

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere

“Å skyte spurver med kanoner”?

*En studie av finansnæringens arbeid for å styrke kvaliteten i
finansiell rådgivning og hvilke faktorer som
kan være viktig for
å lykkes.*



Masteroppgave i utdanningsledelse

Høgskolen i Buskerud

2013

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på et studium i utdanningsledelse ved Høgskolen i Buskerud. Jeg startet utdanningen i 2007 da jeg jobbet som rådgiver hos Fylkesmannen i Troms v/oppvekst- og utdanningsavdelingen. Etter 17 år i statens tjeneste og halvveis inn i studiet byttet jeg arbeidssted og får anledning til å vokse og utvikle meg i SpareBank 1 Gruppen ved Kompetansesenter for læring (KFL). Det har tatt sin tid å få oversikt og å finne nytt tema for forskningen min innenfor en ny bransje. Å koble mine kompetanser fra statlig virksomhet og anvende disse i finansnæringen - fra tilsyn og kontroll til læring og utvikling - har vært en spennende, inspirerende og lærerik prosess.

Jeg ønsker å takke min veileder Etty Nilsen, førsteamanuensis ved Høgskolen i Buskerud, som med sin kompetanse har gitt meg systematisk og god veiledning i arbeidet. Videre ønsker jeg og takke samtlige forskningsdeltakere som tok seg tid til å la seg intervju og bidro til den informasjonen jeg trengte for å fullføre masteroppgaven. Jeg vil også takke begge mine arbeidsgivere som har lagt forholdene til rette for at jeg kunne studere samtidig som jeg var i full jobb. Spesielt vil jeg takke SpareBank1 Gruppen og mine arbeidskollegaer ved KFL, som har vært tålmodig og vist interesse for det arbeidet jeg har holdt på med.

Siste men ikke minst min kjære familie Hedda på 10 år, min kjære mann og mamma som har stilt opp og gjort dette mulig for meg. Selv om det har vært noen stunder å forsvare... Mamma som i sluttfasen av prosjektet rister oppgitt på hodet og uttrykker - *”tenk at du orker å sitte med nesens foran pc-en og i bøker hele livet”*. Jeg bestemte meg for å bruke tid på å reflektere over utsagnet før jeg til slutt svarte, *”du vet mamma, dette er mitt broderi. Og, jeg minnes du brukte å si at det skulle se like pent ut på forsiden som på baksiden når man hadde festet trådene. Jeg broderer med ord. Nålen er mine ferdigheter og trådens ulike farger og nyanser mine kunnskaper og holdninger”*.

Tromsø, mai 2013

Bente Kristin Haugan

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	8
1.1	Bakgrunn for valg av tema	8
1.1.1	Forskerens erfaringer.....	10
1.2	Problemstilling.....	11
1.3	Beskrivelse av virksomhetene	14
1.4	Organisering av oppgaven	15
2	Teori	16
2.1	Innledning.....	16
2.2	Om teori.....	16
2.3	Teorier	17
2.4	Begrensninger	23
2.5	Bidrag	24
2.6	Tidligere forskning	24
2.6.1	Kvalitet på opplæringsvirksomheten.....	25
2.7	Oppsummering	28
3	Metode.....	29
3.1	Fra hverdagsfortellinger til forskningsbasert kunnskap	29
3.2	Kvantitet eller kvalitet?	30
3.3	Valg av forskningsstrategi	32
3.4	Forskningsprosessen.....	32
3.4.1	Forskningsfokus	34
3.4.2	Valg av forskningsdeltakere	35
3.5	Datainnsamlingen	38
3.6	Analyse	42
3.7	Analysemåte for intervjumaterialet	42
3.8	Kvalitet	44
3.8.1	Reliabilitet og validitet	47
3.9	Etikk.....	48
3.10	Oppsummering	49
4	Analyse og drøfting.....	51
4.1	Kvalitet i finansiell rådgivning etter autorisasjon.....	51
4.1.1	Oppsummering – Forståelsen av kvalitet?	61
4.2	Kvalitet og læring etter autorisasjon?	61
4.2.1	Kvalitet og læringens <i>innhold</i> ?	62
4.2.2	Kvalitet og læringens <i>drivkraft</i> ?.....	64
4.2.3	Kvalitet og læringens <i>samspill</i> ?	67
4.2.4	Oppsummering – Læring etter AFR?.....	71

4.3	Kvalitet og medarbeiderutvikling etter autorisasjon?.....	71
4.4	Oppsummering - Medarbeideroppfølging?	77
5	Oppsummering	78
5.1	Resultat kvalitet og noen faktorer som kan være viktig	78
5.2	Prosess- og strukturkvalitet og noen faktorer som kan være viktig	79
5.3	Konsekvenser for praksis.....	83
5.4	Forslag til videre forskning.....	84

Figur 1	Ulike paradigmer (Postholm 2010)	16
Figur 2	Teoretiske modeller (Postholm 2010)	17
Figur 3	Demmings sirkel (Halbo 2010)	18
Figur 4	Den kompliserte læringsmodellen (Illeris 2012)	19
Figur 5:	Tidslinje for gjennomførte aktiviteter i forskningsprosessen.	33
Figur 6:	Herneneutisk spiral	33
Figur 7	Rekrutteringsprosessen	37
Figur 8:	Møte mellom ulike "briller"	39
Figur 9:	Forskningsdeltakernes opplevelse av intervjuet	40
Figur 10:	Puslespill	42
Figur 11:	System for transkribering	45
Figur 12:	Tilbakemeldinger på transkripsjon	47
Figur 13	Ny kunnskap brukt i praksis (Lien og Rød 2012)	60
Figur 14	Selvbestemmelse og AFR? (Lien og Rød 2012)	64
Figur 15	Frykten for å mistet jobben ved stryk (Lien og Rød 2012)	65
Figur 16	AFR et godt rykte? (Lien og Rød 2012)	74

Figur 8 og 10 har ikke henvisninger men er utviklet av Fagtykkide i Tromsø i et samarbeid med SpareBank 1, Kompetansesenter for læring v/ Bente Kristin Haugan. De andre figurene uten hevnisning er utviklet av forskeren selv.

Tabell 1: Faktorer som påvirker valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen m.fl. 2010: 363 - 365).

Vedlegg 1: Eksempel på analyse	I
Vedlegg 2: Første henvendelse om tilgang til forskningsfeltet	II
Vedlegg 3: Andre henvendelse vedrørende tilgang til forskningsfeltet	III
Vedlegg 4: Informasjon til forskningsdeltakerne	IV
Vedlegg 5: Samtykkeerklæring	V
Vedlegg 6: Intervjuguide	VI
Vedlegg 7: God rådgivningsskikk	VIII
Vedlegg 8: MiFID – Eus regelverk for investeringstjenester	IX
Vedlegg 9 Eksempel på spørsmål hentet fra ulike MiFID-skjema	XI

SAMMENDRAG

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) har til hensikt å styrke kvaliteten i finansiell rådgivning ut mot kunder (Innstillingen 2008). Ansvar for innhold og gjennomføringen av opplæringen er delt mellom AFR og de ulike bankene, opplæringsvirksomheten er et begrep som inkluderer begge. Den enkelte bank har ansvaret for å tilrettelegge for gode læringsmiljøer og prosesser som bidrar til læring og utvikling av rådgiverne. AFR har ansvaret for å utvikle innhold og tester for å vurdere om rådgiverne har oppnådd nødvendige krav for å få autorisasjonsbevis (autorisasjonsordningen.no).

Temaet for denne forskningen er finansbransjens arbeid med å styrke kvaliteten i finansiell rådgivning ut mot kunder. Fokuset er å se på opplæringsvirksomheten og hvilke egenskaper ved denne som kan påvirke resultatet. Tre kvalitetsområder, herunder resultatkvalitet, prosesskvalitet og strukturkvalitet vil benyttes som analytisk verktøy for å identifisere slike egenskaper (NOU 2002:10). Hensikten med forskningen er at den kan fungere som et redskap for andre utviklingsprosjekter, som har til hensikt å styrke kvalitet gjennom kompetansehevende tiltak. Problemstillingen blir derfor:

Hvilke egenskaper ved opplæringsvirksomheten kan være viktig for å lykkes med utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning?

Problemstillingen konkretiseres gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken forståelse har forskningsdeltakerne av kvalitet i finansiell rådgivning etter at de ble autorisert?
2. Hvilken forståelse har forskningsdeltakerne av læring etter at de ble autorisert?
3. Hva kjennetegner mellomledernes medarbeideroppfølging etter at de ble autorisert?

For å få svar på problemstillingen er det valgt en kvalitativ tilnærming med en tverrsnitt undersøkelse. Tre ulike juridiske enheter ble valgt som forskningssted. Disse ligger plassert i ulike regioner av Norge. Gjennom et strategisk utvalg ble tre investeringsrådgivere og tre mellomledere valgt som forskningsdeltakere. For å sammenligne data ble utvalget økt med en representant fra AFR. Valg av forskningsdeltakere ble gjort gjennom en kriteriebasert metode

ut fra hensiktsmessighet. Det er benyttet halvstrukturert intervju som metode for datainnsamlingen.

Hovedfunnene i denne forskningen viser at bankene har brukt store ressurser på utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning og alle forskningsdeltakerne mener at AFR har bidratt til et kompetanseløft i bransjen. Funnene viser at opplæringen ikke synes å ha bidratt til noen særlige endringer for investeringsrådgiverne. Kunder reagerer på dokumentasjonskravene og flere er bekymret for den manglende effekten investeringen i AFR har hatt for bankene. Manglende effekt etter opplæringen, kan knyttes til en dominans av det behavioristiske læringssynet som vektlegger straff og belønning. Flere hevder at ordningen har bidratt til en tøff behandling for de som skulle autoriseres. Liten grad av selvbestemmelse og alvorlige konsekvenser ved stryk, er bestemmelser i sentrale dokumenter som kan ha påvirket opplæringsvirksomhetene. Dette er krav som kan ha påvirket læringen på en slik måte at kunnskapen er vanskelig å hente fram i praksis. Bankene har et stort fokus på kvalitet og alle er enige om at dette knytter seg til God rådgivningsskikk, som kan sammenlignes med bransjens kvalitetsstandard. Men, det viser seg at dokumentasjonskravet som skal sikre kundenes opplevelse av kvalitet, ser ut til å virke mot sin hensikt. Kundene reagerer på alle underskriftene og noen kunder ønsker ikke å skrive under. Konsekvensene av ordningen kan oppfattes som en rigid og standardisert måte å gjennomføre kundemøtene på. Ledelsens handlinger kjennetegnes, i ettetid av autorisasjonen, av stikkprøvekontroller og korrigeringer av avvik for å ivareta myndighetskrav og bransjekrav.

1 Innledning

”Å skyte spurver med kanoner”? - er valgt som tittel på masteroppgaven og er et sitat fra forskningsdeltakere som er representanter fra to ulike virksomheter i undersøkelsen. Tema for denne oppgaven er finansbransjens arbeid for å styrke kvaliteten i finansiell rådgivning ut mot kunder. Hensikten er å identifisere noen viktige faktorer som kan være viktig og må ligge til grunn for å lykkes med et slikt arbeid. Begrepet opplæringsvirksomhet vil benyttes og inkluderer både AFR og den enkelte virksomhet. Det er slik at ansvaret for produksjon av innhold og gjennomføringen av læringsprosessen er delt mellom AFR og de ulike Bankene. Den enkelte bank har ansvaret for at prosesser og relasjoner internt slik at disse bidrar til gode læringsmiljøer. AFR har ansvaret for å utvikle innhold i fagplaner og tester for å vurdere om kompetansekravene er oppnådd (autorisasjonsordningen.no).

Med finansiell rådgivning menes ”... *personlig veiledning og anbefalinger knyttet til plassering av kundens finansielle formue*” (Innstillingen 2008: 21). Begrepene finansiell rådgiver, rådgiver og investeringsrådgiver vil benyttes om hverandre, men de har en felles betydning for investeringsrådgivning relatert til formuende kunder. Med autorisasjon menes en tredjepart som går god for at fastsatte krav og standarder er innfridd. Tredjepartskontrollen er ”*nøkkelen til økt legitimitet og troverdighet*” (Innstillingen 2008:12).

I 2009 blir de første finansielle rådgiverne autoriser. Det er brukt store ressurser på ordningen og spørsmålet er, hvilken læring har dette bidratt til? Fokus i masteroppgaven er opplæringsvirksomhetens kvalitet sett i forhold til begrepene kvalitet, læring og ledelse. Dette er valgt med bakgrunn i Innstillingen (2008) som presiserer at det er viktig med kvalitetskontroll og kompetanse i alle ledd for å lykkes med ordningen. Ledelse løftes fram som en viktig suksessfaktor.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I 2004 vedtok Finansforbundets Hovedorganisasjon (FNH – nå FNO), Sparebankforeningen i Norge, Verdipapirfondenes forening og Finansforbundet et minstekrav til finansielle rådgiveres kompetanse. I november 2007 ble direktivet **Markets in Financial Instruments Directive** (MiFID) implementert i norsk lovgivning. Direktivet skulle bli et viktig tiltak for å demme opp for en ukultur blant selgere og hovedformålet var å øke investorbeskyttelsen. Det

blir stilt strenge krav til god forretningsskikk, bla. krav om tilstrekkelig og forståelig informasjon til kundene, og krav om at produkter og tjenester er tilpasset kundenes behov. I juni 2007 videreutvikles minstekrav til finansielle rådgivere. Minstekravene skal ivareta de nye MiFID-reglene og minstekrav utvikles til å bli en nasjonal autorisasjonsordning hvor det stilles krav om godkjenning for å kunne gjennomføre finansiell rådgivning. Hensikten er å styrke kvaliteten i finansiell rådgivning ut mot kunde og ”... etablere en autorisasjonsordning som har høy legitimitet og troverdighet hos myndigheter, publikum og i finansbedriftene” (Innstilling 2008:10). *Innstillingen fra Styringsgruppen ble vedtatt i mars 2008. Høsten 2008 utløses en alvorlig krise i finansverden, investeringsbanken Lehmann Brothers går konkurs. Finansverden får svekket tillit. I Norge øker antall klagesaker fra kunder inn til Bankklagenemnda (nå Finansklagenemnda). En av sakene i nemnda gjelder Ivar Petter Røeggen som sendte sin klage allerede i 2006. Hans historie forteller om småspareren som ble rådet av banken til å låne for å investere 500 000 kroner i sammensatte spareprodukter i 2000. Han tapte 230 000 kroner på anbefalingen. Røeggen vant over banken i Høyesterett i 2013, 11 år etter han klaget på tapet (Forbrukerradet.no). Forbrukerrådet gjennomførte 30 prøveundersøkelser blant selgere av finansielle produkter i 2011, konklusjonen var ”.. at kravene som er formulert i reguleringen ikke etterleves godt nok i flertallet av prøvekjøpene. Det er spesielt kravet om kartlegging av kundene, og hvilken erfaring og kunnskap de har med investeringer, det begås brudd mot” (Forbrukerrådet 2012:2). Røeggens advokat John Christian Elden beskriver, i retten i 2011, bankenes rådgivning er salg av ”... gråstein fra gullsmedbutikken” (Forbrukerrådet.no). Etter Røeggen vant saken uttalte Elden på NRK1 (22.3.13) ”nå kan bankene selge gråstein i gullsmedbutikken, men ikke som gull”.*

”Solide og likvide finansinstitusjoner og velfungerende finansmarkeder er grunnleggende forbrukerinteresser, både for fellesskapet og for enkeltmennesker” (Finanstilsynsdirektøren i DN 5. mars 2012). De fleste barn og voksne har erfaringer med finansiell rådgivning i forbindelse med viktige hendelser i livet. Noen slike hendelser knytter seg til nyetablering hvor enkeltmennesker stifter familie og har behov for egen bolig. Unge mennesker får sin første jobb og har behov for lønnskonto, bankkort og trenger rådgivning i planleggingen av sparing til fremtidige investeringer. Noen ønsker å planlegge egen pensjonisttilværelse og realisere sine verdier i livets siste fase. Banken og rådgiveren har vært og er fortsatt en viktig faktor i menneskers liv. ”Det betyr at folk som setter penger i banken, stoler på - bør stole på og skal stole på – at banken forvalter sparepengene på en god og fornuftig måte (Statsråd Sigbjørn Johnsen i Stortinget.no 13.6.12).”

Finansinstitusjoner er underlagt strenge kontroller fra offentlig myndigheter. De må bli godkjent for å få konsesjon jf. verdipapirhandel loven (vphl) for å drive handel med finansielle tjenester. Konsesjon er en tillatelse og det kan få store konsekvenser for bankene dersom lovkrav brytes. Konsesjoner kan trekkes tilbake av Finanstilsynet. Et eksempel på slikt brudd kan leses på Finanstilsynets internettsider hvor tilsynet den 17.1.2013 tilbakekaller Aktiv Link Kapitalforvaltning ASA sin "... tillatelse til å yte investeringstjenester som nevnt i vphl. § 2-1 (1)" (Finanstilsynet.no).

1.1.1 Forskerens erfaringer

Flere års erfaring med oppgaver innenfor behandling av klagesaker, veiledning, kontroll og tilsyn med kommuner i Troms, påvirker naturlig nok forskerens identitet og verdier. Deltagelsen i rådgiverkorpset ved Fylkesmannens oppvekst- og utdanningsavdeling, betyr naturlig nok at en preges av et arbeidsfellesskap som er strengt regulert gjennom lov og regelverk. En slik rolle forvalter Stortingets og Regjeringens vedtak, mål og retningslinjer. Og, disse skal forvaltes til det beste for innbyggerne (Fylkesmannen.no). I det perspektivet er innbyggernes tillit viktig og kan oppnås gjennom en riktig og rettferdig saksbehandling.

Våren 2011 endte med en trist opplevelse og kostbar erfaring knyttet til rådgivning på sparing - et tap på kr. 230 000,-. Bakgrunnen for inngåelsen av spareavtalen var en hyggelig lunsjinvtasjon som kom i postkassen fra Nordea bank våren 2007. Banken ønsket å presentere et spennende og trygt spareprodukt som de kalte "Eiendom i Asia". Flere kunder var invitert og flere rådgivere var tilsted. Det ble vist fram lovende presentasjoner om fortjeneste og produktet ble beskrevet som trygt og spennende. Gleden var stor da Røeggen vant fram i Høyesterett i 2013 og Nordea bank må nå behandle klagesaken på nytt, i lys av rettsavgjørelsen etter Røeggen. Slike erfaringer setter sine spor gjennom redusert tillit til banken. Innstillingen (2008) hevder at ledelsen bestemmer hvor høyt etikk skal vektlegges i rådgivning. Etikk følte som fraværende i møtet med Nordea på det tidspunktet.

Høsten 2008 ble spennende fra å være rådgiver hos Fylkesmannen til å bli seniorrådgiver i bank, med oppgaver innenfor læreplanarbeid og utvikling av pedagogiske læringsressurser. Kommentarer fra rådgiverkorpset hos Fylkesmannen var ikke uvanlig i overgangen til finansbransjen, noen uttalte; "*skal du virkelig bli en av dem*". Men, med åpent sinn og et sterkt preg av byråkratiet i ryggmargen ble møte med ny arbeidsplass spennende. Næringens

fokus på læring og utvikling var motiverende. Velkommen var oppgaver og ansvar innenfor faget etikk og god rådgivningsskikk. Samt å få den tillit å representere banken inn i arbeidet med å utvikle en veileder for gjennomføring av praktisk prøve i AFR. Medbrakt kompetanse fra Fylkesmannen ble nyttig i møte med nye inspirerende oppgaver og ansvar innenfor finansnæringen.

1.2 Problemstilling

Forskningen tar utgangspunkt i autorisasjonsordningens mål om å utvikle kvalitet i finansiell rådgivning. Formålet med masteroppgaven er at den kan fungere som et tankeredskap (Postholm 2010) for beslutninger, basert på funn i denne forskningen. Utgangspunktet for forskningen er den forståelsen investeringsrådgivere og deres ledere har av kvalitet i finansiell rådgivning og opplæringsvirksomheten, etter de ble autorisert og hadde virket i sine stillinger en tid etter.

