tilgang på informanter som arbeider med ledelse av autoriserte finansielle rådgivere. Dette vil være mellomlederne i bedriften. Grunnet oppgavens størrelse og begrensninger på både tid og ressurser, er vi avhengig av å velge et forskningsdesign som gir oss tilstrekkelig informasjon ved en enkelt måling.

### 4.2 Forskningsdesign

Når det kommer til valg av forskningsdesign, tar vi utgangspunkt i oppgavens problemstilling, sammen med de nevnte kriteriene. Med forskningsdesign forstås en grov skisse på hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Ringdal, 2009).

#### 4.2.1 Valg av forskningsdesign

Det er viktig for oss med tanke på den videre undersøkelsen, å kartlegge eller skissere en plan. Disse skissene/planene kaller Ringdal (2009) for design eller forskningsopplegg. Det skilles mellom fem ulike typer design, hvor vi finner to av dem relevante med tanke på vår problemstilling. Disse to er case og eksperimentelt design. Da formålet med oppgaven vår er å finne ut hvorvidt autoriseringen av finansielle rådgivere har noen betydning på mellomledernes lederstil, kunne det egentlig vært interessant å sett utviklingen over tid. Til dette kunne vi i teorien benyttet et langsgående design hvor analyseenheterne følges over en lengre tidsperiode, og inneholder registrering av data flere ganger (Ringdal, 2009). Det hadde da vært ideelt å begynne allerede før autorisasjonsordningen ble innført, slik at vi kunne sett endringene før og etter autorisering. På grunn av oppgavens størrelse og omfang, har vi kun mulighet til å foreta én måling. På bakgrunn av dette må et slikt langsgående studie utelukkes, og dette designet vil derfor ikke være med i

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

vurderingen av hvilket design vi kommer til å anvende.

Bakgrunnen for at vi valgte å drøfte de to forskningsdesignene som nevnt ovenfor, faller i hovedsak på tidsbegrensninger i oppgaven, og antall informanter vi har tilgang under undersøkelsen. Både eksperimentelt design og casedesign tar for seg samtaleintervju hos et fåtall personer, i for eksempel en bedrift (Ringdal, 2009). Forskningsdesignet eksperiment brukes mest for å undersøke om det foreligger en årsakssammenheng mellom variabel X og variabel Y (Ringdal, 2009). På den måten kunne vi anvendt dette forskningsdesignet siden vi skal undersøke om autorisasjonsordningen påvirker mellomlederens lederstil. En ulempe ved det eksperimentelle designet er at det ikke er så lett å tilfredsstille kravene til ekte eksperimenter. Det er også ofte knyttet feilkilder til årsaksslutningene fra eksperimentene.

Vi velger derfor å se videre på casestudiet. En casestudie blir beskrevet som en intensiv undersøkelse av et lite antall analyseenheter, som et individ eller en bedrift (Ringdal, 2009). Et slikt studie vil derfor kunne gi tilstrekkelig informasjon ved kun én måling. Dette passer godt i vår oppgave, nettopp på grunn av begrensninger hva angår tid og ressurser. I casestudier skilles det mellom komparative - og unike casestudier (Ringdal, 2009). Vi skal kun undersøke en case, ikke sammenligne flere, dette er derfor et unikt casestudie. Vi velger altså et unikt casestudie som forskningsdesign for å besvare problemstillingen vår.

### **4.2.2 Fordeler og ulemper ved casestudie**

Gjennom å velge casedesign som forskningsdesign i undersøkelsen, får vi muligheten til å komme inn på et lite utvalg mellomledere i Cayenne Sparebank. Dette bringer med seg både fordeler og ulemper. Et lite utvalg mellomledere vil legge begrensninger på mulighetene til å trekke generelle slutninger for hele arbeidsstaben. Vi vil heller ikke kunne se sammenhenger med andre organisasjoner og bedrifter på utsiden, da undersøkelsen foregår internt i bedriften. På den annen side vil et slikt fåtall av informanter føre til at den interne validiteten blir nokså høy, fordi konsentrasjonen rettes mot casen, og på den måten blir grundig.

En annen fordel ved få informanter og casestudien generelt, er nærheten vi får til analyseenheter. På denne måten vil vi underveis kunne ha muligheten til å forklare

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

og utdype spørsmålene ved eventuelle misforståelser hos informanten, samt få svar på ustilte spørsmål.

### **4.3 Beskrivelse av casen og informanter**

Problemstillingen setter noen kriterier angående tilgang på informanter til undersøkelsen. Vi har tidligere nevnt at vi skal bruke informanter som har med ledelse av autoriserte finansielle rådgivere å gjøre. Informantene vil vi hente inn fra Cayenne Sparebank. Dette er en mellomstor sparebank på Østlandet. Informantene vil være mellomledere i banken. Det å hente inn data fra de autoriserte finansielle rådgiverne for å få et annet syn på mellomledernes lederstil, kunne vært aktuelt, men på grunn av begrensninger ved ressurser og tid, vil vi ikke gjøre dette.

### **4.4 Krav til anonymitet**

Personvernemnda stiller enkelte krav til anonymitet overfor bedrifter og informanter som benyttes i slike undersøkelser som denne oppgaven er, jf. Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000 nr 31 (personopplysningsloven), heretter kalt popplyl. Vi vil utforme hele oppgaven på en forståelig måte, uten å avsløre informasjon som kan identifisere informantene eller bedriften. På bakgrunn av dette anvender vi fiktive navn på bedriften og informantene. Kravet til anonymitet er også årsaken til at det ikke vil være noen spesifikk beskrivelse av bedriften. For å ivareta anonymiteten vil vi anvende båndopptaker under intervjuene. Deretter vil vi transkribere dem og slette opptakene. For å beskytte informantene ytterligere, vil vi ikke legge frem matrisen i den rekkefølgen intervjuene har blitt gjennomført.

### **4.5 Datainnsamling**

I dette kapitlet vil vi legge frem hvordan undersøkelsens datainnsamling skal foregå. For å få best mulig oversikt, velger vi å dele opp dette kapitlet. Når det gjelder innsamling av data i en casestudie, kan det gjøres på flere måter. Vi vil anvende samtaleintervju for å samle inn data i undersøkelsen.

#### **4.5.1 Type intervju**

Vi har kommet frem til at forskningsdesignet i oppgaven vår er casestudie, jf. kap 4.2.1. I følge Ringdal (2009) finnes det flere måter man kan gjennomføre datainnsamlingen på. Vi har kommet frem til at vi vil benytte oss av samtaleintervju.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Hensikten med samtaleintervjuet er å hente informasjon fra informantene. Dette gjenspeiles i kriteriet vi har satt for gjennomføring av undersøkelsen - tilgang på informanter (Ringdal, 2009). Man kan innhente dybdeinformasjon ved å ta utgangspunkt i et samtaleintervju. Samtaleintervjuet har lav grad av standardisering, men siden vi gjør en liten undersøkelse er dette tilfredstillende (Ringdal, 2009). Vi vil gjennomføre intervjuene ved personlig besøk, noe som kan øke følelsen av nærhet. For at intervjuene skal bli så like som mulig, vil vi anvende en intervjuguide. I tillegg vil det kun være en av oss som leder intervjuet og stiller spørsmål. Vi vil gjennomføre intervjuene med én og én informant. På denne måten har alle mulighet til å vurdere spørsmålene selv, og på bakgrunn av det komme med egne meninger og selvstendige svar. Et annet alternativ er å gjennomføre intervjuene i grupper (Ringdal, 2009). Vi velger å ikke benytte oss av gruppeintervju, fordi vi da får gruppens samlede mening om emnet. Selv om det gir rom for diskusjoner, ønsker vi heller selvstendige svar.

### **4.5.2 Strukturering**

En intervjuguide kan være strukturert, semistrukturert eller ustrukturert (Ringdal, 2009). Det som kjennetegner en strukturert intervjuguide, er at den har fastlåste spørsmål. Dette gir lite rom for avvik fra guiden og oppfølgingsspørsmål. Siden vi ønsker å få dyptgående data fra informantene våre, blir en strukturert intervjuguide for fast og rigid. I tilfelle det skulle dukke opp interessante emner har tatt stilling til før selve intervjuet, ønsker vi å ha muligheten til å avvike fra intervjuguiden. På grunn av dette må vi ha enten semistrukturert eller ustrukturert intervjuguide. En ustrukturert intervjuguide foregår ofte som en åpen samtale om temaet. Siden vi ønsker at alle informantene skal få de samme spørsmålene, egner ikke en ustrukturert intervjuguide seg. Dette er fordi en åpen samtale da ofte kan føre til at informantene snakker seg bort fra intervjuets tema. Vi ønsker heller å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. Da har vi muligheten til å la samtalen flyte litt utenfor det fastsatte, men likevel utformer vi spørsmål - og oppfølgingsspørsmål på forhånd (Ringdal, 2009).

### **4.5.3 Spørsmålene**

På bakgrunn av teorifundamentet og de forskningsspørsmålene som kommer opp der, vil vi formulere spørsmålene til intervjuguiden. Vi vil unngå ledende spørsmål, og spørsmål som røper for mye av problemstillingen vår. Innledningsvis vil vi stille

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

enkle spørsmål og vinkle hele intervjuguiden som en samtale. På denne måten kan informantene lettere snakke om de ulike temaene. Det er viktig for oss å ikke bruke vanskelige akademiske begrep og uttrykk, som kan skape forvirring.

### **4.5.4 Plan for gjennomføring**

Intervjuene vil foregå i Cayenne Sparebanks lokaler, innenfor informantenes arbeidstid. Vi vil intervjué én og én informant, på et av bedriftens kontorer. Vi kommer til å ta opp intervjuene på båndopptaker. Dette vil hjelpe oss mye når det kommer til analysen, hvor det er viktig med nøyaktige svar. For å få best mulig flyt i samtalen med informanten, vil vi bruke en semistrukturert intervjuguide. Det gjør det enklere å endre rekkefølgen på spørsmålene utfra informantens svar.

Når det kommer til tidsbegrensning, planlegger vi å bruke omtrent én time til hvert intervju. Slik vi ser det bør en time være nok til å gjennomføre intervjuet uten at informanten blir stresset og oppjaget. Informantene kan gå lei hvis intervjuet blir langtekkelig. Som en følge av dette kan svarene bli ufullstendige og lite utfyllende, fordi informanten kanskje ønsker å avslutte intervjuet. Intervjuguiden vår er tilpasset til å vare i omtrent 40 minutter. I tillegg vil vi ha om lag 20 minutter ekstra til hvert intervju, på grunn av risikoen for avbrytelser.

### **4.6 Analysen**

Etter at vi har gjennomført intervjuene av mellomlederne i Cayenne Sparebank, vil vi transkribere båndopptakene umiddelbart, før vi sletter dem. Dette velger vi å gjøre for å kvalitetssikre informasjonen vi får, og sikre at informantene anonymiseres. Når dataene skal analyseres, står valget mellom temasentrert eller informantsentrert dataanalysemetode. Siden vi ønsker å fokusere på selve temaet, ikke informantene, er det naturlig for oss å gjennomføre en temasentrert dataanalyse. Vi vil sette sammen dataene vi har samlet inn sammen, for å belyse dette. En av fordelene ved å velge en temasentrert dataanalyse, er at informantenes anonymitet bevares i høyere grad. Dette er fordi fokuset ikke er rettet mot hver enkelt informant. Først vil vi beskrive de innsamlede dataene i et analysekapittel, og deretter sammenligne dem og drøfte dem opp mot de teoriene og modellene vi har presentert i teorifundamentet.

#### **4.7 Evaluering av kvaliteten på undersøkelsen**

For at informantene skal kunne bli kjent med hva oppgaven og undersøkelsen vår dreier seg om, vil vi innlede intervjuene med en kort presentasjon av oppgaven og oss selv. Dette bidrar til at informantene forstår at deres deltakelse og informasjon er viktig analysemateriell. Ved å innlede intervjuene på denne måten, kan vi sikre reliabilitet. For at informantene ikke skal vinkle svarene sine for å oppnå et spesielt resultat, vil vi ikke opplyse om selve problemstillingen vår, men heller det overordnede temaet. For at undersøkelsen vår skal ha validitet, er det viktig at informantene svarer nøyaktig på spørsmålene våre. For å sikre reliabilitet og validitet, kommer vi til å informere mellomlederne om at det er frivillig å svare på hvert spørsmål, og vi vil gi dem god tid til å svare. I tilfelle noen av spørsmålene, eller noe ved undersøkelsen er uklart, gir vi informantene anledning til å si fra. På denne måten kan vi gi eksempler eller utdype det aktuelle spørsmålet, slik at det blir lettere å forstå. Det er viktig å ikke ha ledende spørsmål, for å få korrekt - og mest mulig informasjon. Derfor har vi ved utformingen av spørsmålene forsøkt å unngå positivt - eller negativt ladede spørsmål.

Det kan styrke validitet og reliabilitet å ha flere forskere tilstede ved en undersøkelse. På grunn av dette vil begge være til stede under intervjuene. Mens en av oss fører selve intervjuet, vil den andre ta notater underveis, i tillegg til at vi benytter båndopptaker. For at vi to medlemmene i bachelorgruppen skal være enige om forståelsen av informantenes svar, vil vi også diskutere dette etter hvert intervju. For å sikre validiteten kan vi få informantene til å lese gjennom en oversikt av rapporten (Yin, 2009). For å sikre validiteten ytterligere, vil vi også teste intervjuguiden på utenforstående. Selve prosessen med transkriberingen vil også være med på å øke oppgavens validitet. Det anses som mer valid å transkribere etter båndopptak, enn å anvende kun direkte notering underveis i intervjuet (Ringdal, 2009).

I oppgaven vår går vi inn på hvorvidt autoriseringen av finansielle rådgivere er av betydning for lederstilen til mellomlederne i Cayenne Sparebank. Problemstillingen er dagsaktuell, siden stadig flere finansielle rådgivere gjennomgår denne autoriseringen. Vi foretar en casestudie med nokså få informanter. På bakgrunn av dette kan det diskuteres hvorvidt funnene våre kan ha overføringsverdi for andre virksomheter. I

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

følge Ringdal (2009), kreves det et større utvalg informanter for at funnene skal ha overføringsverdi. Men selv om ikke funnene våre kan generaliseres, kan de gi grunnlag for overføring av kunnskap om temaet. I følge Thagaard (2009) er rettspraksisprinsippet basert på at det er logisk å trekke slutninger fra tidligere sammenhenger. Dette kan også gjelde overførbarhet av funn i slike undersøkelser. På denne måten kan våre funn kanskje anvendes i andre sparebanker med samme forutsetninger når det kommer til lokasjon og størrelse. Funnene som gjelder hos informantene våre kan også gjelde for andre mellomledere enn de vi har intervjuet, i Cayenne Sparebank.



## 5. Analyse

Denne delen av oppgaven skal belyse funnene fra undersøkelsen. I dette kapittelet vil vi analysere all informasjonen vi har hentet inn under intervjuene hos Cayenne Sparebank. Vi har laget to hovedkoder som tar utgangspunkt i både teorifundamentet og visualiseringen av problemstillingen. Disse hovedkodene er: “*Lederstil*” og “*Autorisasjonsordningen*”. Vi har samlet alle informantenes meninger og synspunkter i en matrise for å systematisere dataene, se vedlegg 4. Alle informantene er mellomledere i Cayenne Sparebank. På grunn av hensynet til anonymitet har vi utelatt en systematisk oversikt over mellomlederens arbeidstid.

### 5.1 Lederstil

Denne hovedkoden tar for seg begrepet *lederstil* i vår problemstilling. Et av formålene er å undersøke hvorvidt det finnes likhetstrekk med informantenes oppfatning av begrepet *lederstil* og vår definisjon. Den første underkoden denne hovedkoden er delt inn i er “*Begrepet lederstil*”. Videre ønsker vi å få en bedre forståelse av hvordan informantene vektlegger delegering av viktige arbeidsoppgaver, betingelsene AFR har satt for mellomlederens lederstil og hvilke syn mellomlederen har på innflytelse. De fire andre underkodene blir dermed: “*Mellomlederens innflytelse*”, “*AFR som betingelse for lederstil*”, “*Karakteristika for oppgaver og omgivelser*” og “*Egenskaper ved finansielle rådgivere*”.

#### 5.1.1 Begrepet lederstil

I teorifundamentet definerte vi ordet *lederstil* til å dreie seg om det atferdsmønsteret et individ oppviser når vedkommende forsøker å påvirke medarbeiderens aktiviteter. En persons lederstil involverer en kombinasjon av oppgave - og relasjonsatferd (*Hersey & Blanchard, 1988*).

*“På hvilken måte jeg bidrar til å fremme bedriftens interesser. Det er alt fra langsiktighet (...) at man tenker langt frem i tid og ned til små praktiske problemer i hverdagen. Hvordan jeg håndterer det å omgås folk”*

Informant B

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

*“(...) det går vel mer på (...) hvordan man oppfører seg mot de andre i avdelingen. Hvordan, ja, personlighet man har.*

Informant D

Vi kan se at informant D og B var enige om at begrepet lederstil innebærer oppførsel rundt andre mennesker.

Informant C nevnte påvirkning av andre mennesker, i dette tilfellet de finansielle rådgiverne. Men vedkommende fokuserte i tillegg på mål.

*“(...) skal motivere de andre til å gjøre en god jobb. (...) for mye fokus på mennesker kan være bra og dårlig, det samme gjelder om man kun har fokus på mål. Noe midt i mellom kan være lurt.”*

Informant C

Informant E snakket heller om utførelsen av begrepet lederstil satt ut i praksis, og nevnte med dette to typer lederstiler, *deltakende* og *styrende*, jf. Martinsens (2009) beskrivelse av de fire ulike lederstilene i teorifundamentet:

*“(...) har hatt veldig mange ledere (...), med svært ulike lederstiler. Det har vært alt fra ledere som har vært veldig åpne og delegerende (...) og som gir mye ansvar, til ledere som gir deg et rutineverk og kontrollerer deg hele tiden. (...) jeg(...) foretrekker den lederen som gir mye ansvar, for jeg liker å ha ansvar. Det prøver jeg å etterleve selv også, jeg prøver å gi mine rådgivere så mye ansvar som mulig.”*

Informant E

I forhold til de andre informantene påpekte informant A at begrepet dreier seg om teamarbeid og fellesskap i tillegg til kommunikasjon og påvirkning av medarbeiderne.