Forskningsdeltakernes forståelse av kvalitet i finansiell rådgivning vil blant annet drøftes opp i mot tillit og verdier som er viktige faktorer for å oppnå slik kvalitet. Tillit baserer seg på rådgiverens faglige tyngde, ferdigheter og holdninger for å kunne ivareta kundens forventninger, behov og interesser (Innstillingen 2008). For å oppnå tillit gjelder noen viktige levere regler rådgiverne må følge, det handler blant annet om å unngå å gjøre feil (Halbo 2010). Å unngå feil i kvalitetsarbeid kan handle om å være tydelig på virksomhetens verdigrunnlag (Møller og Fuglestad red. 2006). Bolman & Deal (2004) hevder at verdier er viktige for virksomheter fordi verdiene beskriver hva virksomheten står for og kan gjenspeiles i handlinger. Krisen i finansverden, medias fokus på småsparernes tap, ca. 2000 klagesaker i Finansklagenemnda og politikernes interesse for næringens råsalg, er handlinger som gir noen indikasjoner på verdier som ikke er ønskelig for finansbransjen.

Hvilken opplevelse forskningsdeltakerne har av læringen etter AFR, vil drøftes opp mot de funnene som er gjort i tidligere relevant forskning. For eksempel Lien og Rød (2012) som finner at respondentene i deres undersøkelse har sterke følelser ”knyttet til det å stryke på kunnskapsprøven” (Lien og Rød 2012:101). Antonsens (2011) finner noe som er svært relevant for denne forskningen, læringsaktivitetene i bank viser seg å ha ”... instrumentell funksjon og handler om tilpasning til krav satt av toppledelsen og institusjoner” (Antonsen 2011:92). Thunberg (2011) er relevant gjennom hans funn som viser at læringsaktivitetene

kjennetegnes av repeterende trening og informasjon. Dette er interessant fordi han hevder at dette bidrar til å redusere den kognitive usikkerheten noe som svekker den kreative læringsprosessen.

Forskningsdeltakernes opplevelse og forståelse av ledelse, kan for eksempel være nyttig å drøfte opp i mot Wadel (1997) som beskriver ledelse som en relasjon mellom de som leder og de ledede. Han ser på skillet mellom pedagogisk og administrativ ledelse og hvordan de ulike praksisene kan påvirke læringskulturer i organisasjoner. Dette åpner for viktige diskusjoner om ledelse og utvikling av medarbeidere. Dette er relevant å se i forhold til Lillejord og Kirkerud (2009) som finner at ledere må tydeliggjøre utviklingspotensialet som ligger i problemstillinger fra praksis. Et slikt arbeid kan kreve tid og rom. Dette er interessant å se i forhold til Knut Roald (2010) som finner at lokale handlingsrom er sentrale i arbeidet med kvalitetsutvikling. Relevant er også Nilsen (2007) sin forskning av balansert målstyring og hvordan denne ble implementert i bank. Hun kaller slike ideer for oppskrifter som gjennom implementeringen vil påvirkes av egenskapene ved oppskriften, handlingsmønster i organisasjonen, egenskaper ved konteksten og lydighetsregimet. Dette er interessant i forhold til hvordan AFR har blitt påvirket og oversatt i bankene.

Gjennom en handlingsrettet forskning, er målet å komme frem til tiltak som kan styrke arbeidet med kvalitet, ledelse og læring. Begrunnelsen for å velge dette temaet er behovet for mer kunnskap om hva som kan være viktige egenskaper ved opplæringsvirksomheten for å lykkes med kvalitetsutvikling gjennom AFR. Det handler om kvalitet i prosesser, strukturer og resultater som skal hindre uheldige konsekvenser for samfunnet, kundene og finansbransjen. Oppgavens problemstilling blir derfor:

Hvilke egenskaper ved opplæringsvirksomheten kan være viktig for å lykkes med utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning?

Begrepet kvalitet er løftet fram for å identifisere hva forskningsdeltakernes forståelse, hva legger de i begrepet og hvilke handlinger gjør de for å sikre kvalitet i finansiell rådgivning etter de ble autorisert. Det er dette som kalles for det ontologiske perspektivet, det handler om forskningsdeltakernes virkelighet (Postholm 2010). Forskningsdeltakernes handlinger etter AFR kan gi noen tegn på hva de har lært, hva den pedagogiske virksomheten har bidratt til.

Dette er innenfor området resultat kvalitet, som er en av tre kvalitetsområder som spiller samme og påvirker opplæringsvirksomhetens totale kvalitet. De tre kvalitetsområdene kan benyttes som analytiske verktøy for å identifisere noen elementer som kan påvirke kvaliteten på opplæringsvirksomheten, det handler om hvordan *prosess* og *struktur* kan påvirke *resultater* (NOU 2002:10). Læring er en naturlig del av kvalitetsområdet for prosess, derfor er begrepet læring løftet fram for å klarlegge hvilke konsekvenser de andre kvalitetsområdene kan ha hatt for rådgivernes læring og utvikling. Dette gjøres gjennom å anvende Illeris (2012) teori om læringens tre dimensjoner *innhold*, *drivkraft* og *samspill*. Disse tre dimensjonene må spille sammen på en positiv måte i læringsprosessen for å bidra til læring og utvikling. De tre dimensjoner er naturlig å knytte til prosesskvalitet, hvor man for eksempel kan se på bankenes tilrettelegging for gode læringsmiljøer (NOU 2002:10). Tilrettelegging kan knyttes til ledelse, og ledelse er tydelig uttalt som en viktig faktor for å lykkes med kvalitetsarbeid (Innstillingen 2008, NOU 2002:10). Derfor er ledelse et viktig fokus i denne forskningen og vil drøftes i forhold til Wadel (1997) som hevder at pedagogisk ledelse er en form for ledelse som orienter seg mot lærings- og utviklingsarbeid. Relevant er også Strand (2001) sin modell PAIE som er interessant å kombinere med Wadels pedagogiske ledelse. Strand (2001) gir sitt bidrag til denne forskningen gjennom PAIE-modellen og en beskrivelse av 4 ulike lederroller og noen forventninger som stilles til de ulike rollene av medarbeidere, kunder, myndigheter og eiere (Strand 2001).

Med ovennevnte som bakteppe, konkretiseres problemstillingen gjennom følgende forskningsspørsmål:

4. Hvilken forståelse har forskningsdeltakerne av kvalitet i finansiell rådgivning etter at de ble autorisert?
5. Hvilken forståelse har forskningsdeltakerne av læring etter at de ble autorisert?
6. Hva kjennetegner mellomledernes medarbeideroppfølging etter at de ble autorisert?

Resultatet fra denne forskningen kan ikke overføres direkte til andre virksomheter.

Resultatene kan få fram mønster og sammenhenger som kan fungere som tankeredskap (Postholm 2010) i planleggingen og gjennomføringen av utviklingsarbeid, som knytter seg til utvikling av kvalitet.

1.3 Beskrivelse av virksomhetene

Forskningen er gjennomført i tre forskjellige juridiske virksomheter som ligger plassert i tre ulike regioner av Norge. Tradisjonelle kjennetegn på bankorganisasjoner er en hierarkiske topp-bunn organisasjon (Antonsen 2011). De har en hierarkisk ledelsesstruktur hvor toppledelsen stiller detaljerte krav til effektivitet og inntjening (Thunberg 2011). Og, ledelsen i bankene baserer seg ikke bare på salg. Det handler om en ”*stram hierarkisk styring og kontroll*” (Nilsen 2007:173).

Lederne i denne forskningen er ledere for en gruppe investeringsrådgivere som i gjennomsnitt utgjør ca. 10 rådgivere per gruppe. Alle forskningsdeltakerne ble autorisert i etterkant av sine arbeidsforhold. De utvalgte bankene er selvstendige uavhengige virksomheter med egne organisasjonsnummer. Det betyr at de har egne strategi- og virksomhetsplaner. Alle er meldt inn i autorisasjonsordningen som er en frivillig ordning. De som velger å slutte seg til ordningen, forplikter seg gjennom sitt medlemskap å sikre at alle de som bedriver finansiell rådgivning skal være autorisert (autorisasjonsordningen.no). Denne masteroppgaven vil benytte begrepene AFR, MiFID, lover og regelverk, oppskrift, ordning, god rådgivningsskikk og etikk og tillegge begrepene samme betydning. Dette kan sammenlignes med en type kunnskap som legitimerer en oppskrift jf. Røvik (1998 i Nilsen 2007).

Gjennom autorisasjonen, skal kundene få tillit gjennom å være sikker på at rådgivere har ”*nødvendig kunnskap, holdninger og ferdigheter*” (autorisasjonsordningen.no). På nettsiden kan man lese om de kravene rådgiverne må gjennom for å bli autorisert:

1) En kunnskapsprøve innenfor følgende områder: Personlig økonomi, makroøkonomi, finansmarkeder, produktgrupper, etikk/god rådgivningsskikk og regelverk.

2) En omfattende praktisk prøve bestående av en casebasert rådgivningssamtale samt samtale omkring et etisk dilemma og god rådgivningsskikk.

En autorisert finansiell rådgiver føres inn i et søkbart register som er tilgjengelig på AFRs hjemmeside.

Finansbedriftene har ansvar for kompetanseutvikling og tilrettelegging av prosesser der medarbeiderens holdninger og praktiske ferdighet utvikles (autorisasjonsordningen.no).

Opplæringsvirksomheten i denne oppgaven er en samlebetegnelse for AFR og finansbedriftene. Det stilles videre strenge krav og regler til bankene for å være tilknyttet medlemskap i AFR. § 2 – 2 stiller krav om at ordningen skal inn som en del av bankenes interne kontroll og compliance-funksjon. Bankene skal kontrollere at ordningens krav blir ivaretatt, videre står det i § 3-2 at bankene forplikter seg til å melde til AFR dersom noen rådgivere ikke har oppdatert sin kompetanse og om noen bryter med kravene, for eksempel kravene til god rådgivningsskikk. Dersom det oppdages avvik, kan rådgiveren miste sin autorisasjon. Med andre ord, bankene har selv et ansvar for å rapportere om brudd på egne medarbeidere. Videre, vil bankene bli fulgt opp gjennom ordningen egne tilsyn og kan miste sitt medlemskap ved brudd (Regler for autorisasjon av finansielle rådgivere 2013:5).

1.4 Organisering av oppgaven

I kapittel 2 presenteres teori og forskningskonteksten som har til hensikt å sette denne forskningen inn i en større sammenheng. Det er lagt vekt på å synliggjøre hva tidligere forskning bygger på og hvordan den bidrar med ny kunnskap. I kapittel 3 beskrives forskningsprosessen slik at andre kan vurdere kvaliteten i forskningen. I Kapittel 4 analyseres og drøftes funnene fra intervjuundersøkelsen mot problemstillingen, teori og tidligere forskning. I kapittel 5 oppsummeres hovedfunnene i undersøkelsen og det gis forslag til tema for videre forskning knyttet til denne oppgavens tema. Det fremmes også forslag som kan styrke kvalitetsarbeidet i finansbransjen.

2 Teori

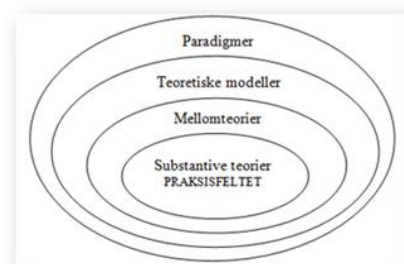
2.1 Innledning

Formålet med dette kapitlet er å gi en oversikt over og å drøfte relevante teorier og funn fra andres forskning. Konteksten andre har forsket i, kan bidra til å sette denne forskningen inn i en større sammenheng gjennom å argumentere for betydningen av undersøkelsen, synliggjøre hva den bygger på av tidligere forskning og hvilket bidrag den kan gi.

2.2 Om teori

For å få svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene kan ulike teorier være en støtte. Teori kommer av det greske ordet ”*theoria*”. Innholdet betyr ”det å se på”, ”betrikte”, eller ”granske” (Johannessen m.fl. 2010:41). Teorier kan være en støtte i arbeidet med å gi uttrykk for hvordan man oppfatter verden – verdenssyn. Som forsker er det viktig å være oppmerksom på at valg av teoretiske ståsted vil kunne påvirke forskningen. Dette kan for eksempel bety at ulike forskere kan se samme konteksten ulikt. Man ser fenomenet fra ulikt ståsted og kan da se forskjellige ting (Postholm 2010). Det er også viktig å være oppmerksom på at valg av teorier, forskerens erfaringer og opplevelse vil prege arbeidet med å forstå og å skape mening i datamaterialet.

Figur 1 til høyre gir en oversikt over ulike teoretiske nivåer. Det første nivået definerer det en kaller en omfattende teori/paradigme (Kuhn 1970 i Postholm 2010). Paradigmet i denne forskningen har et konstruktivistisk verdenssyn. Dette er et syn som betrakter mennesket som aktivt handlende og ansvarlig. Kunnskapen skapes i møte mellom mennesker i sosiale samhandlinger. Det skjer en kontinuerlig kunnskapsutvikling gjennom menneskelig samhandling i det miljøet mennesket oppholder seg i.



Figur 1 Ulike paradigmer (Postholm 2010)

Neste nivå i sirkelen er teoretiske modeller. Teoretiske modeller innenfor det konstruktivistiske paradigmet er vist i Figur 2. Disse teoriene er mer avgrensede og mer spesifikke enn de store paradigmer. Teoretiske modeller gir uttrykk for hvordan mennesket blir oppfattet og hvordan kunnskap blir skapt (Postholm 2010).



Figur 2 Teoretiske modeller (Postholm 2010)

Mellomteorier er neste nivå i Figur 1. Dette er forgreninger av de teoretiske modellene og de bygger på empiriske data, de har forbindelser til den virkelige verden. Det finnes mange teorier å velge mellom innen for kvalitet, læring og ledelse. I denne forskningen er Halbo (2010) sin modell om kvalitet og tre ulike kvalitetsområder i NOU 2012: 10 valgt for å drøfte teori og empiri. Illeris (2012) modell om læringens tre dimensjoner og Dysthe (2001). Strand (2001) sin modell PAIE og Wadel (1997) sin modell knyttet til administrativ og pedagogisk ledelse (Wadel 1997). Teoriene er valgt for å gi svar på problemstillingen. Gjennom drøftingen av empiri og teori i denne rapporten vil også andre relevante teorier bli sett til der disse teoriene er relevante. Substansielle teorier, kjernen i Figur 1, er problemstillingen i denne forskningen. Den er konkret og forskbar gjennom spørsmålet som er stilt, ” *Hvilke egenskaper ved opplæringsvirksomheten kan være viktig for å lykkes med utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning?* ”.

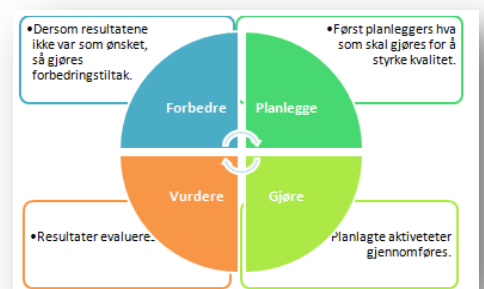
2.3 Teorier

Begrepet kvalitet har sine røtter fra det latinske begrepet *qualitas* som betyr verdier eller egenskaper som kan knyttes til produkter eller prosesser (Roald 2010). Spørsmål knyttet til kvalitet er avhengig av den enkeltes posisjonen når de uttaler seg (Monsen, Bjørnsrud, Nyhus og Aasland red. 2009). De som uttaler seg i denne forskningen uttaler seg i forhold til den posisjonen befinner seg i, og begrepet kvalitet vil derfor få sitt innhold i den bestemte situasjonen (Nyhus 2009:59). Når man arbeider med kvalitet og utvikling, er det viktig å vite noe om situasjonen, om kvaliteten er god eller dårlig og i hvilken retning den skal utvikles (Nyhus 2009).

For å vurdere kvaliteten ved opplæringsvirksomheten, kan de tre kvalitetsområdene i NOU 2002: 10 benyttes som redskaper. De tre områdene er resultat kvalitet, prosesskvalitet og strukturkvalitet. Egenskapene ved de tre områdene utgjør opplæringsvirksomhetens totale

kvalitet og kan gi noen indikatorer på hva som skal til for å lykkes med å utvikle kvalitet (Sandsmark 2009). *Resultatkvalitet* handler om hva man har oppnådd med læringsarbeidet, for eksempel hvilken kompetanse medarbeiderne har oppnådd. For at resultatkvaliteten skal være god må medarbeiderne ha forstått og lært formålet med den pedagogiske virksomheten. Kompetansekravene i planverket må være forstått på en slik måte at individene anvender kunnskapen selvstendig i praksis. *Prosesskvalitet* tar for seg kvalitetsarbeidets innhold, den metodiske tilnærmingen og instruktørens anvendelse av sin kompetanse. Og utviklingen av denne. Det handler om hvordan virksomheter har tilrettelagt for gode læringsmiljøer og kvaliteten på relasjonen mellom individene. *Strukturkvalitet* handler om ytre forutsetninger blant annet hvilke lover, regelverk og planverk som danner grunnlaget for læringsarbeidet (NOU 2002:10 Kap.3). For at opplæringsvirksomheten skal være god, må den være god på alle kvalitetsområdene (Sandsmark 2009).

Kvalitet kan vedlikeholdes og/eller utvikles ved å følge stegene i Demmings sirkel. Det handler om å *planlegge, gjøre, vurdere og forbedre* slik Figur 3 viser (Halbo 2010). For å vedlikeholde kvalitet må det utvikles en beskrivelse av hvilke handlinger som skal til og det må etableres et system for kontroll som skal sikre et ting blir gjort riktig. Det handler om repeterende av handlinger (Halbo 2010).



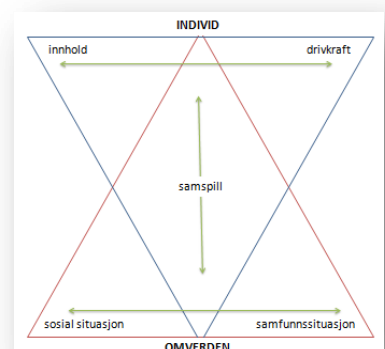
Figur 3 Demmings sirkel (Halbo 2010)

Kvalitetsforbedring/fornyning krever tilpassninger til nye behov og endringer i markedet. For eksempel slike MiFID møter finansbransjen gjennom et strengere system for forbrukerbeskyttelse. Forbrukernes beskyttelse er også ivaretatt i AFR som skal styrke kvaliteten på rådgivningstjenesten. Kvaliteten på slike tjenester kan være vanskelig å definere i forkant. Nettopp derfor er det viktig for kundene å ha tilliten til virksomhetene. Slik tillit kjennetegnes av begrepene *troverdighet, pålitelighet, tilgjengelighet, kommunikasjon og kommunikasjonsvilje* (Halbo 2010:29). Kvalitet ved slike tjenester kan sammenlignes med verdien på produktet eller verdien ved måten rådgivningsprosessen gjennomføres (Roald 2010). For at kundene skal oppleve slik tillit må noen grunnleggende regler følges. Det handler om ”å gjøre det riktig første gang, si hva du gjør, gjør det du sier. Si hva du har gjort (dokumentasjon, sporbarhet)” (Halbo 2010:31).

Organisasjoner kan selv vurdere om kvaliteten på produktene og tjenestene skal utvikles eller vedlikeholdes. Dette kan sammenlignes med Argyris & Schön sin modell for ”single-loop og

double-loop-læring” (Argyris & Schön 1992 i Illeris 2012). Utvikling av kvaliteten kan gjøres gjennom å se på og å vurdere handlinger. Dersom handlingene finner sted før forventet mål, snakker man om en ”match”. Dersom handlingen ikke tilfredsstiller forventningene, kalles det for en ”mismatch”. Ved ”mismatch” kan man velge å endre handlingene, gjennom å ta en ”single loop”, hvor man gjør små endringer for å hindre feil. Eller man kan ta en ”double loop” gjennom å granske og å reflektere over virksomhetens verdier og mål, og foreta endringer. Man overskrider dermed noen *styrende variabler* (Illeris 2012:180). Å reflektere handler om å speile sine erfaringer og sin forståelse i en annens reaksjoner eller i sitt eget speilbilde. Det handler om å *tenke over og tenke gjennom* erfaringer (Tiller 2006:32). Refleksjon har ulike nivåer, første nivået kjennetegnes av et utydelig språk, man klarer ikke å uttrykke det en gjør. Andre nivå kjennetegnes av en krise. Det tredje nivået kjennetegnes av en grundig gjennomtenking av erfaringer som kan uttrykkes med et tydelig språk (Møller 1997 i Tiller 2006). Tiller (2006:33) bruker metaforen, det er som ”... å klatre opp på vårt eget glasstak og kikker ned på det vi gjør”.

”Doble loop” handler om å foreta endringer ”(Argyris & Schön 1992 i Illeris 2012), dette kan knyttes til Illeris (2012) som hevder at læring innebærer endringer. Han definerer læring som ”... enhver prosess som hos levende organismer fører til en varig kapasitetsendring...” (Illeris 2012:16). Han har utviklet det han kaller ”den kompliserte læringsmodellen” slik Figur 4 viser. Den består av dimensjonene *innhold*, *drivkraft* og *samspill*. Den sistnevnte utvides til sosial situasjon og samfunnssituasjon. De to



Figur 4 Den kompliserte læringsmodellen (Illeris 2012)

første dimensjonene knytter seg til enkeltindividets læring, mens samspildimensjonen relaterer seg til individet i samspill med omverden, den sosiale situasjon og samfunnssituasjonen. Innholdsdimensjonen i læringen defineres som læringens kunnskap, ferdigheter og holdninger (Illeris 2012). I tillegg til dette mener Illeris (2012) at læring handler om noe mer enn de tradisjonelle begrepene. Begrepene er fortsatt vesentlige, men han løfter fram begrepene *akkomodativ* og *transformativ* læring. *Akkomodativ* læring kjennetegnes av ytre påvirkninger som ikke stemmer med individets forståelse. Da kreves det en nedbrytning av den eksisterende forståelsen for å kunne etablere ny forståelse og nye sammenhenger. *Transformativ* læring kjennetegnes av en omstrukturering skjemaer ”i henhold til alle læringens tre dimensjoner” (Illeris 2012:66). Dette handler om en læring som gir *forståelse, innsikt, mening, sammenheng og overblikk* (Illeris 2012:101). Læring og

opplevelsen av mening finnes blant annet innenfor det *sosiokulturelle perspektivet* som også vektlegger indre motivasjon som en viktig faktor. Dette fordrer gode læringsmiljøer som stimulerer til aktiv deltagelse i fellesskap med andre. Det handler om individets eget ønske om å lære og om læringen oppleves som viktig (Dysthe 2001). Dyste (2001) beskriver videre et *kognitivistisk* syn på læring som vektlegger indre motivasjon og mening. Et slikt syn vurderer individene ut fra deres forståelse av generelle prinsipper innenfor et fag og deres anvendelse av metoder. Innenfor et slikt perspektiv er læringsprosessen i fokus, individenes arbeid og deres faglige innsats vurderes over tid. Et læringssyn som vektlegger ytre motivasjon gjennom belønning og straff er innenfor *behaviorismen*. Der deles læringens innhold inn i biter og læres isolert fra sammenhengen de inngår i. Og, bitene vurderes hver for seg (Dyste 2001). De tre perspektivene på læring og forholdet mellom dem er tema for de mest sentrale debattene innenfor pedagogikken, hvor noen blant annet mener at de utfyller hverandre (Geno 1997 i Dysthe 2001). Mening og indre motivasjon kan virke innenfor læringens drivkraft. Denne kraften kjennetegnes av den mentale energien, den viljen og følelsen som individene mobiliserer gjennom læringsprosessen (Illeris 2012). Et sentralt element i drivkraften er problemer og utfordringer som kan appellere til individenes motivasjon, interesser og kvalifikasjoner (Illeris 2012). Motivasjon kjennetegnes av den kraften som ligger ”... bak en viljebestemt handling, og den vil holde handlingen ved like og gi den mål og mening” (Bakken & Lund 1996 i Trondsen 2001:29). Motivasjon kan vanligvis deles inn i den ytre og indre. Den indre handler om individenes avhengighet til å delta i interessante aktiviteter for å få tilfredsstilt de psykologiske behovene for kompetanse. Indre motivert atferd er selvbestemt, noe som påvirker lyst gjennom aktiviteter som er spennende og gir mening (Trondsen 2001). En motsetning er den ytre motivasjonen som stimuleres av ytre konsekvenser. Altså, ”konsekvensene av resultatet av å delta i aktiviteten styrer atferden” (Deci & Ryan 1995, Bakken & Lund 1996 i Trondsen 2001:29). En konsekvens av ytre styring og liten grad av opplevd selvbestemmelse kan gi individer følelsen av å være en hjelpsløs brikke i fremstillinger individet ikke har noen innvirkning på. Individer kan i slike situasjoner oppleve seg ”som ofre for vær og vind” (Nygård 2006:21). En motsetning er opplevelsen av å være *aktører*, ”aktører er aktive, medansvarlige, handlende vesener” (Nygård 2006:21).

Læringens samspilldimensjon kan innta mange ulike former. Illeris (2012) beskriver seks former, disse er *persepsjon, formidling, opplevelse, imitasjon, virksomhet og deltagelse*. Samspillformene må ikke oppfattes som adskilte, men de gir noen kjennetegn som kan være

mer eller mindre dominerende innenfor samspill mellom individer. Ulike former for samspill og formene for dominans kan føre til ulike former for læring. De ulike former for læring må heller ikke oppfattes som adskilte, de spiller ofte sammen og fremme utvikling (Illeris 2012). Illeris (2012) beskriver 4 former for tilegnelse, *kumulativ*, *assimilativ*, *akkomodasjon* og *transformasjon*. *Kumulativ* læring kan sammenlignes med pugging, individer lære utenat. En slik form for læring kan også sammenlignes med dressur som gjennom en stimulering utløser bestemte reaksjoner. Resultatene av slik læring er lite brukelig i en tilværelse hvor man ønsker forandringer. *Assimilativ* læring preges av en jevn utvikling hvor det som læres integreres i det man tidligere har lært og stabiliseres. En slik læring bindes til opplæringsvirksomheten og til fagene og er vanskelig å anvende i andre situasjoner, man kommer ikke på kunnskapen selv om den kan være relevant (Illeris 2012). *Akkomodativ* læringer, er omtalt tidligere, og kjennetegnes av type læring som aktiviseres gjennom påvirkning fra omgivelsene. En slik læring kan sammenlignes med *refleksjon*, *kritisk tenkning* og *bevisstgjøring* (Illeris 2012:65). *Transformativ* læring integreres i individet og kan fritt assosieres til andre relevante sammenhenger (Illeris 2012). Altså, de ulike formene for samspill kan påvirke ulike former for læring, større grad av aktivitet gjennom samspillformer som for eksempel *virksomhet* og *deltagelse* vil kunne bidra til akkomodativ læring som fremmes gjennom refleksjon. En læring som kan lettere anvendes i praksissituasjoner (Illeris 2012).

Deltagelse er en samspillform som kan sammenlignes med praksisfellesskap slik Wenger (i Illeris red. 2007) beskriver. I praksisfellesskap er læring en sosial prosess hvor individer får adgang til å delta i andres opplevelse og erfaringer, det er slik at individer kan utvikle seg. Det viktigste i slike fellesskap er aktiviteter, det handler om å gjøre og å handle men enn å snakke. Viktige faktorer i slike fellesskap er individenes gjensidig engasjement, de har felles oppgaver og felles repertoar som rutiner, redskaper og måter å se ting på (Wenger i Dysthe 2001). Det handler om deltakerbaner hvor medarbeidere deltar på ulike arenaer og i ulike praksiser hvor læring skjer og kan virker i ande situasjoner ”på andre steder og til andre tider” (Lave og Wenger 1991 i Ballangrud 2005:27). Lave og Wenger (1991 i Jacobsen 2003:103) trekker fram tre viktige aspekter ved situert læring:

1. *Kunnskap og læring er grunnleggende relasjonell.*
2. *Mening etableres gjennom sosiale forhandlinger.*
3. *Læringsprosesser er knyttet til menneskers engasjement i aktiviteter og de dilemmaer som er forbundet med å delta i disse aktivitetene*

I et situert perspektiv vil de tre aspektene får betydning for ledelse og hvilke roller og forventninger som stilles. Strand (2001) har i modellen **PAIE** beskrevet fire ulike roller som ledere kan ha, det er rollen som *administrator*, *integrator*, *entreprenør* og *produsent*. Kundene har forventninger om god kvalitet på tjenester som knytter seg til *produsenten*, eierne har forventninger til *entreprenøren* om utbytte og effektivitet. De ansatte trenger lederens støtte for å motiveres til utvikling, noe som stiller forventninger til rollen som *integrator*.

Myndighetene stiller krav til *administratoren* som skal sikre at lover og regler følges og etterleves. Rollen som integrator (Strand 2001) kan knyttes til de tre aspektene i Lave og Wengers teori (1991 i Jacobsen 2003), hvor det kan handle om å motivere og tilrettelegge for møteplasser. Møteplasser hvor individer gjennom sosiale forhandlinger kan etablere gode meningsfulle relasjoner og lære sammen. Ledelse i slike fellesskap kan sammenlignes med å være coach. Gjennom samtaler kan individer utvikle oppmerksomhet og forståelse og tilpasse seg (Stelter 2002). Beslektet med begrepet coaching er begrepet veiledning som kjennetegnes av mange ulike former for samtaler. Det handler om en metakommunikasjon som preger relasjonene. Slik kommunikasjon kan kjennetegnes av flere elementer som for eksempel bruk av ord, kroppsspråk, tonefall, blikk, hvem har tatt initiativ til samtalen og konteksten. Det handler om metakommunikasjon om det som foregår i praksis. Om å utvikle og forstå ulike individers kart. Slike kart baserer seg på individenes subjektive erfaringer som ligger dypt nedfelt i dem. Når slike kart har ligget lenge kan det se ut som at disse lett kan forveksles med terrenget. Det kan bety at når det skjer endringer i terrenget lever fortsatt kartene i menneskenes virkelighet. Dersom et individ har dannet et kart over lang tid som viser at hensiktene med et utviklingsarbeid ikke stemmer med den virkeligheten vedkommende erfarer, kan slike kart føre til at nye gode tiltak blir tilpasset gamle kart. Gjennom å erkjenne at det eksisterer ulike kart, kan gode refleksjoner knyttet til disse bidra til utvikling og forståelsen av virkeligheten (Ulleberg 2004). Kvalitetsarbeid i organisasjoner kan kreve en ledelse som forstår de ulike kartene. Det kan derfor nyttig med ledere som ikke er for kontrollerende overfor de ansatte, slik Halbo (2010) hevder. Han hevder videre at ledere må fokusere på å skape trygghet, respekt og tillit for å lykkes. Dette kan sammenlignes med Wadel (1997) som hevder at ledelse er en prosess hvor både ledere og de ledede deltar, det handler om en prosess som bidrar til relasjoner. Ledelse kan sammenlignes med relasjoner, det handler om det

ledere og de ledede utfører sammen (Wadel 1997). Pedagogisk ledelse handler om et tillitsforhold mellom ledere og de ledede. Dersom relasjonene kjennetegnes av slik tillit, kan dette bidra til læringsprosesser som engasjerer og motiverer. En motsetning til pedagogisk ledelse er administrativ ledelse. Slik ledelse handler om et avhengighets- og maktforhold. Administrativ ledelse handler om å bygge systemer for å sikre at virksomheter fungerer effektivt. Ledere aktiverer medarbeiderne gjennom å gi instruksjoner og pålegg som skal sikre at medarbeidernes aktiviteter blir utført og at målene blir oppnådd. Det finnes to lederstiler innenfor den administrative ledelsen. Den ene er *innovativ administrativ ledelse* som innebærer at ledere og de ledede kontinuerlig vurderer og endrer regler slik at disse bidrar til fleksibilitet og fornying av regler og rutiner. Byråkratisk administrativ ledelse preges av en fasitkultur hvor det handler om at ledere og de ledede gjør ting riktig etter reglene, en slik kultur preges av å følge en fasit som viser at hvordan det skal gjøres (Wadel 1997). Administrativ ledelse kan sammenlignes med rollen som administrator, det handler om å ivareta myndighetenes forventinger gjennom å sikre lover og regelverk (Strand 2001). Pedagogisk ledelse kan også deles inn i to dimensjoner, *produktiv pedagogisk ledelse* hvor det er viktig for ledere og medarbeidere å være spørrende, få i gang refleksjonsprosesser utover det å tilegne seg bestemte kunnskaper. Det handler om at individer må lære fra seg, ta egne initiativ og komme med innspill. Individer gjør kunnskapen til sin egen og anvender den på en ny og selvstendig måte. Kulturen preges av undring (Wadel 1997). En slik ledelse kan sammenlignes med rollen som integrator hvor det handler om å støtte og å motivere (Strand 2001). *Reproduktiv pedagogisk ledelse* handler om læring av bestemte kunnskaper eller bestemte ferdigheter. Det foreligger definert ferdig løsning hvor ledere vet hva som må læres og hvordan man oppnå resultat (Wadel 1997).

2.4 Begrensninger

Det er mulig at det kan ta noe tid før bankene kan vurdere om ordningen har fått den ønskede effekten om styrket kvalitet. Det kan også være at ulike bankene får ulik effekt gjennom sin oversettelse (Nilsen 2007) av AFR, og hvordan læringsprosessene har vært gjennomført i implementeringsfasen. For eksempel hvordan den enkelte bank har arbeidet med opplæringsinnhold, motivasjon, tilrettelegging for samspill og gode læringsmiljøer (NOU 2002:10).

AFR er også stadig i utvikling og fornyer sine metoder og sitt arbeid med kvalitetsutvikling. Dette kan bety forandringer i ordningen etter at denne tverrsnittundersøkelsen ble gjennomført i juni 2012. Det er også slik at forskningsdeltakerne i denne undersøkelsen fikk krav om autorisasjon presentert etter at de ble tilsatt i sine stillinger. Rådgivere som ble tilsatt etter AFR møtte kravene i forkant. Et slikt skille kan påvirke opplevelsen av selvbestemmelse. De som var tilsatt i sine stillinger da ordningen kom, kunne oppleve ordningen som et krav, i motsetning til de som valgte stilling før ordningen ble innført.

2.5 Bidrag

For at denne forskningen skal være et bidrag til kvalitetsarbeidet, er det valgt å fokusere på opplæringsvirksomhetens kvalitet på et bestemt tidspunkt i juni 2012. Det er viktig å vite noe om tilstanden på et gitt tidspunkt for å vite noe om i hvilken retning den skal utvikles (2009). Arbeidet bygger videre på annen forskning som er gjennomført i finansbransjen og forskning rundt kvalitet og kvalitetsutvikling i utdanningssektoren. Ved hjelp av relevant teori og empiri fra tre ulike banker i Norge, drøftes funn med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hensikten er at funnene i denne forskningen kan fungere som et tankeredskap (Postholm 2010) for andre utviklingsprosjekter som har til hensikt å styrke kvalitet gjennom kompetansehevende tiltak. Ut fra et pragmatisk siktemål fremmer jeg konkrete forslag som kan styrke kvalitetsarbeidet i finansnæringen. Til slutt skisserer jeg noen aktuelle tema for videre forskning.

2.6 Tidligere forskning

Det har vært gjennomført flere forskningsprosjekter innenfor finansbransjen, blant annet med fokus på balansert målstyring, målekort og hvordan dette har påvirket læring og utvikling (Nilsen 2007, Thunberg 2011, Antonsen 2011). Det har også vært forsket på hvordan bankene har tilrettelagt for AFR og hvordan læring og motivasjon påvirker veien til autorisasjon (Lien og Rød 2012). Til forskjell fra annen forskning vil denne fokusere på opplæringsvirksomhetens kvalitet etter AFR. Kapittel 2.6 gir en oversikt over relevant forskning som vil drøftes i forhold til denne forskningen og sette den inn i en større sammenheng.

2.6.1 Kvalitet på opplæringsvirksomheten

Resultat kvalitet fokuserer på hva som er lært og hvilken kompetanse finansielle rådgivere har oppnådd. Begrepet knytter seg til de overgripende målene for kvalitetsarbeidet (NOU 2002:10), som i denne konteksten handler om å stryke kvalitet. Lillejord og Kirkerud (2009) har forsket i tre skoler med skoleledere som forskningsdeltakere. Skolelederne i deres forskning har lang erfaring skolebasert vurdering for å lære gjennom å vurdere kvaliteten i læringsarbeidet. Sentrale funn i deres forskning viser at tilbakemeldinger og felles språk er viktige forutsetninger for å oppnå de overordnede målene. De skolene som lyktes hadde skapt miljøer slik at de ansatte våget å si sine meninger høyt, og lederne fikk innsikt og mulighetene til å møte og å utfordre den rådende politikken i organisasjonene. Den politiske fortolkningsrammen kan avdekke makt, konflikter og konkurranse mellom medarbeiderne som kan sette sitt preg på arbeidet med kvalitetsutvikling. Muligheter for samarbeid mellom medarbeidere, betydningen av langvarige relasjoner, etiske grunnregler og verdier er faktorer som leder bør fokusere på, dersom den rådende politikken begrenser utviklingsarbeidet (Bolman og Deal 2004). Verdiene i finansnæringen er blitt utfordret gjennom ”grådighetsstemplet” i media, noe som beskrives i oppgavens innledning. Når bransjen blir beskrevet som grådige kan dette være konsekvenser av en rådende politikk. Eksempler på dette kan være bankenes kampanjeslag og for stor vekt på salgsmål, noe som kan konkurrere med kundens interesse. Dette kan gi seg utslag gjennom at risikoen ved spareproduktene tones ned og fordelene fremheves i kundemøtet (Innstillingen 2008). Forskningen til Lillejord og Kirkerud (2009) viser hvordan skolene i kvalitetsarbeidet lyktes med å få fram den rådende politikken. Dette fikk fram noen kjennetegn på verdier som ikke samsvarte med de overordnede målene.

Knut Roald (2010) finner i sin forskning en interesse for kvalitetsarbeidet, men miljøene manglet en felles analyse- og utviklingskraft. Når de skulle beskrive forståelsen av begrepet kvalitet, viser forskningsresultatet usammenhengende sprang i de ulike kvalitetsdimensjonene. Mallasvik (2011) finner det samme i sin undersøkelse, det finnes mange ulike oppfatninger av begrepet, noe som kan gi seg utslag i mange forskjellige kulturer. Forbrukerrådet (2012) er ikke fornøyd etter sin undersøkelse i bankene etter lovendringer og AFR. De er ikke fornøyd med kvaliteten og kritiserer næringen for å bryte med kravene som er innarbeidet i God rådgivningsskikk. I rådgivningssamtalene kartlegges ikke kundenes erfaringer og kunnskaper med investeringene. Undersøkelsen viser at kundenes interesse ikke ble ivarettatt og anbefalingene fra rådgiverne ble ikke erfart som nøytrale og

uavhengige. Forbrukerrådet friskmelder bankene på noen områder, blant annet kravet om å avdekke kundenes vilje til risiko. Møte med de ulike bankene og deres rådgivere ble erfart som et møte med selgere mer enn rådgivere. I vurderingen av kvaliteten på Forbrukerrådets undersøkelse er det viktig å vurdere metoden for datainnsamlingen. De brukte en metode som kan sammenlignes med *usynlig teater* med mystery shoppinghopper/hemmelig kunde. Metoden handler om å sende ut skuespillere som handlet og oppførte seg som vanlige kunder. Metoden nevnes ikke i metodebøkene på grunn av de etiske utfordringene, metoden bryter blant annet med grunnregelen om informert samtykke (Baklien og Buvik 2008).