*“(...) du er en del av et team (...) vi er et team og et fellesskap. Men det er mitt overordnede ansvar at ting fungerer”*

Informant A

### 5.1.1.2 Fire ulike lederstiler

Denne underkoden omhandler fire ulike typer lederstiler som ble utviklet av House og Mitchell (1974) for å kunne nå ønskede mål (jf. Martinsen, 2009). Disse fire strategiene er styrende, - støttende, - deltakende - og prestasjonsorientert lederstil. Her fikk informantene spørsmål om de kunne svare på hvilken av lederstilene som karakteriserer dem best.

For å få en tydelig fremstilling av informantenes svar på dette spørsmålet, har vi valgt å sette svarene inn i en tabell. Det er viktig å legge merke til at fire av fem informanter svarte mer enn et alternativ, og summen av antall svar fra informantene vil derfor ikke stemme overens med antallet informanter. Over halvparten, nøyaktig tre av fem informanter sa at de falt inn under både den deltakende og den støttende lederstilen.

INFORMANTER	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D	Informant E
ULIKE LEDERSTILER					
Styrende					X
Støttende	X			X	X
Deltakende	X	X		X	
Prestasjonsorientert					

Figur 6: Hvilken lederstil mellomlederne selv mener de tilhører

Informant C unngikk et konkret alternativ. Svarene til denne informanten er derfor ikke tatt med i modellen.

*“En salig blanding. Kanskje minst styrende. Man må være litt på alle plattformer.”*

Informant C

Etter at informantene valgte det alternativet de mente passet best, stilte vi spørsmål om hvorvidt informantene mente at de passet inn under den samme kategorien også før AFR ble innført.

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Informant A hadde ingen sammenligningsgrunnlag, men sa likevel at han måtte endre lederstil underveis.

*“Jeg begynte i denne jobben for tre år siden (...) jeg har ikke noen erfaring før autorisasjonsordningen (...) Jeg kan si at jeg har endret lederstil underveis, jeg ser hva som er behovet.”*

Informant A

Tre av fem informanter sa at de ikke hadde falt inn under en annen kategori før AFR ble innført. Informantene har til felles at de mente lederstilen baseres mest på hva slags person man er.

*“Hmm, jeg mener det er en personlighet man har (...) Det er i bunn og grunn personligheten det har med å gjøre”*

Informant B

*“Ja. Det har noe med min indre drive å gjøre. Man blir litt mer observant på en del forhold når man har vært gjennom det løpet. Men resten ligger egentlig i ryggmargen egentlig”*

Informant E

Kun én informant hevdet å ikke falle inn under den samme kategorien som først nevnt, men vedkommende sa heller ingenting om hvilken kategori som da ville passet best.

*“Den har nok muligens endret seg. Det endres hele tiden. Nå er det kvaliteten på kunderådgivning som er i fokus (...) AFR har gjort mye med det for mange. Tankegangen er forandret, mye mer bevisst. Vi jobber mye mer strukturert nå enn før”*

Informant C

### **5.1.1.3 God leder**

Deretter spurte vi informantene hva de mente skulle til for å være en god leder.

Bakgrunnen for dette var å avdekke hvorvidt Sims og Manz (1996) har rett i at en ny

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

lederstil er nødvendig. Det vil da bli snakk om en femte type lederstil, nemlig selvledelse som er nevnt i kap 2.3.2 i teorifundamentet. Her vil det ideelle være om en leder kan veilede sine medarbeidere til selvledelse (Berg, 2008).

*“Jeg tror og at det er både nødvendig og positivt at man er en tilstedeværende leder. Det er fint å være delegerende (...) Jeg synes det er viktig å ha hendene på rattet og vise at man virkelig er opptatt av både arbeidsplassen sin og medarbeiderne (...) jeg synes det er viktig å ha ledere som har fokus på det som tjener bedriften best til enhver tid. Både økonomisk, sosialt og kulturelt.”*

Informant E

*“Jeg vil vel si at du må være litt lydhør for andre. Jeg synets du må ha et ønske og en vilje til å på en måte påta deg ting (...) prøve å være et godt eksempel for andre. Også tror jeg du må ønske å påvirke og ta ansvar for at ting skal skje.”*

Informant D

Tvert i mot, ser vi store antydninger til at alle informantene våre la mer vekt på tilstedeværelse og påvirkning av medarbeiderne sine, enn å bevege seg over i selvledelse. De fleste av informantene så også på oppgaveutførelse som et sentralt element.

*“Man må like å jobbe med mennesker. Man må vite at som leder så er man et redskap. Personlig interesse må vikes for det som bestemmes og gjøre de pålagte oppgavene på en god måte.”*

Informant C

### **5.1.2 AFR som betingelse for lederstil**

I denne underkoden vil vi avdekke konkret om informantene mener at de har måtte endre sin måte å lede på etter innføringen av AFR.

*“Jeg tror ikke det har så mye med den utdanningen der å gjøre, rett og slett. Det bare måttet endre seg. (...) marginene i banken blitt lavere og lavere (...) og for at vi skal tjene noe penger må vi jo selge tilleggsproduktene våre. (...)*

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

*Det tror jeg ikke har så mye med utdanningen å gjøre. Men rett og slett økonomien.”*

Informant B

*“Egentlig ikke. Nei, jeg syntes egentlig ikke det”*

Informant D

Vi kan se av svarene til informant A, B og D at de ikke mener AFR direkte er skyld i endringer i lederstilen. Informant E og C delte samme oppfatning, og begge mener at AFR har vært med på å endre lederstilen deres. Begge tydeliggjorde og trakk frem noen av hovedpoengene og en del av regelverket bak AFR i svarene sine.

*“Ja, litt. Jeg har det. Jeg tenker mer AFR-metodikk når vi diskuterer møter enn jeg gjorde før. Mer bredde på møtet og mer trygghet for kunden(...) nå har vi jo fått noen helt tekniske begrensninger for hva vi kan snakke med dem om”*

Informant E

*“Ja, det er mer fokus på kvalitet i kundesamtaler og breddesalg. Mer oppfølging av hver enkelt rådgiver. Man bør endre seg. Rådgiveren har fått ny kompetanse, og denne er til for å brukes. Det er en viktig lederrolle å sørge for at man får brukt kompetansen “*

Informant C

Som en oppsummering kan vi se at informantene har delte oppfatninger rundt spørsmålet om de har måttet endre sin måte å lede på, etter AFR.

#### **5.1.2.1 Har ansvarsområdet blitt større?**

Denne dimensjonen er en del av den forrige underkoden, og går ut på om ansvarsområdet til mellomlederen har blitt større etter innføringen av AFR.

Informantene hadde noe delte meninger og begrunnelser om dette. Flertallet av informantene mente at ansvarsområdet ikke har blitt større pga. av AFR. Kun én av informantene svarte konkret ja på spørsmålet:

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

*“Ja. Det er jo større krav, ikke sant, det er nye og større ting man skal kunne hele veien. Ellers er det jo samme folka og samme tingene man har å holde seg til”*

Informant B

Både informant D og C var enige om at ansvarsområdet har blitt større, men de sa at det ikke skyldes autorisasjonsordningen.

*“Ikke på grunn av ordningen”*

Informant D

*“Ikke på grunn av ordningen nei. Det har ikke blitt større, men annerledes”*

Informant C

Informant E sa at ansvarsområdet ikke har blitt større, tvert i mot pekte vedkommende på at AFR har satt begrensninger i hverdagen.

*“Egentlig ikke. Etter at AFR kom selger finansnæringen mye mindre plasseringsprodukter enn vi gjorde før. Det sier finanstilsynet at overhodet ikke var deres mål. Nå blir det flere og flere bakgårdsrådgivere som selger produkter, som ikke er autorisert, så er vi bankene så forsiktige at vi ikke foreslår en eneste spareavtale. Den begrensningen kjenner jo vi litt på i hverdagen. Det er veldig fint å få rammer, men det er nok en del som har blitt litt skremt bort fra sparemarkedet”*

Informant E

### **5.1.3 Karakteristika for oppgaver og omgivelser**

Denne underkoden vil omhandle karakteristika for oppgaver og omgivelser. Vi har her stilt informantene spørsmål om på *hvilken måte mellomlederne bidrar til en klarere arbeidsstruktur*, om det foreligger *endringer i arbeidsstrukturen etter innføringen av AFR* og generelt om *autoritetssystemet* i bedriften. Vi vil se dette i sammenheng med mål-middel-modellen og teorien knyttet til denne som er beskrevet over i teorifundamentet i kap. 2.4.3. Mål-middel-modellen består av to typer

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

situasjonsfaktorer; egenskaper ved medarbeider og karakteristika ved oppgaven (Martinsen, 2009).

**5.1.3.1 På hvilken måte bidrar mellomlederne til en klarere arbeidsstruktur**

Den første dimensjonen vi har utarbeidet, vil vi se i sammenheng med situasjonsfaktoren som tar for seg oppgaver og omgivelser (Martinsen, 2009). For å avdekke dette har vi spurt informantene om på hvilken måte de kan bidra til en klarere arbeidsstruktur. Fire av fem informanter har til felles at de alle var opptatt av å frigjøre tid og være mer til stede for medarbeiderne i form av *samtaler, støtte og oppfølging*.

*“Da må jeg jo mase, eller følge opp da. Det kommer an på øyet som ser. Noen vil sikkert kalle det mase, men andre liker at en prater litt.”*

Informant B

*“Det blir jo hele tiden å ha dem med i samtaler. Informere om hva jeg driver med. (...) jeg informerer hele veien om hva jeg jobber med. Men så tror jeg dem forså vidt vet hva jeg driver med”*

Informant A

*“Jeg kan først og fremst være mye tettere på, være med på møter og gi tilbakemeldinger etter møtet. Vi har et sånn løp som pågår nå, og hjemmeleksa til neste gang er å booke seg inn på slike møter og gi feedback og jobbe seg gjennom det. Det tror jeg kan være ganske nyttig. For da er man mye mer nedi hverdagen til rådgiveren, og ser hver enkelt”*

Informant E

*“(...) det tror jeg er veldig mange ting. Det viktigste sånn for min del er kanskje det å frigjøre min egen tid, sånn at jeg kan være til stede og en støtte for dem. Alt fra saker, fag og sånn, til mer trening og samtaler og de tingene der. Det tror jeg er det viktigste for at vi skal komme videre”*

Informant D



Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Den siste informanten hevdet at det i hovedsak er lederrollen som bør konkretiseres og skjerpes, slik at strukturen på arbeidsoppgavene også skal bli bedre.

*“Jeg kan bli bedre på å være leder å ha egne lederoppgaver. Lederjobben kan bli litt utvannet og pulverisert. Hvis jeg blir bedre på det, kan strukturen også bli bedre”*

Informant C

### **5.1.3.2 Evaluering og tilbakemeldinger**

Videre spurte vi informantene om evaluering og tilbakemeldinger kunne være med på å bidra til en klarere arbeidsstruktur. Gjennom denne dimensjonen ønsker vi avdekke hvilke av disse strategiene som antas å ha gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner. Dette er kjennetegnet til de typer modell som mål-middel-modellen tilhører (Martinsen, 2009).

*“Feedback er en del av den daglige driften. Jeg jobber mye med det.”*

Informant A

*“(…) Det er viktig at man hvert fall gir ros der det skal gis ros. Så de føler at de har gjort en god jobb. Jeg er kanskje dårligere på å gi ris der det ikke blir gjort så bra. Litt konstruktiv kritikk er jo også bra, for så vidt. Hvis man tar det på den riktige måten da.”*

Informant B

*“Ja, jeg sender mail med ros til alle. Jeg kan skryte av en enkelt nå og da. Vi lærer om en tilbakemeldingsmetode nå , hvor alle gjør noe positivt, skryter av det å tipser mellom rosen. Jeg har ikke blitt så flink på det enda, da jeg er veldig introvert i lederstilen”*

Informant C

*“Ja det er viktig. Tilbakemeldinger gir jeg. Men det er ikke strukturerte (...) Det å være med på kundemøter, bare sånn å sitte å høre på og evaluere og gi*

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

*tilbakemeldinger etterpå. Det er en ting vi faktisk skal begynne med nå (...)  
Det er det å få litt struktur på det å la det vare over tid”*

Informant D

Oppsummert ser vi at alle informantene var ganske klare på at tilbakemeldinger er viktig og at dette tydelig er hovedfokuset. Bare to av informantene nevnte evaluering, men den ene påpekte at mellomlederne skulle begynne med en prosess hvor de deltar på kundemøter for å evaluere og gi tilbakemeldinger.

### **5.1.3.3 Endringer i arbeidsstrukturen etter innføringen av AFR**

I denne dimensjonen vil vi avdekke hvorvidt informantene mener at arbeidsstrukturen har endret seg etter innføringen av AFR.

*“Ja, i utgangspunktet så er det det. Men sånn som det har vært i systemet her i alle år, avdelingslederen har vært med på laget (...) Problemet er at jeg har fortsatt alt for mange (...) kunder som ringer. Så det blir nok litt for mye kundebehandling for meg også.”*

Informant B

*“Jeg vet ikke”*

Informant A

Vi ser av dette at informantene mente at det muligens foreligger en endring og en utvikling i arbeidsstrukturen, men at dette ikke nødvendigvis skyldes AFR:

*“Jeg vet ikke om det bunner ut i AFR egentlig, jeg tror det er mer den generelle utviklingen av trenden på en måte. Jeg vet ikke om jeg vil tilskrive det AFR, jeg vil si vi bruker altfor liten del av hverdagen vår på det som har med AFR og gjøre.”*

Informant D

Informant E var delvis enig med informant D i at arbeidsstrukturen ikke har endret seg. Forskjellen var at informant E mente at endringen ligger i det arbeidet vedkommende har lagt ned i tilrettelegging og trening av rådgiverne.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

*“Nei, altså innholdet i jobben er ganske likt, men nå har jeg jo brukt veldig mye tid på tilrettelegging og trening av rådgiverne. Vi er mange autoriserte på dette kontoret, og jeg har brukt mye tid på å ta tak i det å få dem litt opp. Så det føler jeg er en stor forskjell. Jeg bruker mye tid på å pushe på dem som skal inn i teorien, og trene med dem som skal ha praktisk prøve“*

Informant E

Oppsummert kan vi se at synspunktene hos informantene i denne dimensjonen var svært ulike. Ingen av informantene delte nøyaktig den samme oppfatningen.

### **5.1.3.4 Autoritetssystemet**

Den andre delen av situasjonsfaktoren i mål-middel-modellen dreier seg om omgivelsene. Dette er faktorer som de autoriserte finansielle rådgiverne ikke vil ha noen som helst kontroll over, men som vil være viktige for behovsinnfrielse og effektiv utføring av arbeidet (Martinsen, 2009). Ved å stille informantene spørsmål om autoritetssystemet og rollefordelingene i banken, vil vi bekrefte eller avkrefte om det foreligger situasjoner som har sterke behov for ledelse (Martinsen, 2009).

Informant A mente at det helt klart burde foreligge klare rollefordelinger, men at det i hverdagen kan oppstå mange forstyrrende elementer som er skyld i at ikke alt fungerer som det skal. Informant E var delvis enig med informant A, da vedkommende mente at rollefordelingene stort sett er klare, men viste til et eksempel fra sin egen stilling hvor det ikke var det:

*“Det bør jo være klart, altså hva den enkelte skal gjøre. Men det er hele tiden innblandinger av andre ting i det daglige som gjør at det kanskje ikke blir gjennomført det som skal gjøres. Det er en annen ting.”*

Informant A

*“Stort sett så er det klare rollefordelinger. Akkurat i forhold til min rolle er det ikke det. Jeg er underlagt det administrerende og det er litt utfordrende. Han er mye borte. Derfor går de fleste oppgavene våre gjennom han som er markedssjef. (...) Men rollefordelingen på både fag og ansvarsområde og personal, er egentlig slik jeg ser det ganske greit”*

Informant E

Informant C og D mente begge at det er klare og oversiktlige rollefordelinger i bedriften:

*“Det er klare rollefordelinger. De er utførende, jeg er rådgivende og har en kontrollfunksjon.”*

Informant C

*“Ja det syntes jeg egentlig det er, ja. Ganske oversiktig”*

Informant D

Vi ser av svarene at de fleste informantene var enige om at det er klare rollefordelinger og dermed et fungerende autoritetssystem i banken.

#### **5.1.4 Egenskaper ved finansielle rådgivere**

Denne underkoden dreier seg om egenskapene ved de finansielle rådgivere. Dette skal vi se i sammenheng med situasjonsfaktoren i mål-middel-modellen som kalles personlige egenskaper. Vi skal undersøke om det er samsvar mellom de forventningene mellomlederen har til medarbeiderne sine ved delegering av viktige arbeidsoppgaver og de kjennetegnene som modellen viser.

Vi stilte derfor informantene spørsmål om hva de legger vekt på under delegeringen av viktige arbeidsoppgaver.

*“Det går jo ofte til den med lengst erfaring, si hvis det er ferieavvikling og jeg tar ferie selv, er det dette med fullmakter til større lånebevilgninger enn den vanlige rådgiveren har(...), det er en bestemt som har den når jeg er borte “*

Informant A

Informant A vektlegger erfaring når det skal delegeres arbeidsoppgaver. Når vi nevnte utdanning svarte informanten:

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

*“Ingen her har utdanning utenom det de har tatt her. Innenfor bank er det ofte 20 – 40 års fartstid. Så jeg prioriterer erfaring når det gjelder å delegere arbeidsoppgaver.”*

Informant A

Informant B, E, C og D mente alle at personligheten og personlige egenskaper hos medarbeideren er en av de viktigste faktorene når viktige arbeidsoppgaver skal delegeres:

*“Det er viktig at oppgavene passer til de enkelte. Jeg kjenner jo de som jobber her, jeg vet hva de står for og hva de er gode på, og passer på å gi de tingene til den som passer (...) men det er personligheten jeg går etter. Og så vil jeg si erfaringen. Så kommer utdanningen etter det”*

Informant B

*“Det litt avhengig av hva slags oppgave jeg delegerer. Hvis vi har en ny kunde som skal kontaktes, han har høy utdanning, høy inntekt, vil jeg gjerne plassere han hos en rådgiver som passer han. Kanskje både intellektuelt sett og kanskje det i forhold til utdanning. Og kanskje også litt sånn kulturelt”*

Informant E

*“Jeg tenker mye på personen som skal få arbeidsoppgaven. På avdelingen har vi tatt personlighetstester, så vi vet hva vi liker å jobbe med og hva vi er gode på. Jeg fokuserer mer på erfaring, da det hjelper lite hvilken utdanning man har hvis man ikke kan arbeide med folk”*

Informant C

*“Vi er jo et team med litt sammensatte folk med ganske forskjellige personlige egenskaper. Det er klart det er noen oppgaver som passer litt bedre for noen enn andre. Litt sånn på tull så har jeg både Solan og Ludvig på teamet mitt (...) utdanning har relativt lite å si. Utdanning er mye billetten inn føler jeg. Vi har folk her med høy utdanning og folk uten utdanning, (...) Men erfaring har en god del å si”*

Informant D

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Hele fire av fem informanter sa at erfaring, sammen med personlighet, er en av de viktigste egenskapene de legger vekt på når de skal delegere viktige arbeidsoppgaver. De som nevnte utdanning svarte at det ikke er så viktig.

### **5.2 Autorisasjonsordningen**

Denne hovedkoden tar for seg den første delen av problemstillingen vår *“Har autoriseringen av finansielle rådgivere (...)”*. Formålet er å se på om autorisasjonsordningen (AFR) har ført til noen endringer i mellomlederens lederstil, og eventuelt hvilke. Denne hovedkoden består av én underkode, som er delt inn i følgende fire dimensjoner: *“formålet med AFR”*, *“Kjennskap til regelverket”*, *“Kundenes tilfredshet”* og *“hvordan det var før”*.

#### **5.2.1 Autorisasjonsordningen**

Denne underkoden tar for seg hvordan informantene mener det var før autorisasjonsordningen trådte i kraft, hvorvidt de kjenner til regelverket, hva de oppfatter som formålet med autorisasjonsordningen og kundenes tilfredshet.

##### **5.2.1.1 Hvordan det var før**

I denne dimensjonen er hensikten å belyse hvordan mellomlederne i Cayenne Sparebank mener det var før autorisasjonsordningen ble innført. Vi ser det som fordelaktig å få svar på hvordan det var tidligere, for å kunne finne ut hvorvidt autorisasjonsordningen har vært av betydning for mellomledernes lederstil. På den måten får vi muligheten til å sammenligne situasjonen før og etter autoriseringen av de finansielle rådgiverne.

*“(…) å gå fra en ekspederende til en rådgivende bedrift.”*

Informant A

*“Var nok mer ekspederende, generelt for hele banksektoren. Tenkte nok ikke så mye på breddesalg og gode kundesamtaler. (...) Kunne nok være litt mer løssluppet tidligere.”*

Informant C

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Både informant A og C sa at Cayenne Sparebank var en mer *ekspederende* bedrift før autorisasjonsordningen trådte i kraft. Informant C hadde også inntrykket av at det ikke var så stort fokus på de *gode kundesamtalene*. Dette støtter utsagnene til informant E og B opp under;

*“(...)Det var mer drop-in tidligere. Nå er det mer planlagte møter (...) da blir jo gjerne kvaliteten bedre. (...) det er nok den største forskjellen.”*

Informant E

*“(...) jeg vet ikke om det er autorisasjonsordningen som er skyld i det (...) vi har blitt bedre på det med bredde, å ta med og være rådgiver da kanskje. (...) vi har jo drevet med det før og, men vi har kanskje ikke vært like bevisst på det.”*

Informant B

Her kan det se ut som informant E og B var enige i at det var mindre fokus på *gode kundesamtaler* tidligere. Informant E sa det var færre *planlagte møter* hvor man hadde muligheten til å forberede seg. De har *blitt bedre på det med bredde*, sa informant B. Utfra dette kan man lese at de ikke var så gode på det tidligere, noe som igjen stemmer med at det var mindre fokus på *de gode kundesamtalene*.

*“(...) jeg begynte i jobben min til åpningen her, så jeg har ikke så mye erfaring før det. (...) det var et betydelig kunnskapsløft, autorisasjonsordningen (...) jeg ville ikke vært autorisasjonsordningen foruten, fordi det er et kvalitetsstempel for næringa. Men den var vel kanskje unødvendig hard i starten, det syntes jeg.”*

Informant D

Informant D sa at selv om han ikke har så mye erfaring fra før autorisasjonsordningen trådte i kraft, var det et *betydelig kunnskapsløft*. I likhet med de andre informantene mente informanten at det er positivt med ordningen. Han hevdet likevel at autorisasjonsordningens regler var for harde i starten.

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

**5.2.1.2 Kjennskap til regelverket**

Vi har undersøkt med informantene våre om hvorvidt de har kjennskap til regelverket bak autorisasjonsordningen, og om de kan forklare formålet med autoriseringen. Dette har sammenheng med at avklaring av regelverk og formål er viktig for at autorisasjonsordningen skal fungere optimalt (Lien og Rød, 2012).

*“Selve regelverket er jeg ikke så jækla god på egentlig, nei (...) akkurat hva som står der, nei det kan jeg ikke.”*

Informant B

*“Kjenner for så vidt ikke helt til det, men har jo vært igjennom det på AFR. Det går vel på det med risikoklassifisering og rutiner man skal følge når man skal rådgi en kunde.”*

Informant C

*“MIFID regelverket og den biten (...) vet jo hva det går ut på, men jeg kan ikke si så mye om det, jeg må lese meg opp på det til enhver tid (...) må jo være ærlig å si at jeg må jo slå opp, men jeg vet jo hvor jeg kan finne de tingene.”*

Informant A

*“Nei jeg kan ikke det i detalj. Jeg kan hovedlinjene, altså hva som er viktig”*

Informant D

*“Ja, jeg har jo lest det et par ganger.(...) jeg kan ikke sitte å ramse dem opp for deg. Men jeg har satt meg inn i regelverket.”*

Informant E

Svarene mellomlederne ga oss da vi spurte om kjennskap til regelverket bak autorisasjonsordningen, var svært like. Ingen av informantene har betydelig kjennskap til reglene, men flertallet hevdet å kunne *hovedlinjene*.

**5.2.1.3 Formålet med AFR**

Vi ønsket å finne ut av hva mellomlederne i Cayenne Sparebank oppfatter som formålet med autorisasjonsordningen. Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere er, som nevnt i kapittel 2.2.3, en avtale mellom Finansforbundet, Finans



Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Norge og Verdipapirfondenes forening jf. AFR §1-1 (1). AFR har til hensikt å gi kundene en bedre opplevelse som stemmer overens med bransjens standarder, jf. AFR § 1-1 (2).

*“Formålet er jo at alle skal ha en felles plattform å stå mot, du skal ha en kvalitetssikring mot at det blir gjort riktig. At du følger det riktig regelverket (...) alle stiller likt uansett i hvilken bank. (...) det er jo derfor – kvalitetssikring (...) Det skal være et produkt som er tilpasset kunden, ikke motsatt.”*

Informant A

*“Formålet det er jo at vi skal bli bedre, dyktigere i den jobben vi gjør. At folk skal få bedre, og riktig rådgivning.”*

Informant B

*“Ivareta kundene på en bedre måte (...) Det skal være kundebeskyttelse. Kunden skal ha en riktig og grundig gjennomgang når han er i banken.”*

Informant C

Informantene A, B og Cs formening om formålet med autorisasjonsordningen, stemmer overens med vår egen oppfatning, etter å ha lest om autorisasjonsordningen og regelverket. De sa alle at formålet er å ivareta kundene på en bedre måte, og at det dreier seg om *kvalitetssikring*. Videre sa informant E:

*“Det er jo isolert sett for å beskytte kunden. Og kanskje spesielt i forbindelse med plasserings spørsmål. Også er det jo snakk om å utvide ordningen for å beskytte kunden på flere måter, slik at han skal få en like sikker hverdag i forhold til det å låne penger som å plassere penger. Men det er jo MiFID-reglementet som er bakgrunnen for hele ordningen da”*

Informant E

I tillegg til å si at det dreier seg om å beskytte kunden, viste informanten til gjeldende regelverk og hevdet beskyttelsen gjelder spesielt i forbindelse med

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

plasseringsspørsmål. Informant Ds oppfatning av autorisasjonsordningens formål skilte seg tydelig fra de andre;

*“(...) det tror jeg var en større ryddejobb og renommé. (...)For det er klart at her er et gjort veldig mye rart mellom mange år. (...) jeg tror at man på den måten kunne luke ut noen useriøse og rydde litt opp”*

Informant D

I motsetning til de andre informantene, mente altså informant D at det heller dreier seg om å ivareta *renommé*, og *rydde litt opp* der det er gjort feil tidligere i forbindelse med “bankskandaler”. Informanten sa også at man gjennom autorisasjonsordningen kunne *luke ut useriøse* rådgivere.

Ut fra dette kan vi si at det er nokså stor enighet blant informantene om formålet - å *beskytte kunden*. Den ene informanten mente likevel at det i stor grad handler om *renommé*.

#### **5.2.1.4 Kundenes tilfredshet**

Denne dimensjonen er knyttet til hvorvidt kundenes tilfredshet øker ved at de finansielle rådgiverne autoriseres. Som det fremkommer i kapittel 2.2.3 er formålet med autorisasjonsordningen at kundens sikkerhet skal økes, kunden skal vite hva en kan forvente av enhver autorisert finansiell rådgiver, siden de har den samme AFR-utdannelsen og følger samme reglement (AFR § 1-1(2)).

*“Jeg tror egentlig ikke at kundene vet så mye om det, for å være helt ærlig. Det er mer internt (...) det er liksom ingen som snakker om det.”*

Informant B

*“Det tror jeg kundene legger veldig lite merke til. Jeg har aldri blitt spurt om jeg er autorisert, ingen av kollegaene mine heller. Jeg tror på en måte tilliten de møter her, eller som vi skaper ovenfor kunden er mye viktigere enn den stempelet vi har, eller diplommet på veggen.”*

Informant D

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Her kan vi se at informant B og D har en felles oppfatning om at det snakkes eller spørres lite om autorisasjonsordningen utenfor banksektoren. Videre sa informant A og C;

*“Nei jeg tror faktisk at de ikke vet, jeg tror det er mer for vår del (...) At kundene føler en forskjell på det å bli kontaktet av banken. (...) Jeg vil tro at en indirekte årsak til at vi jobber slik vi gjør i dag er bakenforliggende at vi har kommet i gang med AFR'en.”*

Informant A

*“Jeg tror nok ikke kundene er så bevisst på det. Men jeg håper og tror at kundene opplever bedre kundesamtaler og at de får en bedre prosess.”*

Informant C

Ut fra informantene A, B, C og Ds utsagn, er det stor enighet om at bedriftens kunder ikke legger merke til noen store forskjeller etter at autorisasjonsordningen trådte i kraft. Informant A og C hevdet likevel at autoriseringen av de finansielle rådgiverne kan være en *indirekte årsak* til at *kundene opplever bedre kundesamtaler og får en bedre prosess*.

Informant E, var av en annen oppfatning hva angår kundenes tilfredshet;

*“(...) vi gjør (...) kundeundersøkelser annethvert år. Og vi ser at tilfredsheten øker blant de kundene som har møter med oss.”*

Informant E

Informant E sa at de jevnlig kundeundersøkelsene viser en økt tilfredshet blant de kundene som har møter med de finansielle rådgiverne i Cayenne Sparebank. Videre la informant E til følgende utsagn;

*“(...) Og ut fra det tolker jeg at de fortrinnsvis har møter som er planlagt og går etter AFR. Slik sett er det målbar forbedring av kundens oppfattelse av møter med oss.”*

Informant E

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Selv om det var litt uenigheter blant informantene om hvorvidt kundenes tilfredshet har økt som følge av autorisasjonsordningen, ser vi at flertallet av informantene håpet på gode kundesamtaler og at kunden opplever å bli kontaktet av rådgiverne i større grad enn før autorisasjonsordningen.

## 6. Drøfting

Hensikten med denne delen av oppgaven, er å drøfte funnene fra analysen opp mot teorifundamentet, for å finne ut hva som stemmer overens med teorien og ikke. Vi skal altså knytte informantenes svar sammen med tidligere anvendt teori. Drøftingene vil ha utgangspunkt i kodene fra analysekapittelet; *lederstil* og *autorisasjonsordningen*. Videre i oppgaven vil vi forsøke å komme med konkrete tiltak til Cayenne Sparebank, basert på drøftelsene. Vi vil drøfte underkodene i den rekkefølgen de er presentert i analysekapittelet. For å unngå unødvendige gjentakelser, velger vi å drøfte enkelte underkoder som kan knyttes opp mot den samme teorien samtidig - eller hele hovedkoden under ett, der vi anser det hensiktsmessig. Drøftingskapittelet vil være avgjørende for konklusjonen på problemstillingen vår.

### 6.1 Lederstil

Her vil vi drøfte funnene som omhandler lederstil gjennom underkodene; *begrepet lederstil, ulike lederstiler, god leder, AFR som betingelse for lederstil, karakteristika for oppgaver og omgivelser, og egenskaper ved finansielle rådgivere*. Teorigrunnlaget for drøfting av denne koden er hovedsakelig forankret i oppgavens kapittel 2.3.

#### 6.1.1 Begrepet lederstil

Formålet med denne underkoden er å se om det er samsvar mellom vår definisjon av ordet lederstil og informantenes oppfatning av begrepet. I teorifundamentet har vi definert lederstil til å være det *atferdsmønster* som et individ oppviser når vedkommende forsøker å *påvirke medarbeiderens aktiviteter*. En persons lederstil involverer en kombinasjon av *oppgave- og relasjonsatferd* (Hersey & Blanchard, 1988:116). I analysen har vi sett på hva informantene legger i begrepet lederstil, og vi vil her drøfte dette opp mot teorien.

Innenfor tradisjonen har forskere gjennom tidene vært opptatt av lederfunksjoner, lederatferd og lederroller. En av de mest kjente tolkningene av lederstil går ut på å se lederstilen som en oppsummering av ulike bestemte atferder (Fischer og Sortland, 2001). To av våre informanter var ganske enige om at begrepet lederstil innebærer det adferdsmønsteret man selv har mot andre mennesker. For eksempel sa en av

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

informantene at en lederstil dreier seg om på hvilken måte man bidrar til å fremme bedriftens interesser, ved å tenke på situasjonen helt ned til de små praktiske problemene i hverdagen. Dette samsvarer forholdsvis godt med første del av definisjonen til Hersey & Blanchard (1998), da den tar for seg det adferdsmønsteret mellomlederen oppviser rundt situasjoner hvor man prøver å påvirke medarbeideren. Vi ser også at noen av informantene var inne på at de ønsker å motivere eller påvirke andre til å gjøre en god jobb når de skal definere begrepet lederstil, noe vi finner delvis støtte for i vår teori, så sant det gjelder påvirkning. På den annen side satt en av informantene med et inntrykk av at lederstiler i hovedsak dreier seg om samarbeid. Dette er det svaret som samsvarer minst med definisjonen vi har anvendt og som vi ikke finner støtte for i vår teori.

Hersey & Blanchard (1988) sier i sin andre del av definisjonen at en persons lederstil også involverer en kombinasjon av oppgave - og relasjonsatferd. Dette kan ses i relasjon til en av informantene som snakket om å foretrekke den type leder som gir ansvar, fordi informanten selv liker å ha ansvar. På den måten prøvde informanten også å etterleve dette selv ved å gi rådgiverne så mye ansvar som mulig. Dette kan ses i sammenheng med å kombinere oppgave - og relasjonsatferd, ved at mellomlederen legger vekt på å bruke egne relasjoner og følelser i måten vedkommende ønsker å lede og løse oppgaver på.

Begrepet lederstil er et nokså åpent begrep, og det vil være vanskelig å få helt like og konkrete svar fra alle informantene. Dette gjør at vi har måttet tolke svarene, og vektlegge det helhetlige inntrykket vi fikk av informanten som sådan. På tross av forskjellige svar, mener vi at definisjonen vi har valgt samsvarer godt med svarene informantene ga. De fleste snakket om, kanskje ikke nødvendigvis direkte, at det dreier seg om en egenskap eller et adferdsmønster man selv sitter med, som man skal forsøke å overføre til medarbeiderne i utførelsen av oppgaver og aktiviteter (jf. Fischer og Sortland, 2001). Den ene informanten snakket om to ulike lederstiler, noe som kan tyde på at vedkommende har noe mer kunnskap på området.

### **6.1.2 Ulike lederstiler**

I teorifundamentet kapittel 2.3.1 skrev vi om House og Mitchell (1974) som har utviklet fire forskjellige påvirkningsstrategier (Martinsen, 2009). Disse fire

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

strategiene er styrende, - støttende, - deltakende - og prestasjonsorientert lederstil. Vi stilte informantene spørsmål om hvilken lederstil de syntes passet best til dem, for å se hvorvidt svarene deres samsvarte med teorifundamentet.

Slik vi ser av analysen plasserte kun en av informantene seg inn under den styrende lederstilen. Vi ser gjennom Martinsen (2009) at en styrende lederstil kjennetegnes ved at lederen kartlegger de forventningene som stilles til de ansatte, og gir instruksjoner vedrørende hvordan ulike oppgaver skal gjøres. Et av formålene ved å stille informantene spørsmål om hvilken lederstil de passer best inn under, var å undersøke om det kunne være fordelaktig å anvende en styrende lederstil hvis bedriften hadde tvetydige oppgaver, uklare regler eller manglende kompetanse hos rådgiverne. Informantens svar stemmer delvis overens med teorien, da de strenge reglene bak autorisasjonsordningen har ført til at flere rådgivere frykter det å ta selvstendige avgjørelser. I denne situasjonen kan en styrende lederstil være positivt for de rådgiverne som opplever at de har liten kontroll over sine ansvarsområder. Anvendes en styrende lederstil, vil rådgiverne hele tiden få hjelp av lederen til å fokusere på målet om en mer effektiv arbeidsprosess (jf. Martinsen, 2009).