Prosesskvalitet påvirker resultat kvaliteten gjennom bankenes tilrettelegging for de indre aktivitetene. Det handler om bankenes arbeid med læringens innhold, metodisk tilnærming og hvordan de har tilrettelagt for gode læringsmiljøer i forberedelsen til autorisasjon (NOU 2002:10). Lillejord og Kirkerud (2009) fant at gode samarbeidsrelasjoner og møteplasser var viktige premisser for utvikling av kvalitet. Slike møteplasser kan sammenlignes med Wenger (i Dysthe 2001) som hevder de må bestå av aktører med gjensidig engasjement, felles oppgaver og felles repertoar som rutiner, redskaper og måter å se ting på (Wenger i Dysthe 2001). Det var gjennom refleksjoner og dialoger mellom aktørene at det kom fram ulike forståelser og meninger rundt sentrale begreper og de overordnede målene med kvalitetsarbeidet. Direkte og konkrete tilbakemeldinger fra aktørene, hadde positiv effekt (Lillejord og Kirkerud 2009). Trygge relasjoner mellom aktører i et sosial fellesskap kan gi opplevelsen av en form for sosial tilhørighet hvor det er toleranse for direkte og konkrete tilbakemeldinger (Trondsen 2001). Lillejord og Kirkerud (2009) finner at det var viktig å sette av tid, rom og arenaer for meningsutveksling. Lederen startet med å få medarbeideren (lærerne) til å sette ord på hvordan de forstod viktige begreper som knyttet seg til kvalitetsutviklingen. Det ble brukt et såkalt rått språk, et språk som ”egner seg særlig godt til refleksjon og utfordrende dialoger mellom mennesker som ønsker å utvikle en bedre praksis” (Lillejord og Kirkerud 2009:155). Gleerup (2004 i Lillejord og Kirkerud 2009) henviser til Scharmer (2000) som bruker begrepene *pene og rå språkspill*. Det rå språkspillet kjennetegnes av ord som brukes i hverdagen. Bruken av et slikt språk kan få fram rådgivernes ulike perspektiver på hva som faktisk gjøres i praksis og hva man bør gjøre. Ledere som legger opp til og benytter *pent språkspill* kamuflerer problemer og tilslører konflikter i virksomheter (Lillejord og Kirkerud 2009). Gjennom å sette av tid, rom og en arena for det rå språkspillet, ble det avdekket meninger om kvalitetsarbeidet som var i strid med de overordnede målene (Lillejord og Kirkerud 2009). Kanskje kan en slik tilrettelegging bidra til

å avdekke noen forståelser og meninger hos finansielle rådgivere, som strider med de overgripende målene med AFR.

Knut Roald (2010) finner at den metodiske tilnærmingen til innholdet i læringen, må bearbeides på en måte som engasjerer og øker forståelsen. En slik tilnærming kan bidra til indre motivasjon gjennom å gjennomføre spennende aktiviteten som gir mening (Trondsen 2001). Thunberg og Antonsen (2011) har forsket på hvordan bank jobbet med læring og utvikling. De finner at den metodiske tilnærming går gjennom adaptive læringsrom med repeterende trening og informasjon, en tilnærming som reduserer den kognitive usikkerheten. Dette utfordrer den refleksive læringsprosessen og svekker den kreative læringsprosessen. Repeterende adaptive læringsrom med repeterende trening kan gi en opplevelse av å være ytre styrt og en følelse av å være hjelpeløse *brikker* i aktiviteter man ikke har noen innflytelse over (Nygård 2006). Lien og Rød (2012) gjennomførte en studie om motivasjon knyttet til gjennomføringen av AFR, de finner at respondentene har svært sterke følelser knyttet til det å stryke på autorisasjonen. De finner også at ” *respondenter som verdsetter trygghet i arbeidet, har større sannsynlighet enn andre for å bestå. Respondenter som oppgir at belønning er deres motivasjon, består i mindre grad på første forsøk*” (Lien og Rød 2012:101). Et *kognitivistisk* syn på læring vektlegger indre motivasjon og mening (Dyste 2001). Trygghet i arbeidet kan knyttes til mening, en mening som gir indre motivasjon i arbeidet med autorisasjonen og som gir bedre resultat enn de respondentene som vektla belønning. Belønning er en ytre stimulering som kjennetegner et *behavioristisk* læringssyn som vektlegger ytre motivasjon (Dyste 2001). Funn fra andres forskning vil drøftes i lys av denne forskningen og funn basert på bankenes valg av metodisk tilnærming og aktiviteter for å gi meningsfulle og kreative læringsprosesser.

Knut Roald (2010) finner at det er viktig med tydelige ledere som tilrettelag for kollektive refleksjonsprosesser. Slike prosesser krever forberedelse, gjennomføring og en oppfølging som skiller seg fra tradisjonelt byråkratiske ledelsesmåter. Det må legges opp til problemstillinger og arbeidsprosesser som mobiliserer høy grad av refleksjon, kreativitet og ansvar mellom de som deltar i arbeidet. Lillejord og Kirkerud (2009) finner at ”*ledere må tydeliggjøre utviklingspotensialet som ligger i konflikter og problemstillinger fra praksis, ved å presentere dem som paradokser vi kan lære av. Dette må gjøres gjennom et språk som lærerne kjenner seg igjen i*” Lillejord og Kirkerud (2009:161).

Strukturkvalitet handler om opplæringsvirksomhetens ytre forutsetninger og sentrale styringsdokumenter som danner rammer for opplæringsvirksomheten knyttet til AFR. Sentrale styringsdokumenter slik som MiFID, verdipapirhandelloven er integrert som en del av AFR. I tillegg har bransjen selv utviklet egne fagplaner og et eget regelverk som definerer noen krav utover myndighetskravene. Regelverket definerer virksomhetenes forpliktelser gjennom at bankene skal sikre at alle som driver finansiell rådgivning er autorisert, ordningen skal være innarbeidet i internkontrollfunksjonen og banken har plikt til å melde fra dersom rådgiver bryter med god rådgivningsskikk. Brudd kan føre til at rådgiveren blir fratatt autorisasjonen (AFR 2012, Regelverk). Da regelverket ble innført traff dette nye og gamle ansatte som hadde virket i sine stillinger i kort og i lang tid. I tillegg har bankene egne styringsdokumenter, strategier og mål som kan påvirker opplæringskvirksomhetens. Nilsen (2007) finner i sin undersøkelse at banken balanserte målstyring førte til en spenning mellom det å levere kvalitet (god service) til kundene og samtidig minimalisere kostnader og ha størst mulig økonomisk effekt. Nilsen (2007) tegner et bilde av banken som et ”*maskinbyråkrati som ved hjelp av ytre belønninger tar i bruk et styringssystem som bekrefter og forsterker en disiplinende kultur i banken*” (Nilsen 2007:310). Antonsen og Thunberg (2011) finner at balansert målstyring førte til ureflektert bruk av målinger, noe som reduserer de ansattes motivasjon og tid til refleksiv læring. Dette er faktorer som også kan få betydning for resultat kvaliteten på denne forskningen.

2.7 Oppsummering

Formålet med dette kapittelet har vært å vise forskningskonteksten for undersøkelsen. Med bakgrunn i problemstillingen har kapittelets teoridel og valg av annen relevant forskning, hatt til hensikt å fremme ulike teoretiske tilnærminger. Slik kan flere innfallsvinkler og tolkninger være et bidrag i analysen og drøftingen som blir gjennomført i Kap. 4. Det er et spesielt fokus på de ulike kvalitetsområdene og hvordan disse kan påvirke hverandre og kan gi noen kjennetegn på opplæringsvirksomhetens totale kvalitet.

3 Metode

3.1 Fra hverdagsfortellinger til forskningsbasert kunnskap

Mennesket har en tilbøyelighet til å vektlegge enkeltstående hendelser mer enn forskningsbasert kunnskap (Lippa 1994 i Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Slike enkeltstående hendelser kan sammenlignes med ”den lille verden” hvor en liten del av all kunnskap tilføres gjennom menneskets hverdags erfaringer hvor den enkelte selv er i sentrum (Johannessen, Tuft og Veiden 2006 i Johannesen m.fl. 2010). Utenfor ”den lille verden” finnes ”den store verden” som gir enkeltindivider informasjon om andres erfaringer gjennom å se på TV, lytte på radio og å lese aviser (Johannesen m.fl. 2010). Ivar Petter Røeggen er et eksempel på *andres erfaringer* som kommer fra ”den store verden”. Et annet eksempel fra ”den store verden” er Forbrukerrådets undersøkelse (2012). Kunnskapen som mennesker tilegner seg om rådgivning i bank, fra den store og den lille verden, utgjør en brøkdel av all kunnskap om slik rådgivning. Informasjon fra de to verdenene, kan bidra til det Johannessen m. fl. (2010) betegner som hverdagsgeneralisering og forhastede konklusjoner. Eksempler på generalisering er kunder som tror at alle rådgivere i bank ”lurer” kundene. Eller som advokat John Christian Elden sa i retten i 2011 og som gjengis i media: ”Banken solgte gråstein fra gullsmedbutikken” (Forbrukerradet.no). Informasjoner fra den ytre verden kan føre til at enkeltindivider generaliserer og konkluderer. Uheldige negative konklusjoner om finansnæringen kan bidra til å redusere næringens tillit. Denne formen for kunnskap har noen problematiske sider ved at individer kan gjøre fenomener større enn de faktisk er. Og, den baserer seg på *selektive inntrykk* (Johannessen m.fl. 2010:28). For å unngå de problematiske sidene kan samfunnsvitenskapelig metode anvendes for å bidra til forskningsbasert kunnskap. Kravet til forskningsbasert kunnskap handler om å bevise eller finne belegg for konklusjoner. Kravene til en forsker kan sammenlignes med kravene til politiets prosedyrer i etterforskning av kriminalitet. Politiet ”... har sine metoder for å finne belegg for sine konklusjoner” (Johannessen m.fl. 2010:30). Methodos er det greske ordet for metode som ”... betyr å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen m.fl. 2010:29).

Johannessen m.fl. (2010) benytter benevnelsen informanter om deltakerne til forskningsprosjekter. Denne forskningen vil benytte begrepet forskningsdeltakere fordi begrepet ivaretar både betegnelsene informant og respondent (Postholm 2010). Postholm hevder at en respondent blir styrt gjennom at forskeren stiller spørsmål, en slik kontekst kan

sammenlignes med det positivistiske paradigmet. Samtalen kan bli regelstyrt og data blir kvantitative. Derimot gir en informant informasjon om en virkelighet som vedkommende kjenner til. I møtet mellom forskningsdeltaker og forsker skapes forestillinger, meninger og forståelser. Slik konstrueres kunnskap innenfor den konstruktivistiske tradisjonen (Postholm 2010). Formålet med denne forskningen er å fortolke forskningsdeltakernes forestillinger, forståelse og opplevelse av problemstillingen og forskningsspørsmålene som er beskrevet i kapittel 1.

For å sikre god kvalitet i datainnsamlingen er det viktig med styring for å sikre at temaene for forskningen blir ivaretatt. Og samtidig sikre en informasjon som ivaretar forskningsdeltakerens autentiske opplevelse og være åpen for andre tema som kan bringes inn (Postholm 2010). Ved å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen, er det opp til den enkelte leser å vurdere holdbarheten i bevisene og kvaliteten i forskningen.

Dette kapittelet vil beskrive veien mot målet og drøfte valg som er gjort i prosessen med referanser til relevant litteratur. Kapitlet vil først ta for seg valg av metode. Deretter vil forskningsprosess og forskningsstrategi beskrives, de vurderinger som er gjort i valg av metode for datainnsamlingen, kvalitet og forskningsetikk.

3.2 Kvantitet eller kvalitet?

Det er mange valg som skal gjøres i en forskningsprosess. Noe av det første en forsker kan møte på er valg av metode og om den skal denne være kvantitativ eller kvalitativ. En forskjell mellom begrepene kvalitet og kvantitet er at kvalitetsbegrepet henviser til egenskaper ved et fenomen mens begrepet kvantitet henviser til tall og mengde. Metoden som velges betegnes som forskerens redskap for å få kunnskap. Det er viktig for en forsker å velge det redskapet som best kan svare på problemstillingen som er valgt. Valg av metode vil kunne påvirke flere forhold i forskningsprosessen slik Tabell 1 under viser (Johannessen m.fl. 2010).

Tabell 1: Faktorer som påvirker valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen m.fl. 2010: 363 - 365).

	Kvantitativ metode Kjennetegn	Kvalitativ metode Kjennetegn
Kategorisering av data. De ulike metodene preger forskningsprosessen ved innsamling og analyse av data.	Fenomen telles opp vanligvis. Kategoriseringen er gjort på forhånd.	Fenomen telles vanligvis ikke. Kategoriseringen gjøres i etterkant.
Innsamling	Høy grad av strukturering.	Høy grad av åpenhet.
Fleksibilitet	Liten fleksibilitet.	Høy grad av fleksibilitet.
Fordeler	Kan inkludere mange enheter og trekke slutninger om hva som er typisk for en gruppe eller en befolkning.	Åpenhet og fleksibilitet.
Analyse	Opptelling ved hjelp av statistiske teknikker.	Fortolkning og analyse er mer integrert og gjennomføres ved bruk av hermeneutisk sirkel.

I 2012 ble gjennomførte Lien og Rød (2012) en kvantitativ undersøkelse. De gjennomførte en spørreundersøkelse og fikk 3302 respondenter. Undersøkelse hadde en høy grad av struktur og ved hjelp av statistiske teknikker ble skårene telt opp. Undersøkelsen inkluderte mange enheter, noe som ga forskerne muligheten til å trekke slutninger for en hel gruppe. Noen av slutningene i Lien og Rød sin undersøkelse vil bli drøftet i kapitlet som tar for seg analyse og drøfting. Lien og Rød valgte å gjøre sin undersøkelse blant hele gruppe autoriserte rådgivere. Dette segmentet er også valgt i denne forskningen men har fokus på investeringsrådgiver og deres leder som utgjør en liten gruppe innenfor segmentet autoriserte rådgivere. Når segmentet er delt, er det for å sikre kvaliteten i undersøkelsen, for å sikre at forskningen *blir oppfattet som riktig* (Stake 1995 i Postholm 2020). Begrunnelsen for valg av informanter vil bli drøftet under kapitlet som omhandler valg av informanter.

Kvalitative metode er valgt i denne forskningen og kjennetegnes ved sin nærhet til forskningsdeltakerne, noe som vil kunne påvirke forskningsprosessen. Det er derfor viktig at forskeren reflekterer over sitt ståsted i feltet og sine personlige egenskaper og hvordan disse kan påvirke forskningsprosessen og resultatene. Thagaard (2009) beskriver relasjonen mellom forsker og forskningsdeltakerne som et subjekt-subjekt-forhold, hun henviser til Skjervheim (Skjervheim 1957 i Thagaard 2010) som beskriver forskere som tilskuere og informantene som objekter. Relasjonen mellom forsker og forskningsdeltaker vil bli drøftet i kapitlet om metode. Metodens fleksibilitet gir forskeren mulighet til å endre og tilpasse prosessen underveis i forskningsprosessen (Thagaard 2009). Fortolkningsprosessen kan sammenlignes

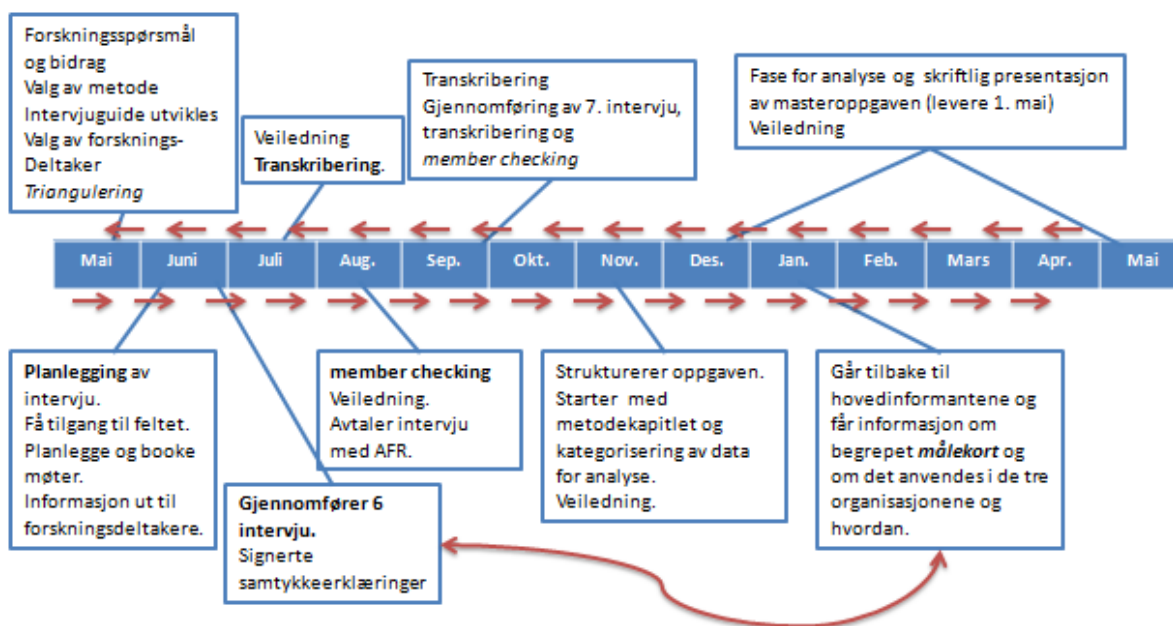
med den hermeneutiske sirkelen gjennom at fortolkning og analyse er en integrert prosess og resultatene kategoriseres i etterkan og telles ikke slik som i kvantitative studier. Det er videre valgt en fenomenologisk studie som ser på forskningsdeltakernes hverdagshandlinger 1 til 2 år etter de var autoriserte, forskningen ser på avsluttede prosesser (Postholm 2010).

3.3 Valg av forskningsstrategi

Hensikten er å fortolke den opplevelsen mellomledere og investeringsrådgivere har av kvalitet i finansiell rådgiving etter de ble autorisert. Opplevelsene kunne ikke observeres fordi dette var avsluttede erfaringer, men slike erfaringer er ikke glemt og kan hentes ut gjennom en samtale mellom forsker og forskningsdeltakere. I samtalen må forskningsdeltakerne se seg tilbake på en avsluttet prosess fra de startet forberedelsene til autorisasjonen og fram til intervjuetidspunktet (Postholm 2010). Problemstillingen handler om å få tak i effekten av opplæringsvirksomheten og hvilke resultater den har gitt. Dette kan sammenlignes med en systematisk innsamling av data for å få informasjon om virkningen av opplæringsvirksomheten (Johannessen m.fl. 2010). Intervjuetidspunktet gir leserne et øyeblikksbilde av fenomenet. Dette kalles for en tverrsnittundersøkelse og en slik undersøkelse gir ikke grunnlag for å trekke konklusjoner om en utvikling over tid (Johannessen m.fl. 2010).

3.4 Forskningsprosessen

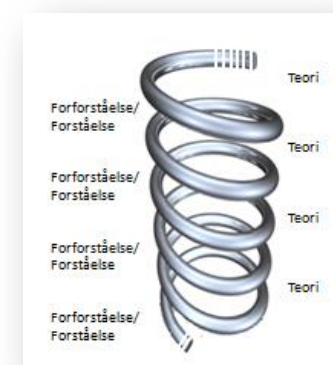
Det ble gjennomført en intervjuundersøkelse i denne forskningen. Kvaler og Brinkman (2010) beskriver syv stadier i en slik undersøkelse. Metoden og gjennomføringen av den vil bli beskrevet nærmere i eget kapittel om metode. Stadiene i en slik undersøkelse kan sammenlignes med Figur 5 under som viser en tidslinje for gjennomførte aktiviteter og når disse ble gjennomført i forskningsprosjektet. Figuren viser en lineær utvikling fra tematisering av forskningen til planlegging, intervjuing, transkribering, analysing, verifisering og rapportering. De røde pilene har til hensikt å illustrere fleksibiliteten i prosessen. De erfaringer som forskeren får underveis i prosessen vil kunne påvirke de ulike stadiene slik figuren viser. For eksempel, i januar 2013, oppstår det et behov for å få mer informasjon om begrepet ”målekort”. Behovet kommer fordi det transkriberte materialet viser begrepet gjentatt ganger av flere forskningsdeltakere og vekker interesse. Flexibiliteten i metoden gir da forskeren anledning til å gå tilbake til forskningsdeltakerne for å få mer informasjon om begrepet og hvordan dette oppleves og forstås av forskningsdeltakerne.