For det andre ønsket vi å undersøke hvorvidt det kan være fordelaktig å benytte de motsatte former for lederstiler, lederstiler som er deltakende eller støttende. Disse befinner seg på andre siden av skalaen for de styrende og prestasjonsorienterte. Ut fra analysen ser vi at i motsetning til den første informanten, svarer de resterende at de faller inn under disse deltakende og støttende lederstilene. Det tyder på at forholdene mellom mellomlederne og rådgiverne kanskje er mer personlige, og ikke like jobberelaterte som de burde være. I følge Martinsen (2009) passer en slik lederstil godt i bedrifter hvor de ansatte føler stress og frustrasjon i forbindelse med arbeidsoppgavene, men ikke like godt i virksomheter hvor oppgavene er strukturerte (Martinsen, 2009).

Videre stilte vi informantene spørsmål om de mente at de passet inn under den samme kategorien også før autorisasjonsordningen ble innført. Informantenes svar stemmer ikke overens med våre antakelser. Tvert i mot fastslår de det motsatte - tre av fem informanter mente de ikke ville tilhørt en annen kategori før AFR ble innført. Vi ser også at informantene har til felles at de mente lederstilen baseres mest på hva slags

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

person man er. En av informantene sa at det handler mer om en indre drive og at en persons lederstil ligger i ryggmargen. Informanten sa også at AFR har gjort mellomlederne mer observante på en del forhold. Kun én informant hevdet å ikke falle inn under den samme kategorien som først nevnt, men vedkommende sa heller ingenting om hvilken kategori som da ville vært mest riktig. Dette stemmer overens med våre antagelser om at mellomlederens lederstil har blitt endret pga. AFR.

### 6.1.3 God leder

Sims og Manz (1996) snakker om en femte type lederstil, nemlig selvledelse som er nevnt i kap 2.3.2 i teorifundamentet. Det ideelle ville være om en leder kan veilede sine medarbeidere til selvledelse (Berg, 2008). For å avdekke en slik type femte lederstil spurte vi informantene hva de mente skulle til for å være en god leder, for å kunne sammenligne svarene fra informantene mot teorien til Sims og Manz (1996).

I analysen så vi at en av informantene la frem et poeng ved å peke på viktigheten av å være en tilstedeværende leder, selv om det er viktig å være delegerende, noe som stemmer overens med teorien. Vedkommende mente at det er viktig å ha begge hendene på rattet og vise at man er opptatt av medarbeiderne sine. Dette taler i mot Sims og Manz (1996) teori om selvledelse og vi finner ikke støtte for dette i teorien. På den annen side passer dette godt inn under den støttende lederstilen (jf. Martinsen, 2009). Informanten mente at det å være tilstede og veilede og støtte opp om, er viktigere egenskaper. Dette får vedkommende støtte i hos de fleste av de resterende informantene.

Berg (2008) peker på at bedrifter som praktiserer selvledelse, gir medarbeiderne muligheter til i stor grad å kunne styre sin egen tid. Videre hevder han at medarbeiderne kan oppleve selvrealisering ved å utvikle seg selv personlig og profesjonelt. Dette samsvarer ikke med oppfatningen vi sitter igjen med etter intervjuene. Informantene fortalte at de finansielle rådgiverne kvier seg for å ta selvstendige beslutninger. Dette kan ses i sammenheng med at de ikke utvikler seg, heller tvert i mot.

På den annen side sier Berg (2008) at man bør ha fokus på arbeidsoppgaver som interesserer og som gir medarbeideren følelsen av at han har tilfredsstillende kompetanse. En informant sa at man som leder må vite at man er et redskap. Videre



## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

sa informanten at personlig interesse må vike for det som bestemmes og de pålagte oppgavene må gjøres på en god måte. Dette kan faktisk tolkes dit hen at informantens svar har en viss sammenheng med Bergs (2008) teori, ved at de begge mener at fokus på arbeidsoppgaver er viktig, og med på å gi medarbeideren følelsen av å være god nok og har bra kompetanse.

Kort oppsummert ser vi ser store antydninger i analysen til at de fleste informantene våre legger mer vekt på tilstedeværelse og påvirkning av medarbeiderne sine, enn å bevege seg over i selvledelse. De fleste av informantene ser også på oppgaveutførelse som et sentralt element. Ingen av informantene bekrefter teorien til Sims og Manz (1996) om at de burde fokusere på veilede sine medarbeidere til selvledelse (Berg, 2008).

### **6.1.4 AFR som betingelse for lederstil**

Formålet med denne underkoden er å konkret avdekke om informantene mener at de har måttet endre sin måte å lede på etter innføringen av AFR.

I analysekapittelet fant vi at tre informanter hevdet AFR ikke var skyld i endringen av lederstil. Dette stemmer ikke overens med vår hypotese om at autorisasjonsordningen er av betydning for mellomledernes lederstil. Likevel hevdet den ene informanten at lederstilen hadde endret seg de senere årene, på grunn av at marginene har blitt lavere og lavere. Dette kan ses i sammenheng med at det har blitt strengere retningslinjer med mer strukturerte arbeidsoppgaver (jf. Lien og Rød, 2012). Som vi så i teorifundamentet, egnes ikke en støttende lederstil i bedrifter hvor arbeidsoppgavene er strukturerte (Martinsen, 2009). Da flertallet av informanter mente de tilhørte støttende og deltakende lederstil, stemmer ikke det med teorien som sier at de ikke burde opptre i en støttende rolle.

Likevel ser vi at to av informantene hevdet at autorisasjonsordningen har vært med på å endre lederstilen deres. Det kreves mer oppfølging av hver enkelt rådgiver, noe som kan ses i sammenheng med mål-middel-teoriens punkt om veiledning (jf. Martinsen, 2009). Dette stemmer med teorien og våre antakelser.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Som en oppsummering kan vi se at informantene har delte oppfatninger rundt spørsmålet om de har måttet endre sin måte å lede på etter AFR.

Martinsen (2009) sier at den styrende lederstilen karakteriseres ved at lederen gir instruksjoner om hvordan ulike oppgaver skal gjøres, og til hvilket tidspunkt. I den forbindelse spurte vi mellomlederne om ansvarsområdet deres har blitt større etter innføringen av AFR. Denne dimensjonen er en del av den forrige underkoden. Informantene hadde noe delte meninger og begrunnelser om dette. Flertallet av informantene mente ansvarsområdet ikke hadde blitt noe større som følge av innføringen av autorisasjonsordningen. Vi finner ikke støtte for dette i Martinsens (2009) teori om den styrende lederstilen. Årsaken er at en styrende lederstil kan være positiv for rådgivere som opplever at de har liten kontroll over sine ansvarsområder, men dette kan ikke ses i sammenheng med svarene hos våre informanter (Martinsen 2009). Kun én var helt klar på at ansvarsområdet har blitt større, siden det er større krav og mer man skal kunne. To av informantene mente at ansvarsomfanget er større nå enn tidligere, men at det ikke skyldes autorisasjonsordningen. Dette kan ses i sammenheng med det Martinsen (2009) skriver om hvordan en styrende lederstil kan bidra til at mål nås ved at mellomlederen gir veiledning og reduserer uklarheter angående ansvarsområder i bedriften. Én av disse to informantene hevdet likevel at ansvarsområdet har blitt *annerledes*, og vi finner derfor ikke støtte for dette i Martinsens (2009) teori. På en annen side var en av informantene helt uenig i at ansvarsområdet har blitt større etter at autorisasjonsordningen trådte i kraft, og hevdet at det heller har ført til begrensninger i hverdagen.

### **6.1.5 Karakteristika for oppgaver og omgivelser**

Her vil vi drøfte funnene som omhandler mål-middel-modellens situasjonsfaktor karakteristika for oppgaver og omgivelser, gjennom dimensjonene; “klarere arbeidsstruktur”, “endring i arbeidsstruktur” og “autoritetssystemet”. Det teoretiske grunnlaget for drøfting av denne koden er først og fremst forankret i oppgavens kapittel 2.4.3.

Den første dimensjonen vi ønsket å avdekke dreier seg om mellomlederens bidrag til en klarere arbeidsstruktur. Dette vil vi se i sammenheng med situasjonsfaktoren Martinsen (2009) beskriver, som tar for seg oppgaver og omgivelser. Denne

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

situasjonsfaktoren kan deles i to. For det første snakker man om hvorvidt oppgavene i bedriften er *strukturerte* (Martinsen, 2009). Ut i fra analysen ser vi at flesteparten av informantene, hele fire av fem er opptatt av å frigjøre tid og være mer til stede for de finansielle rådgiverne i form av *samtaler, støtte og oppfølging*. Vi finner ikke direkte støtte for dette i teorien. Martinsen (2009) bruker ikke de nøyaktig samme beskrivelsene, men vi ser likevel en sammenheng mellom informantenes svar og teorien, ved at en av informantene mente at det er lederrollen som bør konkretiseres og skjerpes. Informanten var av den oppfatning at strukturen på arbeidsoppgavene da vil bli bedre. På en annen side ser vi ut fra analysen at alle informantene har “forslag” til forbedringer ved at de nevner konkrete tiltak de mener kan bidra til en klarere arbeidsstruktur. Dette finner vi støtte for i teorien. Det samsvarer -og kan ses i sammenheng med Martinsens (2009) beskrivelse av en strukturert oppgave. Dette er fordi samtlige mellomledere mente de har “lette beskrivelser” av hvordan man kan nå målet om klarere arbeidsstruktur.

På spørsmålet om hvorvidt evaluering og tilbakemeldinger kunne bidra til en klarere arbeidsstruktur, ønsket vi å avdekke hvilke av disse strategiene som antas å ha gunstig effekt på de finansielle rådgivernes prestasjoner (Martinsen, 2009) og vi finner her støtte i teorien ved at samtlige informanter er enige i at tilbakemeldinger er viktigst. Analysen viser videre at det kanskje foreligger en endring og en utvikling i arbeidsstrukturen - men at endringen ikke nødvendigvis kan tilskrives autorisasjonsordningen. Det kan også skyldes tilretteleggingen og treningen av de finansielle rådgiverne.

I forbindelse med Martinsens (2009) situasjonsfaktor *oppgaver og omgivelser* og bedriftens strukturerte arbeidsoppgaver, var det aktuelt å undersøke om det fantes endring i arbeidsstrukturen hos Cayenne sparebank etter innføringen av AFR. Ut fra analysen kan vi se at informantenes svar var ganske ulike og upresise, og de fleste svarer ikke konkret på spørsmålet. En av informantene mente at det foreligger en endring i strukturen, men at den ikke nødvendigvis skyldes AFR. Vi fikk imidlertid ingen opplysninger som tilsier at AFR er hovedkilden til endringer i arbeidsstrukturen. Hvorvidt disse opplysningene ble utelatt fordi noen av informantene ikke har så lang fartstid i bedriften, eller fordi spørsmålet burde vært formulert annerledes er uklart. Det kan være at informantene ikke direkte forbinder

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

endringer i arbeidsstrukturen med AFR, men at det likevel er bakenforliggende faktor. Vi har derfor ikke nok grunnlag for å konkludere med at AFR verken er eller ikke er en grunn til eventuelle endringer i arbeidsstrukturen.

Den andre delen av situasjonsfaktoren i mål-middel-modellen (Martinsen, 2009) dreier seg om omgivelsene. Dette er faktorer som de autoriserte finansielle rådgiverne ikke vil ha noen som helst kontroll over, men som vil være viktige for behovsinnfrielse og effektiv utføring av arbeidet (Martinsen, 2009). I analysekapittelet ønsket vi å kartlegge om autoritetssystemet i banken var med på å påvirke rollefordelinger i banken. På den måten ville vi kunne bekrefte eller avkrefte om det foreligger situasjoner som har sterke behov for ledelse (Martinsen, 2009). En av informantene mente at det helt klart *burde* foreligge klare rollefordelinger, men at det i hverdagen kan oppstå mange forstyrrende elementer, som er skyld i at ikke alt fungerer som det skal. Funnene i analysen viser at det stort sett er klare rollefordelinger i Cayenne Sparebank og flere av informantene svarer i samsvar med teorien, men at det til tider - og for enkelte personer kan være noe uklart, jf. situasjonsvariabelen "*omgivelser*" i mål-middel-modellen, som sier at klare rollefordelinger vil være viktige for behovsinnfrielse og effektiv utføring av arbeidet (Martinsen, 2009).

Ut fra analysen kan vi se at de fleste informantene var enige om at det er klare rollefordelinger i banken, og at det dermed foreligger et fungerende autoritetssystem. Dette ser vi i sammenheng med situasjonsvariabelen *omgivelser* (Martinsen, 2009). Siden det er et tydelig, fungerende autoritetssystem i Cayenne Sparebank, følger det at både mellomlederne og de finansielle rådgiverne vet hva deres rolle i bedriften er.

### **6.1.6 Egenskaper ved de finansielle rådgiverne**

I teorifundamentet ser vi at den ene situasjonsfaktoren i mål-middel-modellen dreier seg om personlige egenskaper (se kapittel 2.4.3). Som vi ser av dette, kjennetegnes personlige egenskaper som evner, erfaring og ferdigheter de finansielle rådgiverne har i forhold til de oppgavene som er gitt dem (jf. Martinsen, 2009). Ut fra funnene i analysen ser vi at kun én av informantene vektlegger *kun* erfaring ved delegering av viktige arbeidsoppgaver, jf. "erfaringsfaktoren" som Martinsen (2009) beskriver. Hele

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

fire av fem informanter sa derimot at erfaring, sammen med personlighet og personlige egenskaper hos den finansielle rådgiveren, er svært viktig ved avgjørelser om hvem som skal ha ulike arbeidsoppgaver. Dette samsvarer også med teorien jf. erfaringsfaktoren. På den annen side sier Martinsen (2009) at utdanning kan være viktig for å komme seg til et tenkt jobbintervju, men ikke lenger. Dette stemmer til en viss grad overens med informantenes svar, da de som nevnte utdanning svarte at dette ikke er viktig.

### **6.2 Autorisasjonsordningen**

Formålet med autorisasjonsordningen er å gi kunder en bedre rådgivningsopplevelse som stemmer overens med bransjens standarder (AFR § 1-1 (2)). Hensikten med denne hovedkoden er å se nærmere på autorisasjonsordningen og mellomledernes oppfatning av den. Vi ser det hensiktsmessig å drøfte hele denne hovedkoden under ett, hvor vi ser teorifundamentets kapittel 2.2.3 opp mot funnene i analysens kapittel 5.2.

I følge Lien og Rød (2012) skal kundene få en bedre rådgivningsopplevelse. Dette skal gjøres ved at det fastsettes strukturerte, klare kompetansekrav til rådgivere innen finans. Utfra analysen ser vi at informantene mente bedriften var mer ekspederende enn rådgivende tidligere, og at rådgivningsmøtene var mindre planlagt, noe som kunne føre til lavere kvalitet på kundemøtene. Dette stemmer altså godt overens med teorien, siden de finansielle rådgiverne som har blitt autorisert, også har blitt mer rådgivende.

Som analysen viser, mente samtlige informanter at de kjenner til regelverket, men kunnskapen om selve innholdet varierer. Av alle fem informantene, var det kun én som nevnte MiFID og verdipapirhandelloven - som danner selve grunnlaget for regelverket. Undersøkelsen vår avdekket at de som har hatt stillinger som mellomledere i Cayenne Sparebank lengst, har mer kunnskap om hvor de skal finne svar enn de som har fått stillingene sine de siste årene. På dette området er det ingen konkret teori, men det virker for oss naturlig at fordelingen er nettopp slik. De som har arbeidet med faget lengst, har mer erfaring og tillært kompetanse på området, enn de som nylig har begynt i mellomlederrollen.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Informantene var enige om hva formålet med autorisasjonsordningen er, å sikre kunden ved å ha bedre kvalitet i rådgivningen. Fire av fem sa at formålet er å *beskytte kunden*, som vi ser at stemmer godt overens med teorifundamentet (AFR, § 1-1 (2)). Den ene informanten hevdet formålet er å *rydde opp* i tidligere feil. Dette samsvarer ikke med teorien, siden det kan virke som om informanten mente det dreier seg mest om bransjens rennommé etter noen uheldige hendelser. Likevel *kan* vi av dette utsagnet tolke at også denne informanten mener det trengs bedre rutiner for å beskytte kunden, som igjen til dels vil samsvare med teorien.

Formålet med autorisasjonsordningen er altså at kundene skal få en bedre opplevelse ved rådgivningen (AFR § 1-1(2)). Analysen fremlegger funn om hvorvidt kundenes tilfredshet har økt som følge av autorisasjonsordningen. Her var det også ganske stor enighet blant informantene våre. Fire av fem mente at bedriftens kunder ikke kjenner til autorisasjonsordningen, eller merker noen stor forskjell fra før autorisasjonsordningen ble et faktum. Dette strider da mot teorien, som sier at kundenes tilfredshet bør øke. En av informantene skilte seg litt fra de andre. Informanten sa at bedriften gjennom kundeundersøkelser har fått bekreftelser på at tilfredsheten blant kundene øker. Dette stemmer godt med teorien om at tilfredsheten blant kundene bør bedres gjennom mer planlagte, strukturerte rådgivningsmøter. Likevel bør det nevnes at det er informantens *oppfatning* det er snakk om her, det er informantens tolkning at tilfredsheten øker som følge av autorisasjonsordningen. Men utfra svarene i kundeundersøkelsene, kan virke som om kundene er mer tilfreds, uten at de selv kanskje er klar over årsaken til det.

## 7. Praktiske implikasjoner

I dette kapitlet vil vi presentere forslag til tiltak hos vår samarbeidspartner i forbindelse med autorisasjonsordningen. Vi vil også se på hvordan autorisasjonsordningen kan ha påvirkning på mellomlederens lederstil. Tiltakene er opprettet med det formålet å øke kundenes tilfredshet ytterligere, eller bevisstgjøre kundene på den økte tilfredsheten. Det er også i den hensikt å få mellomlederne til å bruke AFR mer aktivt i hverdagen, noe som kan føre til at de finansielle rådgiverne mestrer AFR metodikken bedre. Tiltakene vil basere seg på undersøkelsen vi har utført, og på funnene i analysen.

### 7.1 Anvende AFR mer aktivt

Som samtalene med mellomlederne i Cayenne Sparebank avdekket, påpekte flere at AFR ikke anvendes i den grad man ønsker. Vi ser av analysen at virkningen av autorisasjonsordningen helt klart kan være av positiv betydning og anbefaler her mellomlederne å anvende AFR mer aktivt. For å anvende AFR mer aktivt foreslår vi at det blir rettet større fokus på Rådgiver Pluss programmet, som skal være behjelpelig med å gjøre sparing enklere. Videre er et forslag at lederne har samtaler med rådgiverne oftere, hvor det bør fokuseres på å oppfordre og minne hverandre på å ta i bruk AFR metodikken i hverdagen. Det bør også legges vekt på å bevisstgjøre kundene på autorisasjonsordningen, og dette kan ses litt i sammenheng med tiltak nummer 2.

Vår analyse avdekket også at det ikke blir praktisert og trent like mye AFR metodikk som det kanskje burde. Det kan virke som om de finansielle rådgiverne kvier seg for å ta initiativ til kundemøter, og at det å være proaktiv er en utfordring. Vi foreslår dermed at de finansielle rådgiverne kan øve seg, og få erfaring ved å anvende metodikken på kunder de kjenner og føler seg trygge på. På den måten vil man kunne oppnå en større sikkerhet og fortrolighet rundt det man praktiserer, noe som kan føre til bedre resultater for bedriften.

## 7.2 Bevisstgjøre kunden

Samtlige av informantene er enige om at kunden ikke legger merke til autorisasjonsordningen i hverdagen, på tross av at målet bak autorisasjonsordningen er å sikre kunden. Utfordringen her ligger i kundens tilfredshet, og hvordan denne kan økes. Bevisstgjøring rundt AFR vil kunne bidra til en positiv oppmerksomhet for banken, og vi foreslår derfor det fokuseres mer på nettopp dette. Vår analyse avdekket at en av informantene mener de kundene som har møter regelmessig, sitter igjen med en økt tilfredshet. Informanten sa også at det kan tolkes slik at kundene virker tilfredse med ordningen. Vi vil derfor minne om at det kan være lønnsomt for banken å gi kundene gode opplevelser i tråd med næringens selvpålagte standarder. Disse tiltakene kan for eksempel bestå av mer reklame på sparebankens hjemmesider, kundekvelder med fokus på autorisasjonsordningen, og større fokus på booking av kundemøter. Et helt konkret forslag til Cayenne Sparebank, er å kjøre en kampanje hvor de fremmer antall autoriserte finansielle rådgivere de har. Jo fler autoriserte, desto mer kunnskapsrik virker banken utad, noe som igjen kan bringe inn flere kunder. Hvis kundene blir mer bevisste, vil de kanskje oppsøke banken selv, slik at de finansielle rådgiverne kan anvende tiden til annet å booke møter og kontakte kunder. En annen fordel med å synliggjøre at banken har mange autoriserte finansielle rådgivere, er at bedriften kan bli mer attraktiv for dyktige fagpersoner.

## 7.3 Bedre oppfølging

Undersøkelsen avdekket at flere av informantene hos Cayenne Sparebank indirekte bekrefter at det kan være ønskelig med bedre oppfølging i henhold til autorisasjonsordningen. En av informantene pekte på at det nærmeste de kommer oppfølging i ettertid av prøven er en test som må tas hvert andre år. Men denne testen krever ingen bestått karakter, og det kan derfor være vanskelig å få rådgiverne til å fokusere nok på den. Vi forutsetter at oppfølging er en viktig faktor for at AFR skal praktiseres bedre, og vi mener derfor at det burde tilrettelegges for tiltak som omhandler arrangerte oppfølgingskurs. Her er det for eksempel ikke nødvendige å bruke masse ressurser i gjennomføringen, men man kan arrangere interne kurs og bruke de ansatte som kursholdere. Man kan ha frivillig oppmøte og belønning til de som stiller opp, for at ingen skal føle seg bundet til noe de selv ikke føler de har behov for, eller ønsker.



## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Undersøkelsen vår avdekket også at på tross av mye trening til autoriseringens praktiske prøve, trenes det lite i ettertid. Det kan derfor være aktuelt å innføre tiltak om trening i fellesskap også etter endt prøve. En av informantene legger vekt på at man lærer mye av hverandre, og at dette er en god måte å lære og repetere på.

Et tips til mellomlederne i Cayenne Sparebank er at de fortsetter å være tilgjengelige for rådgivning - gjerne i større grad enn de er i dag. Under samtaleintervjuene fikk vi informasjon om at mellomlederne har en visjon om å delta på kundemøter med de finansielle rådgiverne. Vi tror det vil være fordelaktig at mellomlederne hver måned deltar på minimum to møter, og at dette gjøres til en fast rutine. På denne måten får de finansielle rådgiverne kontinuerlig trening, samt tilbakemeldinger. Dette kan være særdeles viktig i Cayenne Sparebank, siden det er mange av de ansatte som har arbeidet i bedriften i mange år. Det virker som om det er en lang prosess å gå fra å være en ekspederende bedrift til å være rådgivende, og for mange kan det være vanskelig å omstille seg til å bli selgere. Da er det nødvendig med jevnlig oppfølging, slik at de ikke faller tilbake til gamle vaner.

### **7.4 Råd til ledelsen**

Som vi ser i analysen var det kun én av fem informanter som nevnte MiFID og verdipapirhandelloven når vi stilte spørsmål om kjennskap til regelverket bak AFR. Verdipapirhandelloven danner selve grunnlaget for regelverket. Vi mener det burde rettes tiltak mot større bevisstgjøring på verdipapirhandelloven blant alle ansatte som praktiserer AFR til daglig. Dette med grunnlag i at kunnskap er den viktigste pilaren i fag og produkt delen av en opplæring, og det vil være fordelaktig å ta den i bruk videre. Undersøkelsen vår avdekker at de som har hatt stillinger som mellomledere i Cayenne Sparebank lengst, har mer kunnskap om hvor de skal finne svar enn de som har fått stillingene sine de siste årene. Dette tyder på at å gjennomføre et slikt tiltak som vi beskriver her vil kunne være fordelaktig og gi resultater.

Videre fant vi at informantenes holdninger omkring tilbakemeldinger og ros var ganske ensidige. De brukte alle en form for tilbakemelding og mente selv at dette var viktig. Vi tror det er viktig å rose de som er flinke, men også oppmuntre de som ikke er like sterke på enkelte områder når de gjør fremskritt. Man må huske på at ikke alle

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

verdsetter offentlig ros og skryt i samme grad, slik at det enkelte ganger kan være bedre å heller være diskre. Dette varierer selvfølgelig fra person til person, og fra avdeling til avdeling.

Til slutt vil vi påpeke at ledelsen i sparebanken - og mellomlederne, bør vise at de er en del av fellesskapet. Dette kan de gjøre ved å anvende og beherske AFR-metodikken godt, og ved å vise de finansielle rådgiverne fordelene ved ordningen. Gode rollemodeller er alltid viktig, også i arbeidslivet.

## 8. Feilkilder og videre forskning

I følgende del av oppgaven vil vi redegjøre for ulike feilkilder og svakheter. Vi vil også fremlegge utfordringer vi har møtt, og begrensninger, samt se på aktualiteten for forskning rundt problemstillingens tema.

### 8.1 Feilkilder

I oppstartfasen av oppgaven hadde vi en del utfordringer knyttet til hva det juridiske aspektet i oppgaven ville være. Vi ble tidlig i prosessen enige med samarbeidsbedriften om at utfordringene knyttet til autorisasjonsordningen kunne være viktig å se nærmere på. Etterhvert fant vi ut at det juridiske aspektet i oppgaven måtte dreie seg om dette. Vi undersøkte derfor litt videre rundt temaet, for å se om det forelå noen skriftlige normer og regler. Det tok litt tid før vi oppdaget at AFR faktisk har hele regelverket sitt nedskrevet og at autoriseringen av finansielle rådgivere er et krav fra MiFID, som er EUs regelverk for investeringstjenester. Oppgaven vår ble dermed å knytte regelverket og praksisen Cayenne Sparebank utfører sammen, og se hva slags problemer som dukket opp, og hva som eventuelt kunne gjøres bedre.

En svakhet ved vår undersøkelse dreier seg om det at vi aldri tidligere har vært igjennom en forskningsprosess. Vi mangler erfaring i de aller fleste ledd, og spesielt har vi merket det på planleggingen og gjennomføringen av intervjuguiden. Vi så underveis at mange av oppfølgingsspørsmålene vi hadde skrevet ned, allerede ble svart på tidligere i samtalen, og noen ganger i forbindelse med helt andre spørsmål. På grunn av dette måtte vi hele tiden tilpasse spørsmålene etter hvordan intervjuene utviklet seg. Det var noe utfordrende å sette svarene inn i en matrise og analysere intervjuene i ettertid, fordi vi oppdaget noen “hull” som ikke var tettet hos enkelte av informantene.

For å bedre kvaliteten på undersøkelsen, og for å gjøre den mer anvendelig for andre bedrifter, kunne vi intervjuet mellomledere fra flere ulike sparebanker. Selv om vi har snakket med informanter fra forskjellige avdelinger, kan det være andre rutiner i andre sparebanker. Dette ville en mer omfattende undersøkelse avdekket.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

I utgangspunktet var meningen at vi skulle hente inn data fra seks informanter gjennom samtaleintervju. På grunn av ulike årsaker lot ikke det ene intervjuet seg gjennomføre, og vi fikk ikke kontakt med informanten via mail eller telefon, slik at alternative innsamlingsmetoder ikke kom til anvendelse. På denne måten gjenstod fem informanter, som har gitt oss gode svar, men reliabiliteten svekkes likevel noe, siden vi har færre informanter å sammenlikne svar fra.

Vi ser også at det kunne vært interessant å intervju noen av de finansielle rådgiverne. Dette hadde krevd mer tid og ressurser, men vi ville antakelig fått svært annerledes svar enn fra mellomlederne. Dette ville gitt undersøkelsen fler nyanser, og kunne kanskje vært et godt verktøy for mellomlederne, og deres håndtering av AFR i hverdagen. På den måten kunne vi kanskje gitt mellomlederne svar de ikke får ellers.

### **8.2 Videre forskning**

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i juss og ledelse. Siden det er snakk om en bacheloroppgave, foreligger det begrensninger for undersøkelsen i form av tid og omfang. Vi har arbeidet med oppgaven, som har en ramme på maksimalt hundre sider ekskludert vedlegg, over en ni måneders periode. Vi mener, som tidligere nevnt, at det kunne vært nyttig å inkludere flere virksomheter i undersøkelsen ved eventuelt videre forskning. På den måten hadde undersøkelsen blitt mer generell for bransjen, og ikke spesifisert mot en enkelt bedrift. Som vi presenterte tidligere i oppgaven, kan ikke funnene i oppgaven vår uten videre generaliseres - men vi håper og tror at deler av den kan overføres til liknende bedrifter med samme forutsetninger.

Vi ser at det kunne vært interessant å følge casen vårt over en lengre periode. Det ideelle hadde kanskje vært å fulgt bedriften fra før autorisasjonsordningen trådte i kraft. Det ville gitt oss mye informasjon om hvorvidt autorisasjonsordningen har betydning for mellomledernes lederstil, siden vi kunne sammenlignet før og etter. Dette er jo naturlig nok ikke gjennomførbart, siden ordningen har vært et faktum i noen år nå. Det kunne derfor vært interessant å følge Cayenne Sparebank videre fremover, for å se hvorvidt noen av de tiltakene vi har foreslått, kunne bidratt til endring og bedring.

## 9. Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å finne en konklusjon på følgende problemstilling:

*“Har autoriseringen av finansielle rådgivere betydning for mellomlederens lederstil?  
Hvis så er tilfelle, hvordan? “*

Med bakgrunn i analysekapittelet og drøftingskapittelet kan vi konkludere med at flertallet av informantene i Cayenne Sparebank selv mener at autorisasjonsordningen ikke er av betydning for deres lederstil. Etter å ha analysert og drøftet funnene i undersøkelsen opp mot teorifundamentet, ser vi likevel at mellomlederne har måttet endre sin måte å lede de finansielle rådgiverne på, etter at de ble autorisert. Basert på dette og tiltakene vi kom frem til i kapittel 7.1 - 7.4 mener vi at autoriseringen av finansielle rådgivere allikevel er av betydning for mellomledernes lederstil.

Hypotesen i bakgrunnen av problemstillingen står seg som gjeldende. Disse tiltakene vil også ha til hensikt å besvare problemstillingens siste ledd; - hvis så er tilfelle, hvordan? som både teorifundamentet, analysekapittelet og drøftelsen legger frem.

I samsvar med analysekapittelet, må vi se på hvilken måte autoriseringen av de finansielle rådgiverne har hatt betydning for mellomlederens lederstil for å besvare problemstillingens andre ledd.

Det fremgår av analysekapittelet at samtlige av informantene sa at de falt inn under de støttende og deltakende lederstilene til House og Mitchell (1974). Ved utførelser av rådgivende tjenester må de finansielle autoriserte rådgiverne ta mer kontakt med kunden, i stedet for å vente på at kunden skal komme til dem. Informantene ønsker at rådgiverne skal avdekke kundens behov og finne de riktige rådene til hver enkelt kunde. Mellomlederne må derfor hele tiden være deltakende og støttende, slik at de ser til at de finansielle rådgiverne er proaktive og kontakter kunder.

Vi tror at ved å gjennomføre tiltakene ”Anvende AFR mer aktivt”, ”Bevisstgjøre kunden”, ”Bedre oppfølging” samt følge ”Råd til ledelsen” (kapittel 7.1-7.4) vil mellomlederne i Cayenne Sparebank få mer ut av autorisasjonsordningen.

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Konklusjonen på problemstillingen er etter denne undersøkelsen at autoriseringen av finansielle rådgivere er av betydning for mellomledernes lederstil. Den største endringen autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere har ført med seg, er at bedriften nå er rådgivende i stedet for ekspederende. Dette fører til at mellomlederne til enhver tid må veilede de finansielle rådgiverne, for at de skal være proaktive, kontakte kundene og tjene penger slik at banken kan klare fastsatte budsjetter.

## Litteraturliste

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Finansforbundet, Finansnæringens hovedorganisasjon, Sparebankforeningen i Norge og Verdipapirfondets forening. 2008. *Autorisasjon av finansielle rådgivere: Innstilling fra styringsgruppen*

Fischer, Grete, og Nils Sortland. 2001. *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

“Forbrukerrådets undersøkelse av finansielle rådgivningstjenester: Rydd opp i sparemarkedet!” Hentet 29.9.2013

[http://www.forbrukerradet.no/\\_attachment/1129871/binary/7501](http://www.forbrukerradet.no/_attachment/1129871/binary/7501)

Hope, Ole. 2010. Avhandling (ph.d), Norges Handelshøyskole Bergen

Lien, Silje, og Ingjerd Hals Rød. 2012. *Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere: veien til autorisasjon*. Masteroppgave i økonomi og samfunnsvitenskap, Universitet i Agder

Martinsen, Øyvind Lund, red. 2004. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Martinsen, Øyvind Lund, red. 2009. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

“MiFID - EUs regelverk for “ 2013. Hentet 29.9.2013

<http://www.fno.no/Hoved/Fakta/Verdipapirer-og-kapitalforvaltning/Faktaark-verdipapirer-og-kapitalforvaltning-A---A/MIFID/>

Opedal, Anne. 2011. “Mellomledelse - hvorfor ikke alt blir som planlagt.” Hentet 29.9.2013 [http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2011/Mellomledelse+-+hvorfor+alt+ikke+blir+som+planlagt.b7C\\_wtrKYY.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Mellomledelse+-+hvorfor+alt+ikke+blir+som+planlagt.b7C_wtrKYY.ips)

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Ringdal, Kristen. 2009. *Enhet og Mangfold*. Fagbokforlaget

Stieng, Gunn Helen. 1990. *Mellomlederen - administrator eller kollega?*. Trondheim:  
Norsk voksenpedagogiske institutt

Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode  
(3.utg)* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*, United States of  
America, SAGE Publications, Inc.



## Liste over lover og konvensjoner

1961: Lov av 24-05-1961 nr. 1 om sparebanker (sparebankloven)

1961: Lov av 24-05-1961 nr. 2 om forretningsbanker (forretningsbankloven)

1988: Lov av 10-06-1988 nr. 40 om finansieringsvirksomhet og finansinstitusjoner  
(finansieringsvirksomhetsloven)

1999: Lov av 12-06-1999 nr. 46 om finansavtaler og finansoppdrag  
(finansavtaleloven)

2000: Lov av 14-04-2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger  
(personopplysningsloven),

2007: Lov av 29-06-2007 nr. 75 om verdipapirhandel (verdipapirhandelloven) fant

**Vedlegg 1: Informert samtykke**

# Informert samtykke

Vedrørende bacheloroppgave i juss og ledelse ved Høgskolen i Buskerud avd. Hønefoss, omhandlende Cayenne Sparebank.

- Cayenne Sparebank forplikter seg til å gjennomføre denne undersøkelsen ved å bidra med nødvendig tallmateriale, saksdokumenter og informanter/respondenter
- Intervjuene vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantenes/respondentenes synspunkter og erfaringer knyttet til Cayenne Sparebank og deres arbeid
- Referatet fra selve intervjuet vil bli gjengitt i oppgaven og vil være med på å danne grunnlaget for analysen og tolkningen
- Cayenne Sparebank vil få den endelige besvarelsen til gjennomsyn før innlevering, men gjøres oppmerksom på at det ikke vil være noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet
- Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur 30.april 2014, samt offentliggjort på høgskolens bibliotek
- Opphavsretten til arbeidet tilligger studentene. Cayenne Sparebank vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder
- Dersom informantene/respondentene eller Cayenne Sparebank har behov for eventuelle avklaringer vedrørende det formelle kan studieveileder og førstelektor ved Høgskolen i Buskerud campus Ringerike, Anne Bang Lyngdal kontaktes på kontortelefon: 32 11 71 61 eller på e-post: [anne.bang@hibu.no](mailto:anne.bang@hibu.no)

---

Student

---

Cayenne Sparebank

## Vedlegg 2: Autorisasjonsordningens regelverk

# KAPITTEL 1

## *Innledende bestemmelser*

### *§ 1 – 1*

#### *Formål*

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere forvaltes i et samarbeid mellom Finans Norge, Verdipapirfondenes forening og Finansforbundet. Den bygger på rap porten fra mars 2008: Autorisasjon av finansielle rådgivere. Innstilling fra styrings gruppen nedsatt av nevnte foreninger.