Figur 5: Tidslinje for gjennomførte aktiviteter i forskningsprosessen.

De ulike stadiene kan sammenlignes med en forskningsprosess. En kvalitativ forskningsprosess kan til en viss grad deles inn i faser som delvis overlapper hverandre. Thagaard (2009) skisserer en tidlig fase hvor forskningsspørsmålene formuleres, innsamling av materialet er neste fase. Senere fase handler om analyse, tolkning og utvikling av teori. Den senere fase vil bli omtalt i eget kapittel om analyse og tolkning av dataenes meningsinnhold. De enkelte stadiene og fasene i prosessen danner grunnlaget for den globale meningen, og en dypere forståelse. De enkelte stadiene påvirker forståelsen av det hele (Postholm 2010). All fortolkning er i bevegelse mellom helhet og deler, mellom det som skal fortolkes og den konteksten det tolkes i, mellom den man skal tolke og vår egen forståelse.

Hvordan delene skal forholkes avhenger av hvordan helheten fortolkes og hvordan kontekst tolkes og omvendt. Dette kan sammenlignes med den hermeneutiske sirkelen som danner en kjerne i analyseprosessen. Fortolkningen får som en spiral gjennom hele forskningsprosessen i en interaksjon mellom forforståelse, empiri og teori. Figur 6 viser den hermeneutiske sirkelen som en spiral. Gjennom en veksling mellom forståelse, empiri og teori kommer forskningsdeltakerens meninger fram i interaksjon med forskeren (Postholm 2005). Slik Postholm beskriver, har også denne analyse- og tolkningsprosessen foregått på ulike nivåer.



Figur 6: Hermeneutisk spiral

Erfaringsnære begreper knyttes til erfaringsfjerne begreper hentet fra teori i et spenn mellom det nære og det fjerne. Forskningsdeltakernes fortolkning av virkeligheten kan sammenlignes med en spiral. Sammen med forskerens fortolkning av virkeligheten, danner dette en *dobbelthermeneutisk spiral* (Giddens i Thagaard 2006:41). Gjennom hele forskningsprosessen vil de ulike stadiene og fasene påvirke forskningsforløpet. Dette er en prosess som påvirker forskere og fører til konsekvenser for det neste stadiet i datainnsamlingsprosessen. Konsekvensene krever at forskeren reflekterer over sine erfaringer for å finne den beste måten å ivareta det neste stadiet (Postholm 2005).

3.4.1 Forskningsfokus

Hva forskningen skal fokusere på kan knyttes til valg av tema og problemstilling. Det var mange interessante og mulige forskningsfokus å velge mellom. Blant annet hvordan AFR har blitt forankret og kvalitetsarbeidets prioritert hos toppledelsen i banken? Hvordan har ordningen blitt oversatt i de ulike virksomhetene? Hvilke erfaringer og opplevelser har bredderådgiverne av opplæringsvirksomheten etter autorisasjonen? En god hjelp i utviklingen av en god problemstilling som skulle være presis, avgrenset og som kunne realiseres (Johannessen m.fl. 2010), var studieplanen i ”Utdanningsledelse”. Studiet hadde mange interessante tema som fokuserte på ledelse, læring og utvikling. Flere av tidligere forskningsprosjekter hadde fokusert på temaer innenfor utvikling av kvalitet. AFR har til hensikt å utvikle kvalitet, det ble derfor naturlig å se til disse begrepene i valg av problemstilling og forskningsspørsmål i denne undersøkelsen. Forskerens nysgjerrighet ble aktivert av flere faktorer, blant annet det politiske fokus på næringen og satsingen finansnæringen gjør for å styrke kvalitet i finansiell rådgivning. Hverdagsfortellingene fra ”den store verden” vekket også interesse og nysgjerrighet.

En viktig suksessfaktor for å lykkes med AFR er en ”... en involvert ledelse som bruker tid på praktisk medarbeiderutvikling...” (Innstillingen 2008:14). For å spisse problemstillingen, gjøre den presis og avgrenset, ble fokuset rettet mot læring og ledelse for utvikling av kvalitet. Slik kunne den samfunnsvitenskapelige metode anvendes som redskap for å fortolke de opplevelse, meninger og forståelser investeringsrådgivere og mellomledere har av kvalitet i finansiell rådgivning og hvordan kvalitetsarbeidet har bidratt til læring og utvikling.

Med dette som bakteppe ble derfor problemstillingen i oppgaven som følgende:

Hvilke egenskaper ved opplæringsvirksomheten kan være viktig for å lykkes med utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning?

Problemstillingen ble konkretisert gjennom forskningsspørsmålene:

1. Hvilken forståelse har forskningsdeltakerne av kvalitet i finansiell rådgivning etter at de ble autorisert?
2. Hvilken forståelse har forskningsdeltakerne av læring etter at de ble autorisert?
3. Hva kjennetegner mellomledernes medarbeideroppfølging etter at de ble autorisert?

Figur 5 viser at Intervjuene ble gjennomført i juni 2012 (25. - 28.). Intervjuene gir derfor data om en avgrenset periode og gir et øyeblikksbilde av forskningsdeltakernes bilde av fenomenet, det er gjennomført en tverrsnittundersøkelse som ikke gir informasjon over tid (Johannessen m.fl. 2010). Dersom det gjennomføres en tilsvarende undersøkelse etter en viss tid, kan dataene gi informasjon om en utvikling mellom de to øyeblikksbildene.

Forskningsdeltakerne i denne forskningen gir forskeren data om fortiden. Produksjonen av data om fortiden gjøres gjennom intervju, en samtale mellom forskeren og forskningsdeltakerne om felles interesser (Kvaler og Brinkmann 2009). Valg av forskningsdeltakere blir derfor viktig for å sikre at produksjonen av data gir kunnskap om fenomenet i skjæringspunktet mellom forsker og forskningsdeltaker i intervjusituasjonen. Det er viktig å sikre at forskningsdeltakerne har relevante erfaringer knyttet til fenomenet. Neste underkapittel vil beskrive hvordan og hvilke krav som ble stilt i utvelgelsen av forskningsdeltakere.

3.4.2 Valg av forskningsdeltakere

Johannessen m.fl. (2010) skisserer noen viktige prinsipper for utvelgelsen av forskningsdeltakere. Det handler om *utvalgsstørrelse*, *utvalgsstrategi* og *rekruttering*. *Utvalgsstørrelse* handler om hvor mange som bør intervjues. I motsetning til kvalitativ metode som kan inkludere mange deltakere, kan kvalitativ metode gi mye informasjon om få deltakere (Thagaard 2009). Polkinghorne (1989 i Postholm 2010) hevder at det bør intervjues fra fem til tjue deltakere, mens Dukes (1984 i Postholm 2010) mener tre til ti personer er tilstrekkelig. Denne forskningen kan defineres som en mindre forskningsstudie, det ble derfor fornuftig å velge det laveste anbefalte antall forskningsdeltakere. Det ble valgt sju deltagere

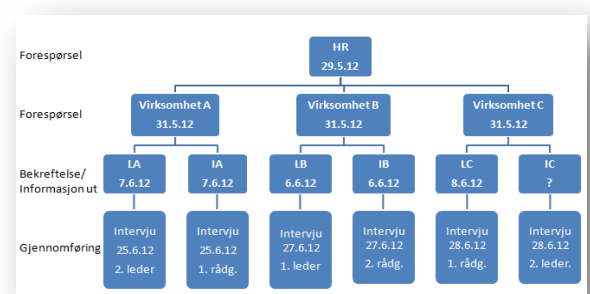
som fordelte seg på tre ledere, tre investeringsrådgivere og en representant fra AFR. Et utvalg på tre personer innenfor ledere og investeringsrådgivere kan identifisere essensen eller den sentrale opplevelsen som er fellesnevneren (Postholm 2010) i deres meninger, opplevelse og erfaringer. Lederne i denne forskningen har et spesielt fokus i forbindelse med kravet om at leder har ansvaret for å følge opp å utvikle medarbeiderne etter AFR (Innstillingen 2008). Det betyr at noen ledere har blitt fulgt opp gjennom oppfølgingsintervju for å få bekreftet og avkreftet noen funn (Johannessen 2010).

Hvem forskeren skal innhente informasjon fra basere seg på et *strategisk utvalg* dvs. at forskningsdeltakerne må være kvalifisert i forhold til problemstillingen (Thagaard 2009). Dette kalles for *purposeful sampling* (Patton 1990 i Johannessen m.fl. 2010:106). Første steget i en slik prosess er å velge målgruppen som skal gi svar på undersøkelsen. Lien og Rød (2012) valgte å fokusere på ferdig autoriserte rådgivere i sin målgruppe. De skilte heller ikke mellom de som fikk ordningen presentert som et krav i motsetning til de som valgte yrke etter AFR ble innført. Et slikt skille kan påvirke motivasjonen i gjennomføringen. Noe som vil bli drøftet i kapittel 4. Analyse og drøfting. Autoriserte finansielle rådgivere var også målgruppen i denne forskningen, men valget i denne forskningen utgjør likevel et vesentlig skille. Alle forskningsdeltakere i denne undersøkelsen måtte oppfylle noen tileggskrav. Dette kan sammenlignes med en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen m.fl. 2010). For det første var kravet at alle forskningsdeltakerne hadde jobbet i sine stillinger 1 til 2 år etter de ble autorisert. Det var ønskelig at alle skulle ha erfaringsbasert kunnskap for å kunne fortelle om sine opplevelser, meninger og forståelser knyttet til ordningen. Et annet kriterium var kravet om rådgivning til formuende kunder. I den arbeidshverdagen utgjør rådgivning knyttet til formuende kunder og bredderådgivning et vesentlig skille innenfor alle autoriserte rådgivere. Dette skillet vil bli drøftet nærmere i kapittel 4. Valget om å gjøre dette skillet begrunnes i de ulike erfaringer og forståelser av fenomenet som de ulike gruppene kan ha. Hensikten er å beskrive fenomenet slik at det kan fungere som et redskap for rådgivere i lignende settinger. Da er det viktig at leserne oppdager likhetstrekk mellom det som er beskrevet og egen kontekst (Postholm 2010). Slik kan forskningsdeltakerne utvikle sin egen praksis basert på funn i denne forskningen.

Det ble valgt ut forskningsdeltakere fra ulike virksomheter plassert i tre ulike regioner i Norge. Det var viktig at leder og rådgiver var *tospann*, det vil si at den utvalgte lederen måtte ha vært leder for en av de utvalgte investeringsrådgiverne. Forskningsdeltakerne fikk ulike

status, lederne var mer sentral og ble fulgt opp men noen flere spørsmål senere i forskningsprosessen. Den kvalitative metoden gir slik fleksibilitet til forskeren, som kan kompensere med andre informanter dersom man trenger mer informasjon (Johannessen 2010). Når det gjelder antall forskningsdeltakere, ble det vurdert som fornuftig å velge det laveste anbefalte antall personer. Denne forskningen kan defineres som en mindre undersøkelse, derfor ble et utvalg på tre personer valgt innenfor to ulike grupper, ledere og rådgivere. Et intervju av tre personer kan gi en essens av en sentral opplevelsen som utgjør en fellesnevner eller kjernen i forskningsdeltakernes meninger, opplevelse og erfaringer (Postholm 2010). I denne forskningen ble det behov for å supplere med en annen informant underveis i prosessen. Det ble gjennomført et intervju med en representant for AFR i september måned. Dette ble gjort for finne ut hvilken forståelse en representant fra ordningen hadde i forhold til fenomenet.

Et viktig steg i prosessen er rekruttering av forskningsdeltakere. Figur 7 viser hvordan prosessen ble gjennomført. Rekrutteringsprosessen som ble gjennomført kan sammenlignes med snøballmetoden (Johannessen m.fl. 2010). Forskeren forhører seg om aktuelle personer som kan delta.



Figur 7 Rekrutteringsprosessen

Den 29. mai 2012 ble den første aktiviteten i rekrutteringsprosessen gjennomført. En leder i HR-rådet ble kontaktet per e-post for å finne personer som kunne gi informasjon om relevante forskningsdeltakere. Den 31. mai ble tre personer kontaktet per e-post, personene representerte tre ulike virksomheter i forskjellige regioner. De tre representantene fra de tre ulike virksomhetene valgte så tre ledere og investeringsrådgivere som var innenfor det segmentet som var valgt og som tilfredstilte kravene til å delta. I perioden mellom 7. og 8. juni 2012 ble forskningsdeltakere bestemt og 5 personer bekreftet sin deltakelse per e-post. Den 6. forskningsdeltakeren bekreftet sin deltagelse kort tid før intervjuet ble gjennomført og ble valgt ut av sin leder. I perioden mellom 25. og 28. juni 2012 ble samtlige av intervjuene gjennomført. Intervjuene ble gjennomført ca. 2 uker etter at forskningsdeltakerne bekreftet sin deltagelse og fikk tilsendt informasjon om forskningen og forskningens tema. Johannessen m.fl. anbefaler at forskeren bør kontakte forskningsdeltakerne to uker før intervjuene for å avtale tid og sted. I denne forskningen booket lederne møterom og møter med forskeren og forskningsdeltakerne jf. de avtalte tidspunktene for intervjuene. Dette var en praktisk og god ordning. Intervjuene ble da

gjennomført i de ulike virksomhetene, lederne i de ulike virksomhetene hadde oversikt over ledige møterom som egnet seg for intervju.

Den 4. september ble representanten for AFR kontaktet per e-post. Begrunnelsen for denne kontakten kan sammenlignes med det Johannessen m.fl.(2010) kaller for bekreftende/avkreftende utvalg. Etter gjennomførte intervju og transkribering av data var det interessant å se hvilke meninger og forståelser en representant fra AFR hadde i forhold til fenomenet som var gjenstand for forskningen. Basert på erfaringer fra ordningen og kunnskap om ordningens hensikt, kunne forskeren få bekrefte eller avkrefte likheter og ulikheter i forståelsen mellom representanten for AFR og forskningsdeltakerne.

3.5 Datainnsamlingen

Det ble valgt en tverrsnittundersøkelse som strategi for å få svar på problemstillingen. En slik strategi tolker sannheten på ett spesielt tidspunkt i en spesifikk kontekst. Tidspunktet for denne datainnsamlingen var en spesifikk uke i juni 2012 og konteksten var 6 intervjusituasjoner som hadde til hensikt å løfte fram forskningsdeltakernes perspektiver. Å løfte fram forskningsdeltakernes perspektiver kan sammenlignes med det ontologiske perspektivet. Det handlet om å få fram hvilken forståelse ledere og investeringsrådgivernes hadde av fenomenet på det aktuelle tidspunktet, hvilken virkelighet de erfarte (Postholm 2010). Forskningsdeltakernes perspektiv kalles for det *emiske perspektiv* (Postholm 2010). Postholm (2010:78) hevder at intervju er vanligvis den *eneste datainnsamlingsstrategien i en fenomenologisk studie*. I intervjusituasjonen etableres et samspill mellom forskerens perspektiv og det emiske perspektivet. Dette samspillet bidrar til å konstruere virkeligheten og kan defineres som epistemologi. Epistemologi kan være et møte mellom ulike ontologiske perspektiver og som bidrar til å utvikle en forståelse av virkeligheten, en virkelighet som *viser seg gyldig gjennom en samtalebasert undersøkelse* (Kvale og Brinkman 2009:56). Aksiologi er læren om verdier og Creswell (1998 i Postholm 2010) hevder at all kvalitativ forskning er verdiladet. Det betyr blant annet at forskningen påvirkes av forskerens meninger og perspektiver. Denne forskningen er innenfor et konstruktivistisk paradigme, et teoretisk ståsted som også vil kunne påvirke forskningen (Postholm 2010).

Figur 8 viser et møte mellom to personer med briller, konteksten kan for eksempel være en intervjusituasjon med en forsker og en forskningsdeltaker. Personene har sine briller på, som de ser verden gjennom. Hva de opplever, forstår og mener kan påvirkes av de brillene de ser gjennom. Brillene kan tolkes som en metafor for de forskjellige opplevelse og erfaringer de ulike personene har til fenomenet, og som danner et grunnlag for deres meninger om fenomenet. Dette kan sammenlignes med et møte i en kommunikasjonsverden (Ulleberg 2004:17) hvor samtalen dreier seg om forskerens og forskningsdeltakerens ide om fenomenet, hvordan det tolkes, tillegges meninger og forstås. Mennesker reagerer ut fra det de har lært (Ulleberg 2004).



Figur 8: Møte mellom ulike "briller"

Et annet forhold som forskeren bør være oppmerksom på er det asymmetriske maktforholdet som kan oppstå mellom forskeren og forskningsdeltakeren. Intervjuet er en utspørring som går i én retning hvor forskerens rolle er å stille spørsmål og intervjuedes rolle er å svare. Videre er samtalen et middel for og nå et mål, forskeren får en beskrivelse som kan tolkes og analyseres. Forskerdominansen i intervjusituasjonen kan føre til en motkontroll ved at noen forskningsdeltakere holder informasjon tilbake (Kvaler og Brinkmann 2009). Dette er forhold som man må være oppmerksom på i gjennomføringen av intervju og å forsøke å unngå. Videre så er forskeren det viktigste instrumentet i den kvalitative forskningen, det er derfor viktig å være oppmerksom på de ulike faktorene som kan tre inn i en slik kontekst og redusere kvaliteten på datainnsamlingen. I denne forskningen ble samtlige intervju gjennomført i de ulike virksomhetene. Det var viktig for forskeren å tilrettelegge for en atmosfære som var trygg for forskningsdeltakeren, der de ble skjermet for forstyrrelser i kjente omgivelser. Slik kan man få til en setting hvor forskningsdeltakeren er oppmerksom og tilstede under intervjuet. Det ble gitt informert om hvor lang tid intervjuet ville ta slik at forskningsdeltakerne kunne sette av tid i sine kalendere på avtalt tidspunkt og dag (Postholm 2010).

Det ble gjennomført et prøveintervju, slik Roald (2010) gjorde, på en leder i tilsvarende stilling og som tilfredsstilte kravene for å delta. Hensikten var å avdekke svakheter i intervjuguiden og få erfaring med en praktisk intervjusituasjon. Testintervjuet bekreftet tidsbruk og temaenes relevans. Det ble gitt tilbakemeldinger som justerte guiden til det bedre, særlig i intervjuets innledende fase. Testpersonen foreslo å legge inn spørsmål som knyttet

seg til lederens rolle og hvor mange medarbeidere vedkommende var leder for. Dette var et forslag som ble tatt inn i intervjuguiden for å starte med noe som kunne være lett å kommunisere rundt i startfasen. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at startfasen av et intervju er avgjørende for å skape en god kontakt. Forskeren må lytte og vise respekt og interesse for forskningsdeltakernes forståelse, meninger og erfaringer knyttet til fenomenet. I startfasen fikk forskningsdeltakerne anledning til å stille spørsmål til forskningen og det tilsendte materialet. Hensikten var å oppklare om det var noe de syntes var uklart og for å avklare om de fortsatt ville delta i forskningen. En naturlig start på intervjuene var en kort presentasjon av forskeren, informasjon om intervjuets varighet på ca. en time. Det var også viktig å vise takknemlighet for at forskningsdeltakerne valgte å delta i forskningen. Videre fikk forskningsdeltakerne informasjon om at alle data ville bli behandlet konfidensielt. Informert samtykke ble samlet inn og det ble gitt informasjon om bruk av lydopptaker. Informert samtykke og konfidensialitet vil bli drøftet i rapportens kapittel om etikk.

Intervjuene ble avsluttet med å stille spørsmål om forskningsdeltakerne hadde andre forhold knyttet til temaene som de ønsket å si noe mer om. Dette førte til mange og nyttige data og overraskelser som ikke ville framkommet dersom spørsmålet ikke ble stilt, blant annet en tydeliggjøring av skillet mellom segmentet bredderådgivere og investeringsrådgivere. Det var derfor nyttig og ikke slå av lydopptakeren umiddelbart etter at intervjuene var avsluttet. Det var ingen av forskningsdeltakerne som reagerte på dette.