Ordningen har som formål å sørge for at finansielle rådgivere holder et høyt kompetansenivå, noe som er en forutsetning for at finansnæringens kunder skal nyte godt av en finansiell rådgivning av høy kvalitet.

Autorisasjonsordningen skal ha høy legitimitet og troverdighet hos myndigheter, publikum og finansbedriftene.

#### *Hva som menes med finansiell rådgivning*

Med finansiell rådgivning forstås personlig veiledning og anbefalinger knyttet til plassering av kundens finansielle formue.

#### *Tilslutning til ordningen – medlemmer*

Finansbedrifter som er medlemmer av de samarbeidende foreningene nevnt i § 1 – 1, og som driver med finansiell rådgivning som nevnt i § 1 – 2, anbefales å slutte seg til ordningen.

Andre finansbedrifter som driver med finansiell rådgivning kan søke om å bli medlem av ordningen. Søknader behandles av styret.

# KAPITTEL 2

## *Medlemsforetakenes forpliktelser*

### *§ 2 – 1*

#### *Hvem som skal autoriseres*

Finansbedrifter som er tilsluttet ordningen, skal sikre at deres ansatte som driver med finansiell rådgivning etter § 1 – 2, er autorisert som finansielle rådgivere.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Finansbedrifter som er tilsluttet ordningen, skal også sikre at ledere som har faglig oppfølgingsansvar for finansielle rådgivere, er autorisert som finansielle rådgivere.

Nye bedrifter som meldes inn i ordningen har 6 måneder på seg til å sørge for at ovennevnte regler følges. Inntil avtalt dato vil bedriften ikke fremkomme i oversikten over bedrifter som er tilsluttet AFR.

### *Autorisasjonsordningen som del av bedriftens*

#### *internkontroll/compliance-funksjon*

Finansbedrifter som er tilsluttet ordningen, skal sørge for å innarbeide autorisasjons ordningen i sin internkontroll/compliancefunksjon.

#### *Påmeldingsrutiner*

Finansbedrifter skal sørge for at kandidater blir innmeldt i ordningen for å ta autorisasjonsprøvene på de tidspunkter og etter de rutiner som er avtalt mellom bedrift og autorisasjonsordningen.

#### *Brudd på medlemsforetakets forpliktelser*

Ved grove brudd på medlemsforetakets forpliktelser eller dersom medlemsforetaket på annen måte har opptrådt illojalt overfor autorisasjonsordningen eller ordningens formål har styret i ordningen følgende sanksjonsmuligheter:

1. Det innledes dialog med ledelsen i det aktuelle foretaket med sikte på bringe regelbruddet og/eller den illojale adferden til opphør.
2. Dersom den uheldige praksisen fortsetter, utferdiger AFRstyret en advarsel.
3. Om forholdet vedvarer over tid, avgir styret en uttalelse til den berørte eierorganisasjon (VFF og/eller Finans Norge) om at medlemsforetaket ikke er skikket til å delta i autorisasjonsordningen.

## KAPITTEL 3

### *Autorisasjonsprøver, oppdatering og vedlikehold av kompetanse, tildeling og opphør av autorisasjon*

#### *§ 3 – 1*

#### *Autorisasjonsprøvene*

1. **a)** En kandidat som skal bli autorisert finansiell rådgiver, må bestå en kunnskaps prøve og en praktisk prøve og ha minst ett års yrkesrelevant praksis jf. § 3 3.

Med dette menes at vedkommende må ha ett års erfaring fra kundebehandling og/eller rådgivning fra finansnæringen. Dersom medarbeideren er nyansatt og mangler ett års relevant yrkeserfaring, må bedriften lage en utviklingsplan slik at medarbeideren gjennom sitt første år i bedriften får den nødvendige opplæring/ trening som skal til for å kunne bestå kunnskapsprøven og den praktiske prøven.

Det må dokumenteres at kunnskapsprøven er bestått før gjennomføring av praktisk prøve.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse

### Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Den praktiske prøven kan tidligst avlegges etter tre måneder og om det av opplæringshensyn er nødvendig, må prøvene selvsagt avlegges senere enn dette. Den praktiske prøven kan senest avlegges innen to år etter at kunnskapsprøven er bestått.

Kunnskapsprøven kan avlegges som privatist. Med privatist menes her en kandidat som skal melde seg opp til og gjennomføre kunnskapsprøven i AFR uten å være innmeldt via en tilsluttet finansbedrift. Oppmelding til kunnskapsprøven og tilgang til testsystemet (herunder kartleggingstest) gjøres ved henvendelse til sekretariatet. For privatister gjelder samme regelverk som for øvrige kandidater som skal gjennomføre kunnskapsprøven.

En kandidat som har minst ett års yrkesrelevant praksis, samt har bestått autorisasjonsprøvene, kan tildeles autorisasjonsbevis som autorisert finansiell rådgiver.

2. **b)** En kandidat gis anledning til å fremstille seg til autorisasjonsprøven inntil tre ganger. Dette gjelder både kunnskapsprøven og den praktiske prøven.
3. **c)** Autorisasjonsnemnda bestemmer kravene om prosentandel riktige svar for å bestå kunnskapsprøven – totalt og for det enkelte emneområde, samt kravene som skal til for å bestå praktisk prøve.
4. **d)** Dersom en prøve ikke består, har leder i samråd med kandidaten ansvar for at det blir satt opp en utviklingsplan frem mot neste prøve. Det skal settes av tilstrekkelig med tid for grundig forberedelse til neste prøve. Tidsperioden frem til neste prøve må ikke være kortere enn en måned.
5. **e)** Etter søknad fra en kandidat kan autorisasjonsnemnda gi dispensasjon til et fjerde forsøk i helt spesielle tilfeller.
6. **f)** En tilsluttet finansbedrift kan søke om at en kandidat som ikke har bestått autorisasjonsprøvene etter tre forsøk, kan fremstille seg til nye prøver dersom det er gått minimum to år etter siste forsøk. Dette gjelder både kunnskapsprøven og den praktiske prøven. Ved ikke bestått praktisk prøve, må kunnskapsprøven også avlegges på nytt. Søknaden skal vedlegges dokumentasjon på hvilke kompetanseutviklende tiltak som er gjennomført etter siste forsøk (opplæring, trening og annen kvalifisering.) Søknaden behandles av autorisasjonsnemnda. Om søknaden innvilges, får kandidaten tre nye forsøk på hver av prøvene. Det kan kun innvilges nye forsøk én gang.

### § 3 – 2

#### *Oppdatering og vedlikehold av kompetanse*

1. **a)** En tilsluttet bedrift har ansvar for å legge til rette for og følge opp at autoriserte finansielle rådgivere i bedriften oppdaterer sin kompetanse i henhold til de krav AFR setter gjennom årlig fagplan for oppdateringer. Bedriften velger selv metode for oppdatering og vedlikehold av kompetanse. Bedriften skal dokumentere hva som er gjort for i tilstrekkelig grad å oppdatere og vedlikeholde kompetansen.
2. **b)** Den autoriserte finansielle rådgiveren er forpliktet til å gjennomføre de aktiviteter bedriften krever for å holde kompetansen oppdatert.
3. **c)** Bedriften har ansvar for å etablere rutiner som sikrer at ledere som har faglig oppfølgingsansvar sørger for at autoriserte finansielle rådgiveres praksis tilpasses de endringer som følger av fagplaner for oppdatering.
4. **d)** Kravet til oppdateringer gjelder ikke rådgivere som har hvilende autorisasjon, se § 33. Skal den hvilende autorisasjonen aktiveres, kreves det at bedriften bekrefter at rådgiveren har gjennomført nødvendige oppdateringer for hele den perioden autorisasjonen har vært hvilende.
5. **e)** Tilsluttede bedrifter har plikt til å melde inn til AFR hvilke rådgivere som ikke har gjennomført tilstrekkelige oppdateringer etter de rutiner som er fastsatt mellom bedriftene og AFR. I disse tilfellene gjøres autorisasjonen hvilende og rådgiveren meldes ut av registeret over autoriserte finansielle rådgivere. Oppfølging av bedriftene skjer gjennom AFRs internkontroll og tilsyn. Av

## Bacheloroppgave i juss og ledelse

### Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

vik behandles i AFRs organer og tas opp med den enkelte bedrift. I ytterste konsekvens kan avtalen med en tilsluttet bedrift bringes til opphør.

#### *Tildeling og opphør av autorisasjonen*

1. **a)** Med hvilende autorisasjon menes en autorisasjon som ikke kan benyttes av den finansielle rådgiveren, men som kan aktiveres igjen av en tilsluttet bedrift. Finansielle rådgivere med hvilende autorisasjon meldes ut av registeret over autoriserte finansielle rådgivere. Rådgiveren plikter å levere inn eventuelt autorisasjonsbevis. I perioden autorisasjonen er hvilende, er rådgiveren forpliktet til ikke å yte finansiell rådgivning.
2. **b)** En tilsluttet bedrift kan melde en finansiell rådgivers autorisasjon hvilende, dersom den finansielle rådgiveren ikke praktiserer over lengre tid.
3. **c)** Om en autorisert finansiell rådgiver på grunn av sykdom, permisjon eller av andre årsaker ikke har gjennomført kompetanseoppdateringer slik som angitt i § 3 – 2, blir autorisasjonen hvilende etter melding fra bedriften. Den autoriserte finansielle rådgiveren kan påklage bedriftens beslutning til autorisasjonsnemnda.
4. **d)** Dersom ansettelsesforholdet i en tilsluttet bedrift opphører, blir autorisasjonen hvilende fra og med den dagen ansettelsesforholdet opphører. Bedriften skal melde inn dato for ansettelsens opphør.
5. **e)** Dersom en bedrift melder seg ut av ordningen, bli autorisasjonen hvilende for samtlige autoriserte finansielle rådgivere i den aktuelle bedriften.
6. **f)** Ved ansettelse i ny tilsluttet bedrift, kan denne bedriften aktivere en hvilende autorisasjon etter d) og e) ved bekreftelse på at den finansielle rådgiveren har gjennomført nødvendige oppdateringer for hele den perioden autorisasjonen har vært hvilende.
7. **g)** En hvilende autorisasjon kan kun aktiveres ved bekreftelse på at den finansielle rådgiveren har gjennomført nødvendige oppdateringer for hele den perioden autorisasjonen har vært hvilende og dersom bedriften vurderer rådgiveren som skikket til å yte finansiell rådgivning.
8. **h)** En autorisasjon som har vært hvilende i 5 år, opphører. Den som ønsker ny autorisasjon må avlegge fullstendig ny autorisasjonsprøve etter reglene i § 3 – 1.

#### *Brudd på god rådgivningsskikk*

1. **a)** Finansbedrifter som er tilsluttet ordningen har ansvar for å legge til rette for og følge opp at autoriserte finansielle rådgivere følger reglene for god rådgivningsskikk. Bedriften har ansvar for å etablere rutiner som sikrer at brudd på god rådgivningsskikk avdekkes og behandles.
2. **b)** Oppfølging av bedriftenes rutiner skjer gjennom AFRs internkontroll og tilsyn. Avvik behandles i AFRs organer og tas opp med den enkelte bedrift. I ytterste konsekvens kan avtalen med en tilsluttet bedrift bringes til opphør.
3. **c)** Ved avdekking av brudd på god rådgivningsskikk, skal bedriften iverksette nødvendige tiltak. Eksempler på tiltak kan være advarsel, krav til opplæring/ trening og/eller midlertidig fratakelse av arbeidsoppgaver.
4. **d)** Ved gjentatte eller grove brudd på retningslinjene for god rådgivningsskikk kan det bestemmes at autorisasjonen skal falle bort. Det samme gjelder tilsvarende brudd på andre sentrale og relevante atferdsnormer som er egnet til å svekke tilliten til rådgiveren eller rådgivningen. Finansbedriften har i slike tilfeller plikt til å melde bruddet til Autorisasjonsordningens sekretariat uten ugrunnet opphold. Bedriften skal også vurdere midlertidig fratakelse av oppgaver som autorisasjonen ellers ville gi tilgang til å utføre og om vedkommende skal suspenderes i registeret over autoriserte finansielle rådgivere inntil saken er behandlet. I slike saker må bedriftene handle umiddelbart.

Bedriftens saksfremstilling skal beskrive selve saken, hva bedriften har gjort og hva kandidaten har gjort. Kandidaten skal varsles om at saken er sendt inn, med kopi av saksfremstillingen. AFR ber om å få rådgiverens uttalelse og en bekreftelse på om fakta er riktig fremstilt. Den innklagede skal gi sin uttalelse til AFR med kopi til bedriften.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse

### Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Ved avgjørelse er følgende forhold særlig relevante: Handlingens grovhet, om kunder er blitt skadelidende, om markedets integritet og bransjens omdømme er blitt skadelidende, den ansattes stilling og erfaring, den ansattes medvirkning til opplysning i saken, tiden mellom handlingen og behandling av sanksjonssaken, om advarsel tidligere er gitt samt finansbedriftens rolle.

Det er kun AFR som kan frata en rådgiver autorisasjonen. Autorisasjonsnemnda avgjør om autorisasjonen skal falle bort eller om advarsel skal gis etter denne paragraf. Sekretariatet forbereder saken uten ugrunnet opphold og innhenter opplysninger om saken fra finansbedriften og den finansielle rådgiveren. Når saken er tilstrekkelig opplyst, avgir sekretariatet innstilling til Autorisasjons nemnda.

Sekretariatet kan i samråd med autorisasjonsnemndas leder, midlertidig frata den finansielle rådgiveren autorisasjonen inntil saken er endelig avgjort. Et vilkår er at det anses nødvendig av hensyn til ordningens legitimitet og troverdighet, der særlig kundehensyn skal tillegges stor vekt. I vurderingen skal sekretariatet påse at den skade eller ulempe som rådgiveren blir påført gjennom en slik midlertidig ordning, ikke står i åpenbart misforhold til de hensyn som taler for midlertidig fratakelse av autorisasjonen.

Sekretariatets beslutning kan påklages til det særskilte klageorganet. Sekretariatet avgjør om rådgiveren skal beholde autorisasjonen inntil klagen er avgjort.

5. **e)** Behandlede saker offentliggjøres overfor bedriftene og/eller på AFRs hjemmeside, da i anonymisert form.
6. **f)** Autorisasjonsnemnda kan stanse saken dersom denne springer ut av samme forhold som en sak som er brakt inn for Finansklagenemnda, domstolen eller er under intern klagebehandling i finansbedriften. Når de grunner som gjør at saken er stanset, ikke lenger er til stede, tar Autorisasjonsnemnda uten ugrunnet opphold stilling til om saken skal behandles eller avvises.
7. **g)** Autorisasjonsnemnda kan avvise saken dersom den er av en art og karakter som gjør at den ikke er egnet for behandling i de nevnte organer.
8. **h)** Autorisasjonsnemndas avgjørelse kan av rådgiveren påklages til det særskilte klageorganet innen fire uker etter at nemndas avgjørelse ble meddelt rådgiveren.

Klageadgangen skal fremkomme tydelig overfor innklagede.

Saksbehandlingen for sekretariatet, Autorisasjonsnemnda og det særskilte klageorganet er som hovedregel skriftlig.

9. **i)** Den som har blitt fratatt autorisasjonen etter denne paragrafs d), må vente i minst tre år før vedkommende kan søke autorisasjonsordningen om å få avlegge autorisasjonsprøven på nytt, jf. reglene om autorisasjonsprøven i § 3 – 1. Det er et vilkår at vedkommendes arbeidsgiver anbefaler dette og går god for at vedkommende er skikket.

### *Krav til avvikling av kunnskapsprøven, bruk av testlokaler*

Bedriften har ansvar for at prøvene avlegges under kontrollerte former. Kandidaten har ikke adgang til å bruke mobiltelefon og må heller ikke ta kontakt med andre personer under avleggelse av prøvene.

Kandidaten kan ikke avlegge kunnskapsprøven på sin egen arbeidsplass, men må sitte i et lokale som er tilstrekkelig avskjermet mot kunder, andre ansatte, støy etc. Lokalet skal ivareta hensynet til et sikkert kontrollmiljø, samt ivareta kandidatens behov for ro og konsentrasjon under prøvene.

Det skal under prøvene være en testleder tilstede som kontrollerer at påloggingen går riktig for seg – i samsvar med nærmere instruksjoner fra testleverandørens side. Testlederen skal ha fått nødvendige instruksjoner fra testleverandør og bedriftens administrator. Bedriften må sørge for at det er en vaktordning som sikrer at prøven avvikles i samsvar med reglementet. Særlig er det viktig å forhindre fusk.

## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

Disse hjelpemidlene er tillatt ved avleggelse av autorisasjonsprøvene: **Kunnskapsprøven:** Enkel, ikke-programmerbar kalkulator, utvalgte lover og forskrifter som gjelder emneområdet regelverk, samt blyant og papir.

**Den praktiske prøven:** De hjelpemidler som rådgiveren ellers benytter seg av i sitt daglige arbeid, se også Rammeverk for praktisk prøve.

Bedriften kan alternativt velge at kandidaten tar prøven i eksterne, godkjente testlokaler.

### *Andre regler for avviklingen av prøvene*

1. **a)** Selve kunnskapsprøven må besvares i løpet av 3 timer. Det kan etter søknad tildeles tilleggstid på inntil 1 time for kandidater med særskilte behov. Praktisk prøve må gjennomføres i løpet av 4 timer, ref. pkt. e) nedenfor. Det kan etter søknad tildeles tilleggstid på 1 time for kandidater med særskilte behov.
2. **b)** Det kan etter søknad tilrettelegges for at kunnskapsprøven kan besvares manuelt.
3. **c)** De søknadene som det er tale om under a) og b) avgjøres av den enkelte bedrift

som er medlem av ordningen. Det skal innrapporteres til sekretariatet.

4. **d)** En prøve som avbrytes på grunn av helsetilstand, vil som regel bli annullert ved fremvisning av legeerklæring i umiddelbar ettertid. Hovedregelen er at det er kandidatens ansvar å vurdere egen helsetilstand og eventuelt melde seg av, utsette eller la være å fullføre eksamen dersom sykdom oppstår. Fullføres prøven, vil regelen være at den ikke blir annullert. Søknad om annullering skal behandles av sekretariatet.
5. **e)** Strukturen i praktisk prøve er fast, og følger det til en hver tid gjeldende sensor skjema.

Rammen for gjennomføring av del 13 i den praktiske prøven settes til totalt 3,5 timer. Denne tiden er det kandidatens ansvar å passe. Del 1 er kundemøte 1, del 2 er mellomperioden/forberedelsesperioden og del 3 er kundemøte 2. Del 4 er intervju og diskusjon om etisk dilemma og god rådgivningsskikk. Tiden på denne delen styres av sensor 2.

6. **f)** Bedrifter med kandidater som skal gi finansiell rådgivningen hovedsaklig per telefon, kan velge å gjennomføre praktisk prøve for disse kandidatene med følgende tilpasninger:
  1. 1) Første del av rollespillet skal gjøres på telefonen. Gjennomføring skjer i to adskilte rom hvor kandidaten sitter i ett og begge sensorene i et annet.
  2. 2) Forberedelsesfasen, del 2, gjennomføres som ordinært, men det materielle kandidaten ellers ville tatt med seg til neste kundemøte, del 3, som løsnings forslag og evt. prospekter, må leveres til kunden (sensor 1) før møtet (del 3) starter.
  3. 3) Andre del av rollespillet skal gjøres på telefonen. Gjennomføring skjer i to adskilte rom hvor kandidaten sitter.

Øvrige krav er som for ordinære prøver.

### *§ 3 – 7*

#### *Brudd på eksamensreglementet*

Fusk eller forsøk på fusk under autorisasjonsprøven, medfører at kandidaten ikke får bestått. Finansbedriften skal melde fra om slike regelbrudd til sekretariatet.

Vedkommende vil i tilfelle miste autorisasjonen som finansiell rådgiver, jf. § 3 – 2 c annet punktum. Vedkommende kan søke om å få ta prøven på nytt etter ett år. Sekretariatet avgjør en slik søknad – etter innstilling fra finansbedriften der vedkommende er ansatt.



## Bacheloroppgave i juss og ledelse Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

En klage på ikke bestått som følge av fusk og/eller at man blir fratatt autorisasjonen, kan påklages til autorisasjonsnemnda. Det samme gjelder et avslag på en søknad om å få ta prøven på nytt.

### *Klage*

En kandidat og/eller dennes arbeidsgiver kan innen 3 uker etter å ha mottatt meddelelse om at kunnskapsprøven ikke er bestått, klage over bedømmelsen eller andre forhold i forbindelse med prøven. Klagen fremsettes overfor sekretariatet i autorisasjonsordningen som behandler klagen og treffer avgjørelse. Dersom avgjørelsen ikke er i klagerens favør, informeres klager om at avgjørelsen kan påklages til autorisasjonsnemnda.

En kandidat kan innen 1 uke etter å ha mottatt skriftlig bedømmelse av en ikke bestått praktisk prøve, klage over bedømmelsen eller andre forhold i forbindelse med prøven. Klagen fremsettes overfor bedriften som behandler klagen og treffer avgjørelse. Dersom avgjørelsen ikke er i klagerens favør, informeres klager om at avgjørelsen kan påklages til autorisasjonsnemnda. Bedriften rapporterer antall klager og vedtak til AFR.

Avgjørelser som ikke er i klagers favør, kan innen 3 uker etter mottatt meddelelse, påklages til Autorisasjonsnemnda, som er endelig klageinstans for kunnskapsprøven og den praktiske prøven. Sekretariatet gjør de nødvendige saksforberedelser for at klagen skal kunne tas til behandling av autorisasjonsnemnda.

Sekretariatet, bedriftene og autorisasjonsnemnda skal følge etablerte og gode rutiner for saksbehandling i klagesaker. Berørte parter må få uttale seg før endelig avgjørelse treffes.

Avgjørelsen som autorisasjonsnemnda treffer, kan ikke påklages.

### *Dispensasjonsadgang*

Autorisasjonsnemnda kan i særlige tilfeller dispensere fra bestemmelsene i dette kapittel, dersom slik dispensasjon ikke setter formålet med bestemmelsen vesentlig til side og autorisasjonsordningens legitimitet og troverdighet ikke blir svekket. Autorisasjonsnemnda kan delegerer dispensasjonsadgangen til sekretariatet på avgrensede områder.

## KAPITTEL 4

### *Register*

#### *§ 4 – 1*

#### *Register over autoriserte rådgivere*

- a)** Det føres et register over autoriserte finansielle rådgivere. Registeret skal ha disse opplysningene:
  - personens navn
  - foretaket vedkommende arbeider i eller for
- b)** Registeret skal være åpent for allmennheten i den forstand at kunder og andre interesserte kan søke på navn for å undersøke om vedkommende er autorisert.

## KAPITTEL 5

### *Andre bestemmelser*

#### *§ 5 – 1 Taushetsplikt*

Ansatte og andre med tilknytning til autorisasjonsordningen har taushetsplikt om noens personlige forhold som de får kjennskap til gjennom deres arbeid eller tjeneste.

Personopplysninger må oppbevares på en betryggende måte og i samsvar med lov og annet regelverk, slik at ikke uvedkommende får tilgang til informasjonen.

#### *§ 5 – 2 Dispensasjoner*

Sekretariatet kan etter en konkret vurdering fritta enkeltpersoner fra kravet om å avlegge autorisasjonsprøven, eller deler av denne, dersom det foreligger særlige grunner. Autorisasjonsnemnda er klageinstans, jf. reglene i § 3 – 8.

#### *§ 5 – 3*

#### *Endringer i reglementet*

Styret for autorisasjonsordningen kan endre disse reglene.

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

**Vedlegg 3: Intervjuguide**

**Intervjuguide**

Vi er to studenter ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, hvor vi tar en bachelorgrad i jus og ledelse. I forbindelse med bacheloroppgaven vår, vil vi foreta denne undersøkelsen.

Oppgaven vi skriver involverer både jus og ledelse, og omhandler autoriseringen av de finansielle rådgiverne, og lederstil. Personvernemnda stiller krav om anonymitet. På grunn av dette kommer all informasjon til å anonymiseres, noe som innebærer at verken ditt - eller bedriftens navn vil synliggjøres i oppgaven vår. For å ivareta anonymiteten vil det heller ikke komme frem hvor bedriften er lokalisert, eller annen informasjon som kan avsløre noens identitet. Informasjon som direkte eller indirekte synliggjør hvem du er, vil vi sensurere.

For å sikre et best mulig analysemateriell og troverdighet, håper vi det er greit om vi tar opp samtalen på bånd. Opptaket vil bli slettet så fort det er blitt transkribert, slik at det er utilgjengelig for andre.

Vi setter pris på om du tar deg tid til å besvare spørsmålene oppriktig og etter beste evne. Hvis noen av spørsmålene oppleves som uklare, vær vennlig og spør, slik at vi kan forklare nærmere. Selv om noen av spørsmålene kan virke nokså like, setter vi pris på om du svarer på alle, siden det gir ulike vinklinger i den senere analysen. Bruk den tiden du trenger på å svare.

Vi vil begge være tilstede under intervjuet, men en av oss stiller spørsmålene. Den andre vil ta notater underveis og være ansvarlig for båndopptakeren.

[Båndopptaker settes på]

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

**Spørsmål til intervju:**

1. Hvis du skal forklare din rolle som leder, hvordan ville du gjort det?
  - a) Hvilket adjektiv beskriver deg som leder best?
  - b) Hvorfor velger du nettopp dette?
  
2. Kan du reflektere litt rundt hva du legger i ordet lederstil?
  - a) Kan du fortelle oss litt om hva du mener skal til for å være en god leder?
  - b) Har du kunnskap om ulike lederstiler? Hvis ja, kan du reflektere litt rundt dette.
  - c) Hvis vi nevner fire lederstiler, hvilken av dem mener du at du hører inn under? Styrende, støttende, deltakende eller prestasjonsorientert lederstil.
  - d) Ville du sagt at du tilhørte denne lederstilen også før autorisasjonsordningen trådte i kraft?
  
3. Hva oppfatter du som mest avgjørende når det kommer til en leders innflytelse?
  - a) Kan du reflektere litt rundt det?
  - b) Hva med relasjon mellom leder og medarbeider?
  - c) Hva med hvor strukturerte og klare arbeidsoppgavene er, har det noe å si?
  - d) Kan du fortelle oss litt om din maktposisjonen i forhold til de autoriserte rådgiverne?
  - e) Hva med maktmisbruk?
  - f) Hva med belønningssystemer, kan du reflektere litt rundt hvordan du anvender dette?
  
4. Mener du at du har påvirkningskraft i bedriften?
  - a) Kan du reflektere litt rundt dette med påvirkning?
  - b) Mener du det er viktig som mellomleder å ha mulighet til å påvirke?
  
5. Hvis vi skal snakke om delegering av viktige arbeidsoppgaver. Hva oppfatter du som viktigst i den sammenheng?
  - a) Mener du at erfaring er viktig i denne sammenhengen?
  - b) Hva med utdanning?
  
6. Vi undersøker litt rundt endringene autorisasjonsordningen har ført med seg. Kan du fortelle litt om hvordan det var før autorisasjonsordningen trådte i kraft?
  
7. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for autorisasjonsordningen?
  - a) Kjenner du til regelverket bak denne ordningen? Kan du fortelle oss litt om dette?
  - b) Hva opplever du som formålet med ordningen? Kan du reflektere litt rundt dette?
  - c) Hvilken oppfatning har du av kundenes tilfredshet rundt ordningen?
  
8. Når det kommer til å ta viktige avgjørelser i bedriften. Kan du fortelle oss litt om dette? Mener du at disse bør tas i fellesskap?

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

- a) Hva med de autoriserte finansielle rådgiverne – hva slags rolle har de?
- b) Tar du raske avgjørelser?
- c) Kan du fortelle litt om det du mener er fordeler og ulemper ved å ta hurtige beslutninger?

9. Mener du at du har tilstrekkelig myndighet til å gjennomføre diverse pålegg fra ledelsen?

- a) Kan du fortelle litt om hva slags oppfølging du får fra ledelsen på dette feltet?

10. Har du måttet endre din måte å lede de finansielle rådgiverne på etter at de ble autorisert?

- a) Kan du reflektere litt rundt dette?
- b) Har autorisasjonsordningen hatt betydning for din lederstil?
- c) Vil du si at ansvarsområdet ditt har blitt større? På hvilken måte?
- d) Hva med rådgivernes ansvarsområde? Har dette blitt endret?

11. Hva mener du er den største forskjellen på din jobb eller rolle før og etter autoriseringen?

- a) Kan du utdype dette litt?

12. Kan du fortelle litt om arbeidsoppgavene de finansielle rådgiverne har?

- a) Etter din oppfatning, har oppgavene endret seg etter at autorisasjonsordningen trådte i kraft? På hvilken måte da?

13. Hvis vi skal snakke litt om autoritetssystemet i banken, hvordan mener du dette er?

- a) Er det klare rollefordelinger?
- b) Kan du fortelle litt om din rolle i forhold til de autoriserte finansielle rådgiverne?
- c) Har dette endret seg etter at rådgiverne ble autorisert?

14. Hvis vi skal snakke om forventninger - hva forventer du av de finansielle rådgiverne?

- a) Hadde du de samme forventningene til rådgiverne før de ble autorisert som du har nå?
- b) Hva med støtte og veiledning, mener du at mellomlederne hjelper dem på vegen mot bestemte mål?
- c) Kan du reflektere litt rundt hva slik veiledning kan føre til?
- d) Hva med rådgivernes ansvarsfølelse?

15. Etter din oppfatning, har mellomlederne og de finansielle rådgiverne et sterkt lojalitetsforhold?

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

- a) Kan du fortelle litt mer om hva din oppfatning av et sterkt lojalitetsforhold er?
- b) Hva med gruppenormer – kan du fortelle litt om hvordan dette er i bedriften? (Med gruppenormer mener vi de innarbeidede spillereglene på arbeidsplassen.)
- c) Mener du at dette har endret seg etter at autorisasjonsordningen trådte i kraft?
- d) På hvilken måte?

16. Når vi er inne på dette med lojalitetsforhold. Er forholdet mellom mellomlederne og de autoriserte finansielle rådgiverne kun jobberelatert? Kan du reflektere litt rundt dette?

- a) Har dere jevnlig samtaler om annet enn arbeidsrelaterte temaer?
- b) Etter din oppfatning, har forholdet mellom mellomlederne og de finansielle rådgiverne blitt tettere etter autorisasjonsordningen?

17. Men hvis vi skal se litt nærmere på arbeidsstruktur,

- a) På hvilken måte kunne du som mellomleder, bidra til klarere arbeidsstruktur?
- b) Ved å evaluere? Gi tilbakemeldinger?
- c) Har arbeidsstrukturen endret seg etter autoriseringen?

18. Når det gjelder å gi tilbakemeldinger på gjennomføring av arbeidsoppgaver, hvordan håndterer du dette?

- a) Kan du reflektere litt mer rundt dette?
- b) Hvordan kan du gi bedre tilbakemeldinger?

19. Nå vil vi snakke litt mer om de autoriserte finansielle rådgiverne.

- a) Mener du at de gjør sitt ytterste for å nå bedriftens mål?
- b) På hvilken måte?
- c) Etter din oppfatning, er det noe de kan gjøre for å yte mer?
- d) Hvordan var dette før autorisasjonsordningen?
- e) Og nå da?

20. Etter at de finansielle rådgiverne har blitt autorisert - har du måttet endre måten du leder rådgiverne på, og opptreden din rundt dem?

- a) Kan du utdype dette?
- b) Hva mener du kan være årsaken til at du har måttet / ikke har måttet endre lederstil?

21. Men hvis vi skal se litt på dine arbeidsoppgaver. Mener du at det er opp til deg å hjelpe rådgiverne til å nå ønskede mål?

- a) Kan du fortelle litt mer om dette?

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

- b) Mener du dette er annerledes etter at de finansielle rådgiverne ble autorisert?
- c) Mener du at det kan være fordelaktig å anvende belønningssystemer eller anerkjennelse? Er dette noe du kan utdype?

22. Er det noe vi ikke har tenkt på, som du ønsker å tilføye?

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

**Vedlegg 4: Matrise**

Hovedkode: Lederstil

	<b>Informant A</b>	<b>Informant B</b>	<b>Informant E</b>
<b>Begrepet lederstil</b>	<p><b>Begrepet lederstil</b></p> <p>Informanten sier at lederstil er at man er en del av et team. Videre mener informanten at lederstil har noe med overordnet ansvar å gjøre.</p> <p><b>Hvilken lederstil tilhører du?</b></p> <p>Støttende eller deltakende.</p> <p><b>Tilhørte du den samme lederstilen også før AFR?</b></p> <p>Informanten vet ikke, vedkommende hadde ingen lederstilling før AFR.</p> <p><b>Hva skal til for å være en god leder?</b></p> <p>Det er viktig å ha engasjement i hva som skjer.</p>	<p><b>Begrepet lederstil</b></p> <p>Informanten sier at det dreier seg om hvordan oppførsel og personlighet man har mot andre på avdelingen</p> <p><b>Hvilken lederstil tilhører du?</b></p> <p>Deltakende</p> <p><b>Tilhørte du den samme lederstilen også før AFR?</b></p> <p>Informanten mener at det dreier seg mer om en personlighet man har, og at det derfor ikke er noe særlig endret.</p> <p><b>Hva skal til for å være en god leder?</b></p> <p>Være flink til å gi ros og ris, mest mulig ros.</p>	<p><b>Begrepet lederstil</b></p> <p>Informanten sier at det finnes mange svært ulike lederstiler, alt fra åpne og delegerende, til helt motsatt. Man liker å ha ansvar.</p> <p><b>Hvilken lederstil tilhører du?</b></p> <p>Et sted mellom styrende og støttende.</p> <p><b>Tilhørte du den samme kategorien lederstil også før AFR?</b></p> <p>Informanten mener det var det samme og at det har med indre drive å gjøre. Videre sier informanten at man blir mer observant på en del forhold etter AFR, men resten ligger i ryggraden.</p> <p><b>Hva skal til for å være en god leder?</b></p> <p>Det er positivt å være en tilstedeværende leder, fokus på det som tjener bedriften til en hver tid både økonomisk, kulturelt og sosialt.</p>
<b>Mellom-leders innflytelse</b>	<p><b>Hva er avgjørende?</b></p> <p>Tillit og støtte blant de man jobber sammen med.</p> <p><b>Hva med relasjoner/strukturerte arbeid oppgaver?</b></p> <p>Jeg jobber daglig med struktur i hverdagen. En bank er en veldig ekspederende bedrift –</p>	<p><b>Hva er avgjørende?</b></p> <p>Det er avgjørende at vedkommende hører etter når jeg sier noe fornuftig. Å ha fokus på et riktig og godt budskap.</p> <p><b>Hva med relasjoner /strukturerte arbeidsoppgaver?</b></p> <p>Relasjoner er av betydning. Viktig å vise seg frem og vise interesse.</p>	<p><b>Hva er avgjørende?</b></p> <p>To ting. En viss faglig tyngde. Og kommunikasjon og karisma.</p> <p><b>Hva med relasjoner/strukturerte arbeidsoppgaver?</b></p> <p>Relasjoner er absolutt viktig. Tror det er viktigere enn de er klar over. Informanten mener også at</p>



Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

	nå er det avhengig av å jobbe proaktivt mot kunden.	Informanten mener at det skal være fokus på rådgivning og at alle vet hva de skal gjøre.	dette med klare arbeidsoppgaver avhenger av rådgiveren og mener at struktur er personavhengig.
<b>AFR som betingelse for lederstil</b>	<p><b>Har du måttet endre måte å lede på etter AFR?</b></p> <p>Informanten har endret lederstil underveis, men har kun hatt lederansvar etter AFR ble innført.</p> <p><b>Har ansvarsområdet ditt blitt større etter AFR?</b></p> <p>Ingen formening om det – har fått stillingen senere.</p>	<p><b>Har du måttet endre måte å lede på etter AFR?</b></p> <p>Nei, det skyldes nok mer økonomien. Informanten sier at lederstilen har måttet endre seg for å tjene penger. For å tjene penger må man selge tilleggsprodukter. Informanten mener at det har mer med økonomi enn autorisasjonsutdanningen å gjøre.</p> <p><b>Har ansvarsområdet ditt blitt større etter AFR?</b></p> <p>Hadde ingen lederposisjon på dette feltet før autorisasjonsordningen.</p>	<p><b>Har du måttet endre måte å lede på etter AFR?</b></p> <p>Ja, litt. Tenker litt mer AFR metodikk for å sikre kunden.</p> <p><b>Har ansvarsområdet ditt blitt større etter AFR?</b></p> <p>Egentlig ikke. Etter AFR kom selger finansnæringen mindre enn før. Flere har blitt skremt bort fra sparemarkedet.</p>
<b>Karakter-istika ved oppgaver og omgivelser</b>	<p><b>Mellomlederens bidrag til klarere arbeidsstruktur?</b></p> <p>Informanten forteller at han har rådgiverne sine med i samtaler og informerer om hva han arbeider med. Jeg tror for så vidt at de vet hva jeg driver med fordi de har vært her i så mange år.</p> <p><b>Ved å evaluere? Gi tilbakemeldinger?</b></p> <p>Feedback er en del av den daglige driften. Jeg jobber mye med det.</p>	<p><b>Mellomlederens bidrag til klarere arbeidsstruktur?</b></p> <p>Informanten sier at man må enten mase eller følge opp.</p> <p><b>Ved å evaluere? Gi tilbakemeldinger?</b></p> <p>Får rapport hver uke. Viktig at det gis ros der det skal gis ros. Er dårlig på å gi ris, selv om konstruktiv kritikk egentlig er bra.</p>	<p><b>Mellomlederens bidrag til klarere arbeidsstruktur?</b></p> <p>Jeg kan først og fremst være mye tettere på, være med på møter og gi tilbakemeldinger. Skal være planlagt. Kan bidra på mange måter. Gi feedback etter endt møte.</p> <p><b>Ved å evaluere? Gi tilbakemeldinger?</b></p> <p>Vi har et sånn løp som pågår nå, og hjemmeleksa til neste gang er å booke seg inn på slike møter og gi feedback og jobbe seg gjennom det. Det tror jeg kan være ganske nyttig. For da er man mye mer nedi hverdagen til rådgiveren, og ser hver enkelt. Rett og slett.</p>

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

	<p><b>Endringer i arbeidsstrukturen etter AFR?</b></p> <p>Vet ikke</p> <p><b>Autoritetssystemet?</b></p> <p>Det bør egentlig være klart hva hver enkelt skal gjøre, men det er hele tiden innblandinger som kan påvirke slik at det ikke blir gjort slik det skal.</p>	<p><b>Endringer i arbeidsstrukturen etter AFR?</b></p> <p>Ja, i utgangspunktet så er det det. Men sånn som det har vært i systemet her i alle år, har avdelingslederen vært med på laget og hatt like mange kunder som rådgiverne egentlig. Problemet er at jeg har fortsatt alt for mange forsikrings kunder som ringer. Så det blir nok litt for mye kundebehandling for meg også.</p> <p><b>Autoritetssystemet?</b></p> <p>Vet ikke.</p>	<p><b>Endringer i arbeidsstrukturen etter AFR?</b></p> <p>Nei, altså innholdet i jobben min er ganske likt, men nå har jeg jo brukt veldig mye tid på tilrettelegging og trening av rådgiverne. Vi er mange autoriserte på dette kontoret, og jeg har brukt mye tid på å ta tak i det å få dem litt opp. Så det føler jeg er en stor forskjell. Jeg bruker mye tid på å pushe på dem som skal inn i teorien, og trene med dem som skal ha praktisk prøve.</p> <p><b>Autoritetssystemet?</b></p> <p>Stort sett klare rolle fordelinger, men ikke i forhold til min rolle. Jeg er underlagt administrerende som er mye borte. Rollefordeling på fag og ansvarsområder og personal er nokså klare.</p>
<p><b>Egenskaper ved finansiell rådgiver</b></p>	<p><b>Delegering av arbeidsoppgaver</b></p> <p>Informanten sier at han ofte velger den med lengst erfaring og største fullmakter. Ingen her har utdanning utenom det de har tatt her. Innenfor bank er det ofte 20 - 40 års fartstid. Så jeg prioriterer erfaring når det gjelder å delegere arbeidsoppgaver.</p>	<p><b>Delegering av arbeidsoppgaver</b></p> <p>Det jeg klarer å delegere er det viktig at passer til hver enkelt. Jeg kjenner de som arbeider her å vet hva de er gode på. På jobbintervjuer så er personlighet veldig avgjørende, ikke så fokus på utdanning, men erfaring kan være viktigere.</p>	<p><b>Delegering av arbeidsoppgaver</b></p> <p>Informanten er opptatt av at oppgavene som blir delegert gjøres nøye innen en viss tid. Ut fra erfaring og utdanning etter situasjon finner jeg en rådgiver som passer kunden kulturelt og utdanningsmessig.</p>

	Informant C	Informant D	Informant F
<p><b>Begrepet lederstil</b></p>	<p><b>Begrepet lederstil</b></p> <p>Informanten mener at det kommer litt an på hvor hovedfokuset er, fokus på mennesker og/eller mål</p> <p><b>Hvilken lederstil tilhører du?</b></p>	<p><b>Begrepet lederstil</b></p> <p>Informanten mener at det dreier seg om hvilken måte man bidrar til å fremme bedriftens interesser, hvordan man håndterer alt fra langsiktighet helt ned til små praktiske problemer.</p> <p><b>Hvilken lederstil tilhører du?</b></p>	<p><b>Begrepet lederstil</b></p> <p><b>Hvilken lederstil tilhører du?</b></p>

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

	<p>En salig blanding. Kanskje minst styrende. Man må være litt på alle plattformer.</p> <p><b><i>Tilhørte du den samme kategorien lederstil også før AFR?</i></b></p> <p>Har nok muligens endret seg, den endrer seg hele tiden. Tankegangen er forandret, men er mye mer bevisst og jobber mer strukturert nå.</p> <p><b><i>Hva skal til for å være en god leder?</i></b></p> <p>Må like å jobbe med mennesker. Man må vite at som leder så er man et redskap. Personlig interesse må vikes for det som bestemmes. Gjøre de pålagte oppgavene på en god måte.</p>	<p>Støttende eller deltakende. Helt klart på den siden</p> <p><b><i>Tilhørte du den samme kategorien lederstil også før AFR?</i></b></p> <p>Vil ikke si at AFR har påvirket lederstilen noe særlig.</p> <p><b><i>Hva skal til for å være en god leder?</i></b></p> <p>Må være litt lydhør for andre og være et godt eksempel. Ha et ønske om å påvirke å ta ansvar for at ting skal skje.</p>	<p><b><i>Tilhørte du den samme kategorien lederstil også før AFR?</i></b></p> <p><b><i>Hva skal til for å være en god leder?</i></b></p>
<b>Mellom-leders innflytelse</b>	<p><b><i>Hva er avgjørende?</i></b></p> <p>Det er viktig å gå foran som et godt eksempel. Alt blir lagt merke til.</p> <p><b><i>Hva med relasjoner/strukturerte arbeid oppgaver?</i></b></p> <p>Informanten mener det er viktig med struktur. Da har man noe å legge opp dagen etter. Det skaper trygghet.</p>	<p><b><i>Hva er avgjørende?</i></b></p> <p>Tillit.</p> <p><b><i>Hva med relasjoner/strukturerte arbeid oppgaver?</i></b></p> <p>Både ja og nei. Tydelighet i forhold til arbeidsoppgaver og mål er viktig. Men det som ikke er strukturert må løses underveis.</p>	<p><b><i>Hva er avgjørende?</i></b></p> <p><b><i>Hva med relasjoner/strukturerte arbeid oppgaver?</i></b></p>
<b>AFR som betingelse for lederstil</b>	<p><b><i>Har du måttet endre måte å lede på etter AFR?</i></b></p> <p>Ja, det er mer fokus på kvalitet i kundesamtaler og breddesalg. Mer oppfølging av hver enkelt rådgiver. Man bør endre seg. Rådgiveren har fått ny kompetanse, og denne er til for å brukes. Det er en viktig lederrolle å sørge for at man får brukt</p>	<p><b><i>Har du måttet endre måte å lede på etter AFR?</i></b></p> <p>Nei, jeg syntes egentlig ikke det.</p>	<p><b><i>Har du måttet endre måte å lede på etter AFR?</i></b></p>

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

	<p>kompetansen.</p> <p><b>Har ansvarsområdet ditt blitt større etter AFR?</b></p> <p>Ikke på grunn av ordningen nei. Det har ikke blitt større, men annerledes.</p>	<p><b>Har ansvarsområdet ditt blitt større etter AFR?</b></p> <p>Ikke på grunn av ordningen nei</p>	<p><b>Har ansvarsområdet ditt blitt større etter AFR?</b></p>
<p><b>Karakteristika ved oppgaver og omgivelser</b></p>	<p><b>Mellomlederens bidrag til klarere arbeidsstruktur?</b></p> <p>Kan bli bedre på å være leder å ha egne lederoppgaver. Lederjobben kan bli litt utvannet og pulverisert. Hvis jeg blir bedre på det, kan strukturen også bli bedre.</p> <p><b>Ved å evaluere? Gi tilbakemeldinger?</b></p> <p>Viser ros eller feedback fra ledelsen til rådgiverne. Sender mail med ros til alle. Kan skryte av en enkelt nå og da. Vi lærer en tilbakemeldingsmetode, hvor alle gjør noe positivt, skryter av det å tipser mellom rosen. Jeg har ikke blitt så flink på det enda, da jeg er veldig introvert i lederstilen. Jeg ber ofte rådgiverne om å inkludere meg mer.</p> <p><b>Endringer i arbeidsstrukturen etter AFR?</b></p> <p>Informanten mener at man må påse at rådgiverne ”lever som de har lært.”</p> <p><b>Autoritetssystemet?</b></p> <p>Det er klare rollefordelinger. De er utførende, jeg er rådgivende og har en kontrollfunksjon.</p>	<p><b>Mellomlederens bidrag til klarere arbeidsstruktur?</b></p> <p>Hadde jeg hatt fasiten på det, hadde det vært greit. Jeg kunne bidratt på mange måter, det viktigste er å frigjøre egen tid slik at jeg kan være til stede og være en støtte for rådgiverne. Trening og fag er noe av det viktigste for at vi skal komme videre.</p> <p><b>Ved å evaluere? Gi tilbakemeldinger?</b></p> <p>Tilbakemeldinger gir jeg, men det er ikke strukturert. Det er en ting vi jobber med å forbedre, å få satt i system. Det å være med på kundemøter. Bare sitte å evaluere å gi tilbakemeldinger etterpå.</p> <p><b>Endringer i arbeidsstrukturen etter AFR?</b></p> <p>Nei, vil egentlig ikke si det egentlig. Men det er en generell utvikling av trenden. Ikke så mye AFR selv. Informanten sier at det er en overdrivelse å si at 10 % av hverdagen går med til AFR.</p> <p><b>Autoritetssystemet?</b></p> <p>Ja, det er ganske oversiktlige og klare rollefordelinger.</p>	<p><b>Mellomlederens bidrag til klarere arbeidsstruktur?</b></p> <p><b>Ved å evaluere? Gi tilbakemeldinger?</b></p> <p><b>Endringer i arbeidsstrukturen etter AFR?</b></p> <p><b>Autoritetssystemet?</b></p>

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

<i>Egenskaper ved finansiell rådgiver</i>	<i>Delegering av arbeidsoppgaver</i>	<i>Delegering av arbeidsoppgaver</i>	<i>Delegering av arbeidsoppgaver</i>
	<p>Informanten tenker mye på personen som skal få arbeidsoppgaven. På avdelingen har vi tatt personlighetstester, så vi vet hva vi like rå jobbe med og hva vi er gode på. Informanten fokuserer mer på erfaring, da det hjelper lite hvilken utdanning man har hvis man ikke kan arbeide med folk.</p>	<p>Informanten mener at noen oppgaver passer best til bestemte personer. Jeg har både Soland og Ludvig med på teamet. Utdanning har relativt lite å si, det er mer billetten inn. Erfaring har mer å si, helt nyutdannede mangler erfaring.</p>	

Hovedkode: Autorisasjonsordningen

	<b>Informant A</b>	<b>Informant B</b>	<b>Informant E</b>
<b>Endringer AFR har ført med seg</b>	<p><i>Hvordan var det før?</i></p> <p>Informanten vet ikke så mye om hvordan det var tidligere.</p> <p><i>Har du kjennskap til regelverket bak AFR?</i></p> <p>Informanten sier han vet hva reglene fra MiFID går ut på. Må lese seg opp til tider, men vet hvor det skal letes etter</p> <p><i>Formål med AFR?</i></p> <p>Alle skal ha en felles plattform å stå mot, følge riktig regelverket, alle stiller likt og kan arbeide mot samme mål. Informanten sier det skal være en være tilpasset kunden og ikke motsatt.</p>	<p><i>Hvordan var det før?</i></p> <p>Informanten et ikke om autorisasjonsordningen er skyld i det, men sier rådgiverne og mellomlederne selv har fått mer fokus på bredderådgivning. Det var altså mindre fokus på det før enn nå.</p> <p><i>Har du kjennskap til regelverket bak AFR?</i></p> <p>Informanten sier at den utløsende faktoren var Terraskandalen og lite god rådgivning. Ifølge informanten er formålet å bli dyktigere i den jobben de gjør og at kundene skal få riktig rådgivning</p>	<p><i>Hvordan var det før?</i></p> <p>Informanten mener det ikke var så store forskjeller. Før var det kun drop-in møter.</p> <p><i>Har du kjennskap til regelverket bak AFR?</i></p> <p>Informanten kjenner til regelverket og har lest en del om det. Kan ikke referere til paragrafer på strak hånd, men har satt seg inn i regelverket.</p> <p><i>Formål med AFR?</i></p> <p>Informanten sier at isolert sett er formålet å trygge kunden, og at ordningen er opprettet for plasseringsspørsmål. Kunden skal ha en like sikker hverdag når det kommer til å låne penger som å sette inn penger.</p>

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
 Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

	<p><b>Kundenes tilfredshet</b></p> <p>Informanten svarer at han ikke egentlig vet. Men tror at kunden merker forskjellen ved at de blir kontaktet av banken.</p> <p><b>Har autorisasjonsordningen hatt betydning for din lederstil?</b></p> <p>Ja, gjennom proaktivitet.</p>	<p><b>Kundenes tilfredshet</b></p> <p>Kundene vet ikke så mye om det</p> <p><b>Har autorisasjonsordningen hatt betydning for din lederstil?</b></p>	<p><b>Kundenes tilfredshet</b></p> <p>Informanten sier de gjennomfører kundeundersøkelser annethvert år. Tilfredsheten øker blant kundene som har møter - utfra det tolker han at de er fornøyde med løsningen.</p> <p><b>Har autorisasjonsordningen hatt betydning for din lederstil?</b></p>
--	--	---	--

	Informant C	Informant D	Informant F
<p><b>Endringer AFR har ført med seg</b></p>	<p><b>Hvordan var det før?</b></p> <p>Informanten sier at bedriften var mer ekspederende tidligere og hevder det ikke var fokus på breddealg og kundesamtaler. Kunne nok vært litt mer løssluppent tidligere. Før kom kunden, nå er det rådgiverne som kontakter og tilbyr kunden</p> <p><b>Har du kjennskap til regelverket bak AFR?</b></p> <p>Informanten kjenner ikke så godt til det, men har vært igjennom det på AFR.</p> <p><b>Formål med AFR?</b></p> <p>Informanten sier at plasserings - og sparingsbiten var det som utløste AFR. Formålet er at kundene skal bli ivaretatt på en bedre måte. Det skal være kundebeskyttelse. Kunden skal ha en riktig og grundig gjennomgang når han er i banken.</p>	<p><b>Hvordan var det før?</b></p> <p>Informanten sier avdelingen har lite erfaring fra før autorisasjonsordningen. Han mener rådgiverne hadde kunnskapen, men manglet en felles metodikk.</p> <p><b>Har du kjennskap til regelverket bak AFR?</b></p> <p>Informanten kan ikke regelverket i detaljer, kan hovedlinjene.</p> <p><b>Formål med AFR?</b></p> <p>Informanten mener bakgrunnen for autorisasjonsordningen var å rydde opp og redde renommé og muligheten til å luke ut useriøse rådgivere.</p>	<p><b>Hvordan var det før?</b></p> <p><b>Har du kjennskap til regelverket bak AFR?</b></p> <p><b>Formål med AFR?</b></p>

Bacheloroppgave i juss og ledelse  
Autorisasjonsordningen som betingelse for lederstil

	<b><i>Kundenes tilfredshet</i></b>	<b><i>Kundenes tilfredshet</i></b>	<b><i>Kundenes tilfredshet</i></b>
	<p>Informanten tror ikke kundene er så bevisst på det. Han tror at kundene opplever bedre kundesamtaler og prosess.</p>	<p>Informanten tror kundene merker veldig lite av det og har aldri fått spørsmål rundt autoriseringen. Tilliten er mye viktigere enn stempelet.</p>	
	<p><b><i>Har autorisasjonsordningen hatt betydning for din lederstil?</i></b></p>	<p><b><i>Har autorisasjonsordningen hatt betydning for din lederstil?</i></b></p>	<p><b><i>Har autorisasjonsordningen hatt betydning for din lederstil?</i></b></p>
	<p>Ja</p>	<p>Nei, det tror jeg ikke. Men det kan hende. Det er langt mellom de store formuende kundene, så det er ingen stor nødvendighet i denne avdelingen. Det viktige er å ha volum å frekvens – alle jobber mot det samme uansett. Men kanskje litt hvis man tenker at man er dratt inn i et treningsløp i forbindelse med AFR. Det kan være positivt.</p>	