Figur 9 viser forskningsdeltakernes opplevelse knyttet til intervjuet. For noen var opplevelsen lærerik, artig og interessant. Erfaringene kan være et tegn på et godt samspill mellom forsker og forskningsdeltaker. I dette samspillet skapes kunnskap som kan være berikende og gi ny innsikt for partene (Kvaler og Brinkmann 2009). Det er *fint å få snakke* synes en deltaker. Det er sikkert ikke ”... *hverdagskost å oppleve at en annen person – en time eller mer – viser interesse for, er lydhør for og forsøker å forstå ens egne erfaringer med og oppfatninger om et tema*” (Kvaler og Brinkmann 2009:51). En motsatt situasjon kan oppstå der samspillet utløser forsvarsmekanismer. Intervjueffekten er den påvirkningen forskerens klær, oppførsel, utseendet osv. kan ha for relasjonen mellom forskningsdeltakeren og forskeren. Dette er elementer som forskeren bør

Opplevelsen av intervjuet

Investeringsrådgivere

Interessant

Fint å få snakke

Lærerikt

Ikke alt jeg har tenkt så mye over

Artig

Mellomledere

Helt greit

Noen utfordringer

Sikkert mye gjentakelser

Sliter med AFR-perspektivet

AFR

Mer oppmerksom på at vi faktisk

ikke har myndighet til å pålegge

ledelsen å jobbe på en viss måte.

Mer oppmerksom på hvor viktig

det er.

Figur 9: Forskningsdeltakernes opplevelse av intervjuet

være oppmerksom på fordi dette er forhold som kan påvirke dataene (Kvaler og Brinkmann 2009).

Intervjuguiden ble utformet med tre overordnede tema og underspørsmål som skulle anvendes ved behov. Rekkefølgen på temaene varierte i gjennomføringen av intervjuene og i noen tilfeller ble det behov for å bevege seg frem og tilbake for å kvalitetssikre forståelser og tydeliggjøre sammenhenger mellom tema og spørsmål. Forskningsdeltakerne fikk anledning til å formulere seg med egne ord gjennom forskerens utforming av åpne spørsmål. Det semistrukturerte forskningsintervjuet ble gjennomført i en kontekst preget av en uformell atmosfære, en samtale hvor forskningsdeltakerne svarer på spørsmål tilpasset sin egen livssituasjon slik Johannessen m.fl. (2010) beskriver.

Intervjuguiden tok utgangspunkt i mellomledernes og investeringsrådgivernes forståelse av bankens samfunnsmandat. Hensikten var finne hvilke verdier som fikk oppslutning hos forskningsdeltakerne. Historiene fra den ”store verden”, om Røeggen som tapte sine sparepenger og om Forbrukerrådet som fant at rådgiverne fremsto som selgere og prøvekjøperne opplevde at deres behov ikke ble ivaretatt tilstrekkelig, kan bidra til *verdier som grådighet og følelseløshet* (Bolman og Deal 2009:249).

Fokuset i første forskningsspørsmål var mellomlederne. Disse fikk blant annet spørsmål om å beskrive hvilken rolle, ansvar og hvilke oppgaver de hadde fått tildelt i sin lederrolle. Hensikten var å identifisere om de hadde roller innenfor medarbeiderutvikling slik Innstillingen (2008) krever. De fikk deretter spørsmål om hvor stor frihet de hadde i gjennomføringen av sine oppgaver og hvordan de prioriterte mellom disse. Spørsmålene kunne gi svar på om lederne hadde tilstrekkelig handlingsrom for å løse oppgaven knyttet til medarbeiderutvikling. Oppsummert handlet spørsmålet om å identifisere om mellomlederne hadde nødvendige rammefaktorene rundt seg for å kunne oppnå målet om å utvikle kvalitet i finansiell rådgivning (Innstillingen 2008).

Andre forskningsspørsmål rettet seg mot investeringsrådgivere og mellomlederne. De ble spurt om sine meninger om AFR og om ordningen hadde fått konsekvenser for deres arbeidshverdag. Hensikten var å identifisere om det hadde skjedd noen læring etter endt autorisasjon, læring som endrer praksis. De fikk videre spørsmålet om å definere kvalitet i

finansiell rådgivning. Svarene kunne gi noen indikatorer på leders og investeringsrådgivers forståelse av begrepet gjennom å identifisere likheter og ulikheter i svarene. Dette kunne gi noen svar på om forberedelsene til autorisasjonsprøven hadde prioritert arbeidet med å reflektere over og forstå hva styrket kvalitet i investeringsrådgivning er og betyr i praksis.

Tredje forskningsspørsmål rettet seg mot både investeringsrådgiverne og mellomlederne. De ble spurt om hva de mente var de viktigste kildene til læring og utvikling i bank og hvilke møteplasser de hadde for å samarbeide og utveksle erfaringer. Spørsmålet kunne gi svar på hvordan bankene arbeidet med opplæring, metodisk tilnærming og utvikling av rådgiverne for å oppnå målene med AFR. Lederne ble spurt om hva de gjorde for å utvikle medarbeiderne. Spørsmålet ble stilt for å identifisere hvilke handlinger lederne gjorde, noe som har betydning for å vurdere kvaliteten på den metodiske tilnærmingen, kvaliteten på prosesser og relasjoner (NOU 2002:10).

3.6 Analyse

”Å ankomme Rocky Mountains med fly vil innebære å se dem i én sammenheng, som nydelig natur. Men å komme dit etter flere dagers strabasjos tur over prærien vil bety å se dem på en annen måte...”

(Nygård 2006:243). Å analysere kan sammenlignes med å se. Hva man ser vil påvirkes av egne erfaringer og kunnskaper, slik blir forskeren det viktigste forskningsinstrument. Å analysere kan sammenlignes med å pusle. Mange brikker slik Figur 10 viser, som skal samles og danne en helhet av brikker som påvirker hverandre i en vekselvirkning som en hermeneutisk spiral.



Figur 10: Puslespill

3.7 Analysemåte for intervjumaterialet

Analysen av intervjumaterialet kan sammenlignes med de fire stadiene i erfaringslæringen som kan tegnes som en trapp. Første steget handler om samtalen mellom forskeren og forskningsdeltakeren som prater løst om temaer innenfor problemstillingen. Andre steget handler om at personlige erfaringer, forståelser og meninger sorteres innenfor *ord og begreper* (Tiller 2006:39). Dette gjør det mulig å koble erfaringer, forståelser og meninger sammen med andres forskningsdeltakeres erfaringer. Siste trinn i trappa knytter de koblede erfaringene til teori (Tiller 2006).

En induktiv tilnærming analyseres fra empiri til teori og fungerer når man ser klare mønstre i materialet (Antonsen 2011). Denne forskningen startet med en deduktiv tilnærming gjennom en analytisk ramme som ble utviklet i forkant av intervjuene og som baserte seg på ulike teorier som var relevante for temaet i forskningen (Thagaard 2009). Under intervjuene viste det seg at forskningsdeltakerne hadde opplevelser og forståelser som vinklet problemstilling og forskningsspørsmålene i en litt annen retning enn den analytiske rammen skisserte. Det ble derfor nødvendig å tilpasse seg forskningsdeltakernes forståelse, meninger og erfaringer knyttet til temaet. Dette førte til at problemstillingen og forskningsspørsmålene måtte justeres noe. Den kvalitative metoden tillater, gjennom sin fleksibilitet, en slik tilpasning jf. tabellen på side 31. Tilpasninger måtte gjøres gjennom en veksling mellom empiri og teori for å avdekke mønstre underveis i analysen av data. Analysen av data ble koblet til teori for derigjennom å bli analysert og tolket

Det ble valgt en temasentrert analyse hvor dataene sammenlignes mellom forskningsdeltakerne, en slik analyse fokuserer derfor ikke på den enkelte. Sammenligningen gjøres temabasert og baserer seg på forskningsdeltakernes informasjon. Uttalelsene fra forskningsdeltakerne blir delt opp og presentert i enkelte tekstbiter som er løsrevet fra sin opprinnelige sammenheng. Det kan derfor medføre at forskningsdeltakerens selvforståelser ikke kommer like godt fram. Temaene som analysen retter seg mot emner som er definert av forskeren og preges derfor av forskerens perspektiv. En slik situasjon kan oppleves som et brudd på tilliten som ble vist forskeren under innsamlingen av dataene (Thagard 2009).

Organiseringen av intervjuteksten ble gjort gjennom koding for å kunne bearbeide og sortere tekstdata. Problemstillingen i oppgaven etterspør: *Hvilke egenskaper ved opplæringsvirksomheten kan være viktig for å lykkes med utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning?* Analysen har fokusert på meningsinnholdet (Kvaler og Brinkmann 2009) i datamaterialet for å kunne svare på problemstillingen. Kodingen ble gjennomført ved å benytte flere nøkkelord som var knyttet til forståelser og meninger og som ble knyttet til avsnittene i den transkriberte teksten for lettere å kunne identifisere forskningsdeltakernes uttalelser (Kvaler og Brinkmann 2009). Når meningsinnholdet var identifisert, ble dataene fra de ulike forskningsdeltakerne samlet under temaene kvalitet, læring og ledelse.

Første steget var å lese gjennom intervjuene og kode disse i forhold til forståelse og meninger til hovedtemaene. Bokstavkoder ble utviklet for å skille mellom de ulike forskningsdeltakerne, roller og organisasjon. Bankene fikk kodene A, B og C og med dato for når intervjuene ble gjennomført. De ulike forskningsdeltakerne fikk koden for tilhørende virksomhet og stor L eller I for å identifisere om det var investeringsrådgiver eller leder som uttalte seg. Deretter ble avsnittene i det transkriberte materialet kodet med kategoriene kvalitet, læring og ledelse og de meninger og forståelser forskningsdeltakerne uttrykte. Deretter ble de ulike avsnittene flyttet inn i excel-regneark-bok og bearbeidet slik som et er vist i Vedlegg 1: Eksempel på analyse. Dette gav forskeren muligheten til å filtrere på ledere, investeringsrådgivere og de ulike organisasjonene for å finne likheter og ulikheter mellom rollene og organisasjonene.

Hvert tema ble registrert i eget regneark. Utsagnene under hver hovedkategori ble nøye vurdert for å finne likheter og ulikheter i uttalelsene. Dette genererte underkoder og det måtte utvikles nye regneark for å få med de nye kategoriene. Etter mange og lange økter ble kodingen mer fokusert og analysen ble gradvis mer teoretisk. Dette førte til en metning av materialet og nye fortolkninger var vanskelig å finne (Kvale og Brinkmann 2009). Begrepet kvalitet får ”sitt innhold bestemt” i situasjonen det anvendes (Nyhus 2009:59). I denne situasjonen handler det om kvalitet på data. Derfor er begrepet kvalitet av stor betydning. Neste kapitlet vil ta for seg hvordan kvaliteten er sikret i forskningsprosjektet.

3.8 Kvalitet

Postholm (2010) hevder at kvalitet innenfor fenomenologiske undersøkelser handler om behandling og tolkning av data, derfor er forskeren det viktigste instrument i forskningen for å sikre kvalitet. For å sikre kvaliteten i denne forskningen, er forskerens subjektivitet beskrevet i kapittel 1 underoverskriften ”Personlig bakteppe”. Der klargjøres forskerens ståsted og posisjon til feltet.

Intervjuene er forsøkt gjennomført på en slik måte at de sikret forskningsdeltakernes sanne opplevelse gjennom samtalen. I noen tilfeller ble det nødvendig å justere forskningsdeltakerne under intervjuene for å sikre at pålagte samtaletemaer ble ivaretatt innenfor den avtalte tiden for intervjuet. Når samtalene var i gang var det flere som pratet velvillig og intervjuene kunne derfor komme ut av kurs. Forskningsdeltakerne ble bedt om å utdype sine svar gjennom

oppfølgingsspørsmål. Dette ble gjort gjennom det Kvale og Brinkmann (2009) beskriver som nikk, pauser og spørsmål knyttet til det som nettopp er fortalt. Ulike typer av spørsmål ble stilt for å få fram mer presise beskrivelser. Oppfølgingsspørsmålet ”På hvilken måte?” kom etter spørsmålet om ”hvordan effekt tror du AFR har for banken?” Inngående spørsmål gikk ennå mer i dybden gjennom å stille spørsmålet, ”kan du si litt mer om det?” Spesifiserende spørsmål var å be forskningsdeltakerne om beskrive hva vedkommende tenkte og følte i ulike situasjon Kvale og Brinkmann (2009).

Det er valgt ulike kilder til datainnsamlingen fra tre forskjellige banker, fra hver av disse bankene ble det valgt en mellomleder og en investeringsrådgiver. I tillegg ble en person i AFR intervjuet etter at de seks intervjuene var gjennomført. Dette betyr at ulike kilder og posisjoner kan sikre kvalitet gjennom å bekrefte og å understøtte hverandre gjennom å finne en felles kjerne/krysningspunkt. Slike krysningspunkter gir forskeren muligheter til å skrive detaljerte og tykke beskrivelser fra feltet (Postholm 2010). Tykke beskrivelser beskriver hendelser i kontekst (Kvale og Brinkmann 2009). Konteksten i denne forskningen handler om; *hvilke egenskaper ved opplæringsvirksomheten som kan være viktig for å lykkes med utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning?* En tykk beskrivelse framkommer i et krysningspunkt der dataene identifiserer likheter i forskningsdeltakernes uttalelser.

En streng ordrett **transkripsjon** ble gjennomført av forskeren selv for å sikre kvaliteten på dataene. Det ble utviklet og anvendte et transkripsjons system som vist i Figur 11. Transkripsjon var en tidskrevende og omfattende prosess med mye spoling fram og tilbake på lydfilene for å sikre riktig og ordrett nedtegnelse fra tale til tekst. Alle krent, pauser og latter kan gi noen viktige signaler til forskeren i tolkningsarbeidet sammen med notater og forskerens observasjoner fra intervjuene. Intervju kan sammenlignes med analog kommunikasjon, en slik kommunikasjonsform henvender seg til relasjon mellom forsker og forskningsdeltaker. Det betyr at alt som kommuniseres blir tolket parallelt med ordene, blant annet gester, latter, pauser og ansiktsuttrykk. Derfor kan prosessen med transkripsjon bidra til at viktig informasjon kan gå tapt (Ulleberg 2004), noe som forskeren må være oppmerksom på fordi dette kan få betydning for kvaliteten på dataene. Tidsbruken på transkripsjon var i gjennomsnitt to dager per intervju, ca. 8 timer per dag. Det var spesielt en utfordring å

...	Kort pause/fullfører ikke setningen
[-]	Pause
[☺]	Lett latter
"01.36" (eks)	Tidspunkt på opptak
[Ő]	Krent
[?]	Får ikke med meg hva som sies
<u>understrek</u>	Understrekning = trykk på ordet
L:	Leder
I:	Investeringsrådgiver
M:	Masterstudent

Figur 11: System for transkribering

oversette dialektord. I avslutningen av intervjuene ble noen dialektord tatt opp med forskningsdeltakerne og klargjort. For å sikre forskningsdeltakernes anonymitet, er alle sitater omskrevet til bokmål. Alle gjentakelser, kremt, latter, pauser og gjentakelser er heller ikke med i sitatene fordi disse har hatt sin verdi i fortolkningen av datamaterialet. For å skille de ulike bankene fra hverandre i analysearbeidet, fikk de forskjellige bokstaver som koder. Forskningsdeltakerne ble skilt på ledere og investeringsrådgivere ved bruk av bokstavene **I** for investeringsrådgiver og **L** for leder. I drøftingen av dataene benyttes ikke bankenes navn og bokstavkoder for å sikre forskningsdeltakernes anonymitet. Representanten fra AFR vil inkluderes i gruppen ledere for å sikre anonymitet. Valgene er gjort for å ivareta anonymiteten til investeringsrådgiverne, som utgjør en liten gruppe innenfor gruppen finansielle rådgivere og kan derfor lettere identifiseres.

Member checking ble benyttet for å hindre faktafeil i forskningen. For å sikre en god kvalitet, ble det transkriberte materialet sendt til hver og en forskningsdeltaker slik at de kunne kvalitetssikre og gi tilbakemeldinger på intervjutekstene. Flere tilbakemeldinger ble gitt og korrigert av forskeren. Noen av tilbakemeldingene var knyttet til deler av materialet som ikke ble benyttet i analysen, noe ble ikke benyttet fordi innholdet vanskelig kunne anonymiseres. Validering av den skriftlige kommunikasjonen i forskning blir vanligvis sett på som en styrke (Roald 2010). Til tross for at deltakerne fikk anledning til å gi tilbakemeldinger, kan det være at noen synes det er problematisk å være uenig med forskeren, derfor må forskeren stille høye krav til sin egen refleksivitet i forskningen og ha tillit til sin egen objektivitet og ta ansvar for tolkninger og funn (Roald 2010).

Kvaler og Brinkmann (2009) hevder at enkelte forskningsdeltakere kan bli sjokkert når de leser sin egen tale. ”Det transkriberte muntlige språket kan fremstå som usammenhengende og forvirret tale...”Kvaler og Brinkmann (2009:195). Dette opplevde også noen av de som ble intervjuet i denne forskningen. Som forsker ble dette en ubehagelig opplevelse, en opplevelse av å såre forskningsdeltakerne. Det var også positive tilbakemeldinger som Figur 12 viser.

For å unngå at noen forskningsdeltakere skulle bli gjenkjent på dialekten, ble sitater i analysen oversatt til bokmål. Gjentakelser ble fjernet og ord som enkelte forskningsdeltakere gjentok ofte ble fjernet og noe tilpasset med synonymer som sikret samme meningsinnhold.

3.8.1 Reliabilitet og validitet

Spørsmålet om validitet henger sammen med noen grunnleggende vitenskapelige spørsmål om hvordan man forstår og fremskaffer kunnskap om den sosiale virkeligheten (Roald 2010). Den sosiale virkeligheten i denne forskningen knytter seg til finansiell rådgivning som er en kommunikasjonssituasjon mellom kunde og rådgiver. Tidligere forskning har ikke skilt på gruppen finansielle rådgivere. Gruppen deler seg naturlig i to ulike segmenter hvor det ene rådgir formuende kunder innenfor sparing og plassering og det andre segmentet rådgir breddekunder som skal kartlegges i forhold til behov på finansiering, sparing, forsikring og betaling. Det utgjør en forskjell som påvirker kommunikasjonen innenfor tjenesten finansiell rådgivning. For å sikre en best mulig forståelse av en sosial virkelighet, er gruppen investeringsrådgivere valgt i denne forskningen.

Postholm (2010:164) beskriver validitet i kvalitativ forskning, avhengig av mangfoldet i informasjonen og forskerens evne til å analysere. I denne forskningen er mangfoldet ivaretatt gjennom valg av forskningsdeltakere fra tre ulike banker herunder 3 ledere og 3 investeringsrådgivere, en representant fra AFR representerer. Validitet er videre undersøkt gjennom kommunikasjon med Høgskolen i Buskerud hvor metode og problemstilling ble godkjent våren 2012 gjennom arbeidskravene til modul nr. 6. Et nært samarbeid med veileder

”Det var nesten vanskelig å forstå sin egen dialekt og jeg merket meg uvane med ”liksom” i mange setninger. Ja, ja, liksom og liksom. Ha, ha.....kjempe godt jobba av deg. Er bare veldig imponert av ditt arbeid.”

”Jeg synes dette ble veldig rotete - tror det beste er at du oppsummerer kort poengene på bokmål.”

”Synes vel også hele dokumentet bærer preg av litt dårlig presisjon og unøyaktighet i forhold til språk, men det er vel jeg som har vært utydelig da..”

Figur 12: Tilbakemeldinger på transkripsjon

gjennom studiet er også en del av valideringen for å sikre og å lære om riktige anvendelse av metode og teori.

Videre er reliabiliteten eller påliteligheten forsøkt ivaretatt gjennom et semistrukturert intervju med fokus på en åpen og likeverdig dialog (Roald 2010) i nære kjente omgivelser hvor forskningsdeltakerne føler seg trygge på at deres anonymitet er god ivaretatt. Slik kan en oppriktig og ærlig forståelse av erfaringene komme fram. Informantene føler seg ikke truet til å snakke, de er villige til å fortelle både de positive og negative sidene av fenomenet (Postholm 2010). Reliabilitet gir liten mening i kvalitativ forskning dersom ikke validiteten holder mål (Roald 2010). Silverman (2000 i Roald 2010) hever at reliabilitet i kvalitative studier må ses i forhold til funnens konsistent, det må være samsvar mellom funnene og det som skjer i feltet slik at man sikrer at resultatene ikke påvirkes av tilfeldigheter, member-checking er en metode for å hindre slike tilfeldigheter (Roald 2010).

Videre skal vi se nærmere på begrepet etikk som kommer av det greske ordet *ethos* og moral latin *mos* og kan tolkes som vane/sedvane som betyr spesielle ” *handlemåter og holdninger som er typiske for en person eller en sosial gruppe*” (Mot og tillit 2009:4). Forskere tilhører en gruppe som har noen spesielle etiske handlemåter i sine undersøkelser. Neste underkapittel vil beskrive noen etiske handlemåter og valg som er gjort i forskningsprosessen. Begreper som vil bli diskutert er *konfidensialitet, anonymitet og informert samtykke*.

3.9 Etikk

Informasjon om forskningen, hensikten med forskning, informasjon om forskeren og hvordan dataene ville bli innhentet gjennom intervju og behandlet etter innsamlingen, ble sendt ut ca. to uker før intervjuene ble gjennomført. Forskningsdeltakerne fikk informasjon om at mellomledere og investeringsrådgivere vil bli intervjuet individuelt og at intervjuene var beregnet til å vare ca. 1 time. De fikk informasjon om at det ville bli tatt lydopptak av alle intervjuer. Intervjuene vil bli transkribert og tilsendt til hver enkelt forskningsdeltaker for å kvalitetssikre dataene og for å justere for faktafeil. De fikk informasjon om at lydopptak og transkriberingsnotater vil behandles *konfidensielt* i prosjektperioden og vil oppbevares innelåst i et skap. Forskeren var den eneste som hadde tilgang på datamaterialet. Videre fikk de informasjon om at alle lydopptakene bli slettet når forskningen var avsluttet. For å unngå at opplysninger kunne tilbakeføres til enkeltpersoner, vil opplysninger om banken og

informantene bli *anonymisert* i rapporten. Det ble presisert at deltakelsen i prosjektet var *frivillig* og at forskningsdeltakeren når som helst kan trekke deg fra prosjektet uten å oppgi årsak. Videre fikk forskningsdeltakeren tilsendt et skjema hvor forskeren ønsket skriftlig samtykke for innhenting av data. Skjemaene ble samlet inn før intervjuet ble gjennomført i møte med hver enkelt forskningsdeltaker. Hensikten med informasjonen var å gi deltakerne en opplevelse av trygghet og de skulle vite hva de sa ja til. Dette kalles for *informert samtykke* (Postholm 2010).

Uheldige konsekvenser gjennom at forskningsdeltakerne kan ha personlige fordeler eller ulemper ved og delta i denne forskningen er vurdert som lite sannsynlig. Noen har gitt tilbakemelding hvor de synes det er fint å bidra til at finansnæringen kan utvikle seg. Engasjerende samtaler rundt temaet som omhandler arbeidshverdagen til forskningsdeltakerne ble erfart som trygge og gode. Det var ingen synlige tegn på opprørte forskningsdeltakere og det var heller ikke nødvendig å presse hardt for å få informasjon og deltakernes meninger (Postholm 2010 og Kvale & Brinkmann 2009).

Forskeren står overfor en utfordring gjennom å forholde seg til en virkelighet som er fortolket av forskningsdeltakerne selv. Forskeren må derfor ha med seg i sine fortolkninger at både forskningsdeltakerne og forskeren selv har en forforståelse og en fortolkning av seg selv og de andre. Forskeren må være bevisst på valget av teoretisk paradigme og hvordan denne påvirker gjennom sine verdier og interesser (Postholm 2010 og Roald 2010). Kunnskapen om feltet er en styrke og en utfordring. Nært kjennskap til feltet kan være en positiv drivkraft for å øke sin kunnskap og innsikt om tema. Utfordringen ligger i å kunne distansere seg og det stilles store krav til forskerens refleksivitet (Roald 2010).

3.10 Oppsummering

En kvalitativ tilnærming ble valgt for å få svar på problemstillingen. Det handler om å gå i dybden med vekt på forskningsdeltakernes meninger og opplevelser. Det er videre valgt en tverrsnittundersøkelse som forskningsstrategi.

Utvelgelsen av forskningsdeltakere er gjennomført gjennom en kombinasjon av snøballmetoden og et strategisk utvalg etter en kriteriebasert utvelgelse basert på hensiktsmessighet.

Semistrukturert intervju er valgt som metode for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Gjennomføringen av intervjuene er beskrevet og hvordan det ble tilrettelagt for å sikre forskningsdeltakernes konfidensialitet, informert samtykke og vurderinger av personlige konsekvenser (fordeler og ulemper). Det er videre redegjort for teori og beskrivelser av hva som er gjort for å sikre kvaliteten på datainnsamlingen og de forskningsetiske prinsippene.

4 Analyse og drøfting

Formålet med dette kapitlet er å belyse problemstillingen i kapittel 1 ved å analysere dataene som er samlet inn gjennom intervjuene. Intervjumaterialet vil drøftes opp mot utvalgte teorier og tidligere relevant forskning i kapittel 2. Kapittel 3.7 beskriver hvordan materialet er blitt kategoriser.

4.1 Kvalitet i finansiell rådgivning etter autorisasjon

Forskningsspørsmålet handler om forståelsen av begrepet kvalitet og noen grunnleggende verdier i rådgivning ut mot kunder. Forskningsdeltakerne i denne undersøkelsen forstår bankene som en viktig aktør i samfunnet. Noen beskriver kundene som en del av *familien* som de har kjent dem gjennom mange år, og fulgt gjennom livets ulike faser og hendelser. Det handler om å stille opp og hjelper kundene ved behov, en uttaler; ”*vi er jo lært opp til å være hensynsfulle*”. Flere uttaler at bankene gir støtte til nyttige formål som utvikler samfunnet gjennom å være lokale sponsorer. Alle mener det handler om å ivareta bedrifter og kunders behov. Dette viser verdier som kjennetegnes av respekt og omsorg for kundene. Verdier vises i handlinger og sier noe om ”*hva organisasjonen står for, og hvilke kvaliteter som fortjener respekt eller oppslutning*” (Bolman og Deal 2004:283). Verdier kan kjennetegnes ved forståelsen av hvem bankene er til for i samfunnet og de ansattes forståelse av hvilket mandat virksomhetene har (Mallasvik 2011). På spørsmålet om bankenes samfunnsmandat uttaler en leder;

”Samfunnsmandatet.. det er jo.., basisfunksjonen er jo å samle inn penger fra de som har til de som trenger. Så det er jo på en måte å få satt penger i aktivitet, slik at de kan bidra til verdiskaping og kaste best mulig av seg der det er mest formålstjenlig. Men, utover det, så har jo banken et ansvar for både folks muligheter til å få tak i egen bolig, og bedrifters mulighet til å skaffe seg kapital.”

Denne uttalelsen kom fra en av mellomlederne og er representativ for det alle la vekt på. Å få satt penger i aktivitet stemmer med Statsråd Sigbjørn Johnsen som hevder at:

”Bankene har to viktige oppgaver. Den ene oppgaven er å ta imot innskudd fra allmennheten, den andre er å låne ut penger til allmennheten. Så er det litt

derimellom. Det betyr at folk som setter penger i banken, stoler på - bør stole på og skal stole på – at banken forvalter sparepengene på en god og fornuftig måte. Det betyr at forbrukerinteresser skal stå sterkt i den sammenheng (Stortinget 13.6.12)."

Statsrådets uttalelse knytter seg også til begrepet tillit gjennom at bankene *skal stole på*. Det har ikke alltid vært slik, forskningsdeltakerne forteller om tidligere tider og hendelser som ikke var bra for næringen. En leder uttalte; ”... *det var mer Acta, all slags kapitalforvaltninger og formuesforvaltninger og sånne utskudd som kom, som gjerne solgte produkter med gearing og hvor inntjeningen var størst for selskapet og ikke hos kunden*”. En annen uttalte at; ”... *kunder har blitt overdyngnet med fine flotte foiler, og i ettertid så viser det seg at foilene var bare salg*”. Noen fortalte om bransjens tidligere ”Cowboyere” som har bidratt til en del utfordringer. Det har vært rådgivning ”... *med litt ymse kvalitet. For å si det sånn så har det vært litt mye armer og bein og noen som skulle ta kjappe gevinster...*”. Dersom man ser til Forbrukerrådets undersøkelse (2012), finner de i sin undersøkelse at det er banker som fortsatt bryter med kravene som skal bidra til tillit. Bruddene knytter seg til kravet om å kartlegge kundens erfaringer og kunnskaper med investeringene. Bransjens har fortsatt et politisk fokus som nå ser på nødvendige tiltak for å styrke bankkundernes rettssikkerhet ved klagesaker (Stortinget 13.6.12). ”*En ryddig og fastlagt måte å behandle klager på er en del av kvalitetssystemet*” (Halbo 2010:53).

Forskningsdeltakerne uttrykte at kvalitetsbegrepet har stort fokus i bankene. I intervjuene beskriver forskningsdeltakerne at det fokuseres på å tilfredsstille kundenes behov og interesser. Dette stemmer med God rådgivningsskikk jf. kravene i AFR. Noen ledere uttaler at kvalitet handler om færre klager fra kunder og ”grønne” kontrollplanene i henhold til rutiner og krav. En rådgiver uttaler;

”... banken har veldig fokus på kvalitet når det gjelder dokumenter, her er det snakk om å få større tap hvis en ikke har god kvalitet, kvalitet både på rådgivningen og på dokumentene vi produserer i etterkant som kundene signerer og vi skal ha med oss i dokumentasjonen. Det er viktig å ha fokus på kvalitet”.

Dette stemmer med Halbo (2010) som beskriver *dokumentasjon og sporbarhet* som viktig. Dokumentasjon er viktig både for banken og for kundene, en annen rådgiver uttaler:

”mitt inntrykk er at mye har vært dårlig rådgivning og mangel på dokumentasjon. Så fort noen kunder mener de har tapt penger så spiller kunden at - nei, det viste jo ikke jeg? Sånn sett så er det veldig godt med MiFID som kom. Det gir en beskyttelse for kunden, men og en trygghet for å drive bank”

En leder uttaler at kvalitet handler om å stole på; ” ... tilliten ligger jo veldig der, skal det være kvalitet så må det være tillit. Du må stole på at det du har fått er, er det beste. Dette stemmer med Statsrådets uttalelse om bankens ansvar gjennom å forvalte ”... sparepengene på en god og fornuftig måte” (Stortinget 13.6.12). Og, dette treffer begrepene troverdighet og pålitelighet jf. Halbo (2010). I etikkpensum til AFR beskrives pålitelighet som det å handle riktig og å ha de rette holdningene (Mot og Tillit 2009). To deltakere fra en av de tre bankene la inn etikk som en del av definisjonen, en investeringsrådgiver uttalte,

” ... offentlighetsprinsippet for eksempel. At man kan stå for og forsvare det man har gjort uten å ha dårlig samvittighet for det. Og, likhetsprinsippet at kunder skal behandles likt om det ikke er noen forskjell på dem. Ja... det er kanskje det som slår meg først. At det er godt håndverk og kunder blir behandlet likt og riktig”

Investeringsrådgiveren viser et tydelig språk hvor vedkommende kommuniserer sin kompetanse om etikk. Rådgiveren beskriver etikk som en del av sin forståelse av kvalitet i finansiell rådgivning, og anvender etikkens verktøy som er lært gjennom AFR. Dette kan sammenlignes med metarefleksjon (Tiller 2006). Rådgiveren klatrer opp på sitt eget ”glasstak og kikker ned på” det han gjør (Tiller 2006:33). Dette er metalæring, rådgiveren viser evne til en kritisk analyse av sin egen læring gjennom å sette læringen inn i rådgivningsperspektivet (Illeris 2012). En slik læring og refleksjon kan bidra til å vekke et ”*sovende utviklingspotensiale*” i virksomheter (Tiller 2006:34). Offentlighetsprinsippet handler om å reflektere over sin egen vilje til å forsvare sin beslutning offentlig, om det er greit å fortelle om den? Kjenne på følelsen om det er bekvemt at media får vite om handlingen. Slike refleksjoner kan hindre ”... *en uklok og uriktig beslutning...*” (Mot og Tillit 2009:14).

Alle forskningsdeltakerne beskriver et MiFID-skjema og spørsmål (Vedlegg 8) som er utviklet for å sikre kvalitet. En leder uttaler:

”Alle saker over X-millioner så skal jeg være med å utarbeide løsningsforslaget. De får ikke lov å gi den til kunde før jeg har kvalitetssikret den. Så er det månedlige kontroll og stikkprøver i tillegg, som rapporteres til min leder og complianceansvarlig, så har jeg internrevisjon to ganger i året hvor jeg går inn og plukker saker som gir gule, grønne og røde lys. I tillegg så er Finanstilsynet inne, så det er en ekstrem kontroll på kvalitet i systemet”.

Lederen uttaler hvordan de tar konkrete caser en gang i måneden får å gjennomføre stikkprøvekontroller:

”Prøver å plukke en sak per rådgiver slik at alle får minst en sak som de får tilbakemelding på med rødt, gult og grønt og med kommentarer på hva som kunne vært bedre. Så tar jeg saken da med den rådgiveren dersom den ikke er grønn. Hvis den er grønn så gir jeg positiv tilbakemelding og forteller hva som var bra. Så prøver jeg systematisk å jobbe slik at alle bli bedre til å dokumentere saken sin.”

Dette kan sammenlignes med Halbo (2010) og handlinger for å vedlikeholde kvalitet. Lederne skal sikre, ved gjentatte handlinger at ting blir gjort riktig (Halbo 2010). AFR stiller slike krav gjennom sine regler for autorisasjon av finansielle rådgivere, ordningen skal inn som en del av bankenes internkontroll/compliance-funksjon jf. § 2-2. Stikkprøvekontrollene som forskningsdeltakerne beskriver kan sammenlignes med rollen som Strand (2001) kaller for *administrator*, det ligger forventninger fra myndigheter og bransjen som stiller krav. Når rådgiverne og lederne er enige i at slik skal det gjøres, preges relasjonen mellom dem av det Wadel (1997) kaller for byråkratisk administrativ ledelse. Det handler om å gjøre tingene riktig etter bestemte regler. Slik ledelse preges av en fasitkultur hvor detaljert kunnskap om prosedyrer og regler er verdier i relasjonen mellom ledere og rådgivere (Wadel 1997). Dette finner også Nilsen (2007) i sin forskning. Det er gjennom undersøkelser basert på regler og prosedyrer bankene skal oppnå prestasjoner og ønsket atferd. Det er derfor interessant å stille spørsmål om hva som skjer dersom stikkprøvekontrollene avdekker avvik? En investeringsrådgiver uttaler:

”Ja nå har vi ikke hatt så mye av det da. Leder sjekker at all dokumentasjon er lagt inn på kunden. At den er skannet inn og sendt inn. Hvis det er noe som mangler så får

vi beskjed om det. Og leder lurer på hvorfor det er som det er. Dersom det er feil så må vi rette opp i det. Og, eller så kan det være en forklaring til hvorfor det er avvik da. Men, jeg føler at vi har svært gode rutiner på dette. Men som sagt, det er svært strengt da, så kommer Finanstilsynet, så finner de noe hos alle uansett. Jeg synes det er litt overkill at man skal regulere det så strengt. Det er nesten ned på hva du sier”.

Uttalelsen stemmer med det flere mener og kan tolkes som vedlikehold av kvalitet (Halbo 2010). Avvikene som beskrives identifiseres gjennom leders stikkprøvekontroller for å korrigere uønskede resultater og handlinger. Dette kan sammenlignes med en ”mismatch” som korrigeres gjennom en det Argyris & Schön kaller for en ”single loop”. Leder gir beskjed og det gjøres små endringer for å hindre feil – ”vi retter opp i det” som investeringsrådgiveren uttaler. Slike korrigeringer krever ingen refleksjon over organisasjonens verdier og mål, slik en ”doble loop” ville kreve og som er grunnlaget for utvikling (Illeris 2012).

Stikkprøvekontroller og korrigeringer kan bidra til at også kundemøtene erfares som trening på rutiner. Slik kan den kognitive sikkerheten reduseres mer og mer og hindrer rådgivernes deltagelse, innflytelse og utvikling (Thunberg 2011). En av lederne beskriver at AFR har bidratt til å etablere en treningskultur og et samhold mellom rådgiverne, ”... de har fått en felles plattform for rådgivning”. Dersom rådgiverne oppnår suksess hos kunder, ledere og kolleger, gjennom bruk av krav og fastlagte rutiner, kan de oppnå bekreftelse, bli motivert og erfarer mestring. En slik situasjon kan føre til at rådgiverne blir slaver av rutiner og krav (Thunberg 2011).

Hvilke bekreftelser får investeringsrådgiverne av kundene? På spørsmålet om rådgiverens tolkning av kundenes opplevelse etter AFR uttaler en investeringsrådgiver:

”Det er klart at det oppleves fortsatt som å skyte spurv med kanoner når du får kunder som har vært kunde i kanskje tjue år og som du kjenner ut og inn, så skal du, for å tilfredsstille en prosess, innhente en haug med opplysninger. Og, kundene er ikke spesielt imponert over det heller. Vi har gjort dette i alle år og hvorfor skal vi fylle ut dette nå?”

Uttalelsen stemmer med det flere mener. En leder uttaler;

”det e jo klar at noen kunder opplever dette som veldig vanskelig og rigid, men det har like mye med systemene som AFR å gjøre, for eksempel fireogtjue siders utskrift for å tegne en spareavtale, med fjorten signaturer, for å sette det litt på spissen. Altså, det er systemene som har gjort sånn at det har blitt kjempedigert uten at det nødvendigvis er en grunn for det. Når lovverket kom, så var en jo livredd for hvordan det vil bli tolket av Finanstilsynet”.

En Investeringsrådgiver beskriver at kundene blir litt usikker når han skal skrive under alle dokumentene.

”Men det er vanskelig synes jeg. Når du har en kunde som ikke er helt klar for å investere, men som har store muligheter til å gjøre det. Han blir litt usikker når han skal skrive under på at vi har vært gjennom et løsningsforslag. Han føler når han skriver under på noe så har man gjort en avtale.

- *Se her, ut fra din økonomi, de pengene du har og de forventningene du har på avkastning og tidshorisont, så er mitt forslag slik på grunn av sånn og slik. Nå har vært gjennom et løsningsforslag og da skriver du under kun på at du har fått et forslag på plasseringen av dine penger.*

Så sitter du der med kunden som ikke har tenkt å signere. Kunden må hjem å tenke kanskje to uker til. Det er litt vanskelig å få kundene til å forstå at de kun skriver under på at de har hatt en rådgivningssamtale. Og så må jeg forklare at hvis kunden vil investere så må jeg finne nye dokumenter å skrive under på. Jeg merker at dette kan være litt vanskelig”. Noen kunder reagerer og sier, ”ja, men hvorfor skal du vite alt dette her? Da svarer jeg: ja, både for at jeg skal kunne gi deg et godt råd. Og, for at det er pålagt å oppfylle disse kravene. For å ha konsesjon for å drive med investeringsrådgivning, så må jeg gjøre det på denne måten”.

Dette stemmer med det flere uttaler. Investeringsrådgiveren beskriver en situasjon hvor kravene påvirker kommunikasjonen mellom rådgiveren og kundene. Interaksjonen mellom rådgiveren og kunden blir komplementær. Meningene og opplevelsene rundt alle underskriftene oppleves om forskjellig. Begrunnelsen for underskriften er kvalitet og tillit

gjennom dokumentasjon og sporbarhet. Det er nettopp dette rådgiveren skal sikre gjennom noen grunnleggende regler som Halbo (2010) hevder skal sikre kunden tillit og kvalitet. Erfaringene fra investeringsrådgiveren viser det motsatte, kunden blir usikker og vil ikke skrive under. Det kan hende at kunden vegrer seg for signering fordi kunden ikke vil inngå avtale. Dette kan bety at kundens *kart* ikke stemmer med terrenget (Beateson i Ulleberg 2004). Dersom slike kart har levd lenge, blir kartet terrenget (les: virkeligheten) og kan gjøre kommunikasjon uheldig slik som investeringsrådgiveren erfarer. Gjennom ledere som formulerer slike problemer som paradokser og benytter dem i kollektive læringsprosesser, kan bidra til å fremme motivasjon, læring og utvikling hos medarbeiderne, slik Lillejord og Kirkerud fant i sin undersøkelse (2009). Et annet paradoks i denne konteksten er relasjonen mellom rådgiver og leder. Dersom kunden ikke skriver under, vil rådgivningssamtalen ha mangler, jf. kravene om dokumentasjon. En slik situasjon vil i neste omgang generere avvik ved stikkprøvekontroll gjennomført av leder. Deretter må leder korrigere for å sikre at regelverket følges, dersom leder tar en ”enkel loop”. Dersom situasjonen skal utvikles, må man reflektere over situasjonen og samtidig se på de styrende parametrene gjennom en ”dobbel loop” og hvordan disse kan forandres for å endre, lære og utvikle (Argyris & Schön i Illeris 2012). Flere forskningsdeltakerne uttrykker sin bekymring for småkunder og sparing til pensjon. De forteller om pensjonsordningen som er endret og kravene om at hver og en må ta et større ansvar for sin egen pensjon. En leder uttaler: ”*Det mest uheldige utslaget syns jeg er at det kan faktisk skremme en del kunder fra å gjøre noe som de burde ha gjort. Altså, det hindrer faktisk pensjonssparing*”. En annen leder uttaler;

”... at det har jo ikke vært noen muligheter for logiske resonnement i forhold til å skille på, kall det vesentlig og uvesentlige beløp. Og resultatet har blitt at det er ingen som finner det lønnsomt å gi råd til småkunder lenger. Det har tilsynet vært ute og sagt, at dette er en utilsiktet effekt av innstramningen. At en stor del av de som egentlig trenger det ikke får rådgivning, fordi det er ingen som finner det lønnsomt å rådgi de lengre. En annen leder uttaler, ”... en ser jo at det kommer et pensjonssparebehov som er nok så stort framover og det må en jo begynne å bearbeide og prøve å få satt i system tidlig, skal det virke både for kunde og for bank. Og, potensialet der er for så vidt stort at jeg er ganske sikker på at hvis man gjør det riktig så blir det også lønnsomt for bankene”

Uttalelsen er representativ for flere forskningsdeltakere. Uttalelsene viser et møte mellom samfunnsinteressen om at hver og en må ta et eget ansvar for egen pensjon. I den politiske debatten er pensjon og ”eldrebølgen” et tema som vil få konsekvenser for samfunnet om ikke så lenge. Sparing til pensjon er derfor viktig, og et velfungerende finansmarked skal bidra til å sikre forbrukerinteresser (Finansdirektøren, DN5. mars 2012), som blant annet knytter seg til pensjon. Dette kan sammenlignes med en desentralisering av statens oppgaver (Aasen 2006). Staten reduserer sitt ansvar og pålegger den enkelte borger å ta et større ansvar på egen hånd, gjennom sparing til pensjon. Bankene får i dette perspektivet et ansvar for å sikre og utvikle en kompetanse om pensjon som skal ivareta forbrukerinteresser. Og de må utvikle og tilpasse ulike spareløsninger som skal sikre kundenes alderdom. Kostnadene ved dette må bankene få gjennom inntekter dekket av kundene. Gjennom God rådgivningsskikk (Innstillingen 2008) skal kundenes behov ivaretas og kundenes interesser skal gå foran bankens. Uttalelsen viser at bankene har småkunder med behov, men bankene finner det lite lønnsomt å gi råd til dette kundesegmentet. Dette stemmer med Nilsen (2007) som finner at kundenes interesser lever i en spenning mellom ”... å minimalisere kostnader/tjene mest mulig penger, og på den andre siden levere service kvalitet” (Nilsen 2007:308). Denne spenningen kommer også til uttrykk når forskningsdeltakerne forteller om sine bekymringer for ordningens effekt for bankene. En leder uttrykker: ”Problemet for banken foreløpig, er jo at man ikke har lykkes i noe særlig grad i å profitere på dette her”. En annen uttaler; ” jeg like ikke tanke på at vi ikke tar ut mer effekt. Og jeg tenker på salget jeg da”. En investeringsrådgiver uttrykker:

”Vi har ikke fått noe bedre resultat i banken selv om vi har autorisert og brukt vanvittig mye tid på det. Kanskje stygt å si det, men det er faktisk sannheten. Hvis du ser på salgsstatistikkene her så..., vi selger ikke noe mer etter AFR. Men, sannsynligheten for at vi driv en vesentlig bedre rådgivning den e jo stor.” En leder uttaler, ” jeg tror at kunder opplever at det er mer profesjonelt og mange føler nok mye større trygghet, men så er det gjerne noen da, de uheldige konsekvensene, de blir skremt, de tør ikke gjøre noe”.

En investeringsrådgiver presiserer noen av de uheldige konsekvensene med følgende uttalelse:

”... det burde vært differensiert i forhold til hvor omfattende det er, kommer det en kunde som skal ha 500 kroner i sparing, så må du kartlegge og bruke lang tid. Det er for meg helt ubegripelig. Om du tilbyr han å spare i bank eller i fond, eller altså 500 hundre i måneden, det er ingenting. Du gir bare et godt råd om at kunden må spare. Så kan du liksom send en tekstmelding på telefonen din så får du et forbrukslån på 100000,- på to minutter. Det er greit!”

Dette er representativt for det flere mener. Dette viser hvordan AFR har bidratt til å regulere egen bransje strengere enn det myndighetene krever. Verdipapirhandelloven benytter begrepet investeringsrådgivning og lovkravene begrenser seg til å gjelde finansielle instrumenter. AFR har utvidet dette til å gjelde også de som rådgir på bankspareprodukter som kan dreie seg om små beløp. Altså, produkter som ikke falt inn under lovgivningen ble innarbeidet som minstekrav i ordningen. Lovgivningen stiller heller ingen krav til finansielle rådgiveres kompetanse, men stiller krav til investeringsrådgiver (Innstillingen 2008). God rådgivningsskikk er utarbeidet av AFR og alle finansiell rådgivere er etter AFR forpliktet gjennom autorisasjonen til å følge disse reglene. Investeringsrådgiveren uttaler at det de bruker lang tid på en rådgivningssamtale hvor kundene kan spare 500 kroner, til pensjon for eksempel. Lien og Rød (2012) spurte i sin undersøkelse 3302 rådgivere om de hadde tid til å gjennomføre rådgivningssamtalene i tråd med kravene i god rådgivningsskikk. 67,6 % svarte *i stor og svært stor grad* og 31,1 % svarte *i noen og liten grad*. Dette kan bety at AFR har bidratt til noen endringer gjennom at kravene blir ivaretatt. Det er derfor naturlig å spørre forskningsdeltakerne hva de gjør annerledes etter de ble autoriserte? En leder uttaler:

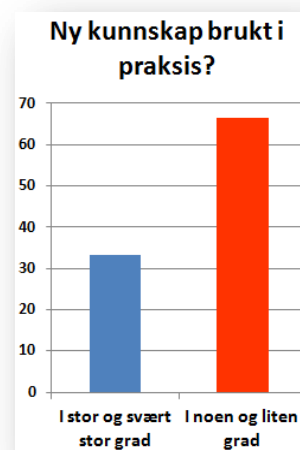
”Jeg vet ikke om vi gjør noe veldig annerledes. Det er en trygghet på at vi har en felles plattform. Em.. selve rådgivningsmøtet synes jeg er veldig likt det vi hadde før. Så det er mest det faglige påfyllet som jeg synes er den største endringen for oss”

Denne uttalelsen er representativ alle lederne, men hvordan oppleves dette for investeringsrådgiverne? En uttaler følgende:

”Jeg vet ikke om jeg gjør så mye annerledes. Du kan si..., for vi har hatt salgsprosessen og hvordan vi skal snakke med kunden hele tiden. Og, vi må jo holde oss innenfor regler og sånn, men du kan si det er lettere gjennom det å forstå faget.

Altså, når du har litt mer makroøkonomi og du vet litt mer om det. Men det blir mer og mer dagligdags, altså du tenker ikke, du kan si, du skal kunne det helt overordna. Sånn sett så synes jeg bare at det var greit, jeg hadde kunnskapen så det var ikke så tungt å lære.”

Lien og Rød (2012) var også interessert i anvendelsen av kunnskapen i etter AFR, de stilte også spørsmål om den nye kunnskap ble anvendt i praksis. Resultatene viste at 33,3 % svarte *i stor og svært stor grad* og 66,5 % svarte *i noen og liten grad*, slik Figur 13 viser. Dette forteller at kun 1 av 3 rådgivere anvender sin nye kunnskap i stor og svært stor grad. Svarene i denne undersøkelsen og hos Lien og Rød (2012) kan tolkes slik at de finner støtte gjennom finansielle rådgiveres opplevelse av at kunnskapen gjennom AFR på sparing anvendes i liten. I denne undersøkelsen ble det naturlig å stille et oppfølgingsspørsmål, et lukket spørsmål, for å få bekreftet om dette stemte. Følgende spørsmål ble stilt, da gjør du ikke noe annerledes etter autorisasjon?



Figur 13 Ny kunnskap brukt i praksis (Lien og Rød 2012)

”... det er litt sånn vanskelig å vurdere helt det fordi at vi får jo også masse sånne andre kontrollprogrammer som ville på en måte ha hensyntatt det, uavhengig av AFR, egentlig. Fordi vi må tilfredsstille loven, selv om det ikke er AFR.” En mellomleder uttaler at *”... strukturen i gjennomføringen av møtet den har blitt litt mer rigid sånn generelt, men stegene igjen er helt like som før”*.

Møtene er blitt litt mer rigid uttaler mellomlederen. En investeringsrådgiver velger å kalle reguleringen for *”overkill”*. En leder uttaler:

”... det er alltid minimumskrav i bunn og det gjelder jo både hva som skal inn i papirene rent fysisk av lovkrav og andre ting, regler osv. Og så er det jo alltid et rammeverk rundt, samme hva det er. Det er en ganske regulert bransje. Slik at slingringsmonnet er ganske lite fra myndighetenes side. Og, dette er en sak som på en måte standardiserer måten og rådgi på.”

Flere uttaler at bransjen er blitt svært regulert og reguleringen bidrar til en standardisert rådgivning. Kvalitet i finansiell rådgivning ser ut til å dreie seg om å følge Demmings sirkel (Halbo 2010) for å vedlikeholde. Det handler om standardisering, kontroll og minimumskrav. De enkelte organisasjonene er selv ansvarlige for å implementere AFR i egne organisasjoner. Nilsen (2007) hevder at noen oppskrifter er lettere å oversette enn andre. Det kan være de som er lettest som krever mest oversettelse. I møte med bankenes hierarkiske styring, kan se ut som at AFR har blitt oversatt som et verktøy, som kjennetegnes av stikkprøvekontroller som regulerer rådgivernes handlinger jf. fastsatte detaljerte krav til innhold og handlinger. Slik kan ledere få sin hovedtyngde i rollen som administrator (Strand 2001) og ledelse kan i stor grad dreie seg om byråkratisk administrativ ledelse (Wadel 1997). En slik situasjon kan redusere fokus og tid til ledelse for læring og utvikling slik Wadel (1997) definerer produktiv pedagogisk ledelse.

4.1.1 Oppsummering – Forståelsen av kvalitet?

Analysen viser at forskningsdeltakerne har en felles forståelse av bankenes samfunnsmandat. Det handler om å sikre en god pengeflyt mellom de som har og de som trenger penger. Det er et stort fokus på kvalitet i finansiell rådgivning og alle knytter dette til bransjens kvalitetsstandard God rådgivningsskikk (Vedlegg 7). Et paradoks viser at dokumentasjonskravet, som i teorien skal bidra til å sikre kunden opplevelse av kvalitet, ser ut til å bidra til det motsatte. Kundene reagerer på alle underskriftene og noen kunder ønsker ikke å skrive under. Analysen viser videre at AFR har i liten grad bidratt til at forskningsdeltakerne gjør noe særlig annerledes etter de ble autorisert. Og bankene har liten effekt av ordningen. En av utfordringene med å utvikle tjeneste kan ligge i konflikt mellom salgskrav og kvalitetskrav. Ledernes handlinger for å utvikle kvalitet, kjennetegnes av stikkprøvekontroller og korrigerende avvik for å ivareta lover, regler og bransjens egne krav.

4.2 Kvalitet og læring etter autorisasjon?

På spørsmålet om hva forskningsdeltakerne la i begrepet læring forstår alle det slik at læring handler om endringer av handlinger. En uttaler at læring er å ”... gjøre noe annerledes enn man gjorde før.”, en forståelse er ”... å gjøre noe bedre enn forrige gang du gjorde det”. Dette stemmer med Illeris (2012) som hevder at læring innebærer en varig kapasitetsendring inntil den erstattes med ny kunnskap. En fellesnevner for investeringsrådgivernes opplevelse

av læring er tilegnelse av kunnskap gjennom lesing, en investeringsrådgiver uttrykker; ”... *det er kjedelig å sette meg ned å lese veldig mye på detaljer*”. En annen uttrykker:

”... det trenger ikke å være slik at jeg må lese en hel bok. Altså da... hvor mye husker jeg fra den boka... - nei, veldig lite. Jeg får mer ut av det å sitte hver uke og høre på en som er flink til å snakke fag. Jeg får mer ut av det enn å ha lest en bok om makro. Det høres kanskje litt lettvint ut, men selvfølgelig så, så er det jo..., jeg sitter jo, altså leser jo daglig på nett og leser kommentarer og leser dagens næringsliv og følger jo med...”

Dette stemmer med det flere uttaler og med Illeris (2012) som sier at mange assosierer læringsbegrepet med skolegangen sin. Dette er en type læring han kaller assimilasjon og som er vanskelig å hente fram i praksis. Definisjonen av begrepet læring skilte seg mellom investeringsrådgiverne og lederne. Uttalelser fra lederne viste at disse inkluderte begrepet refleksjon, en uttalte; *”det handler om å reflektere og hele tiden å forbedre ting”*, en annen sier det handler om å *”finne den indre motivasjon til å ha lyst til å utvikle seg”* og den tredje beskriver det som å *”reflektere over ting vi gjør hvorfor dem gikk som dem gikk”*. Et viktig ledd for å endre det man har gjort tidligere og det man ønsker å gjøre i fremtiden er refleksjon, hevder Tiller (2006). Desto mer aktiv og deltagende den lærende er jo mer vil vedkommende lære gjennom akkomodativ og transformativ læring. Samspill preget av litt aktivitet, persepsjon og formidling vil i større grad bidra til assimilasjon, en type kunnskap som vanskelig kan overføres til andre situasjoner utenfor opplærings situasjonen (Illeris 2012).

4.2.1 Kvalitet og læringens innhold?

Flere av forskningsdeltakerne opplever at AFR gjør ingen forskjell fra det de har holdt på med tidligere. Dette kan handle om opplevelsen av opplærings innhold. Illeris (2012) hevder at læringens innhold handler om *”... ord som forståelse, innsikt, mening, sammenheng og overblikk”* (Illeris 2012:101). Læringen må gi mening og nytte. En av investeringsrådgiverne uttalte i denne undersøkelsen; *”AFR blir litt på siden fordi den er mer mynta på bredderådgiverne, kan du si. Og, vi holder på med investeringsrådgivning, altså større kunder”*. Uttalelsen er representativ for alle forskningsdeltakerne. En av leder uttaler:

”... vi jobber jo mer med å plassere den kapitalen kundene har. Blir lite praktisering med å kartlegge eksempelvis sparemål til ulike ønsker og behov, sparemålet er stort sett meravkastning på finansiell formue”. En annen leder uttrykker; ”... altså linjeledere sånn som i ..., kall det bredde bank eller finanshus, de har en krevende hverdag. Med forsikring, skade og liv, pensjon, sparing, lån og dagligbank ...”

Uttalelsen stemmer med det flere opplever. AFR var på siden av det de jobber med. Uttalelsene kan tolkes slik at forskningsdeltakerne opplever liten grad av mening med innholdet. Mening knyttet til de arenaer rådgiverne bedriver sin praksis, skaper indre motivasjon og er grunnleggende viktig for å få læring og utvikling (Dysthe 2001, Deci & Ryan i Trondsen 2001). Læring og utvikling handler om endringer (Illeris 2012). Desto mer aktiv og deltagende den lærende er jo mer vil vedkommende lære gjennom akkomodativ og transformativ læring. Samspill preget av litt aktivitet, persepsjon og formidling vil i større grad bidra til assimilasjon, en type kunnskap som vanskelig kan overføres til andre situasjoner utenfor opplærings situasjonen (Illeris 2012).

Forskningsdeltakerne informerer om at de ulike rådgivergruppene har ulik praksis. Ulikheten treffer i forberedelse til kundemøter, gjennomføring og etterarbeid. Bredderådgiveren gir kunden råd innenfor fire forretningsområder (finansiering, forsikring, betaling, sparing og plassering), dette betyr at de må beherske flere ulike forretningsområder.

Investeringsrådgiverne må beherske ett forretningsområde, det handler kun om plassering av kunders formue. Dersom bredderådgiverne får kunder som har et investeringsbehov, med andre ord plassering av formue, skal disse kundene henvises til investeringsrådgivere som er speialister. En av forskningsdeltakerne uttaler: *”Vi er jo spesialistrådgivere innenfor plassering av formue for primært kunder med finansiell formue over x million”*. Gruppene bredderådgivere og investeringsrådgivere ser ut til å reagere noe ulikt etter AFR. Dette skille kunne vært interessant å sett i Lien og Rød (2012) sin undersøkelse, for å identifisere om det framkom ulikheter mellom gruppene og deres motivasjon for å gjennomføre AFR.

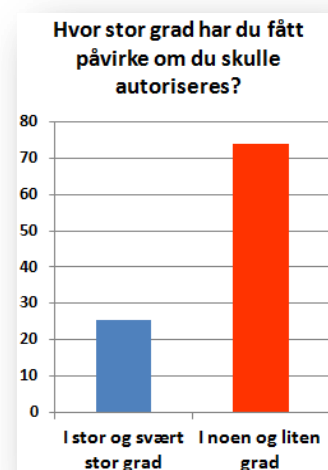
En av forskningsdeltakerne uttaler at bredderådgiverne ikke rådgir på spareområdet, selv om det kreves etter de hadde gjennomførte autorisasjon. En annen uttaler at, *”... det er en lang vei å gå før en bredderådgiver dekker alle de tingene han skal snakke om, for at jeg vil kalle det for god rådgivning”*. En investeringsrådgiver stiller seg undrende til at alle rådgiverne

skulle autoriseres og uttaler; ”... *hvorfor skal man ha AFR når man ikke bruker det. For meg er det rett og slett en gåte*”. Til tross for at investeringsrådgiverne opplever at innholdet ikke representerer noe nytt for dem, uttaler alle at AFR har bidratt til et kompetanseløft i bransjen. En uttaler; ”*altså, alle har fått en bedre breddekompetanse, det kan vi ikke stikke under en stol*. En annen uttaler at; ”... *vi har fått løftet fagkompetansen på alle rådgivere...*”, dette gjelder både bredderådgiverne og investeringsrådgiverne. Et løft i fagkompetansen gjennom AFR, vurderer en leder som en viktig grunnkompetanse som alle skal ha. På spørsmålet om hva som skal til for å få bredderådgiverne til å anvende sin kunnskap uttaler en leder; ”*antall prosesser må inn i målekortet*”.

4.2.2 Kvalitet og læringens drivkraft?

Alle forskningsdeltakerne i denne undersøkelsen uttaler at autorisasjonen var et krav som ga alvorlige konsekvenser ved stryk. Flere opplevde dette som en tøff behandling. Dette er forhold som påvirker motivasjonen for læring. Illeris (2012) sin dimensjon om læringens drivkraft handler nettopp om motivasjon. Læringens drivkraft handler om ”... *den motivasjon, de følelsene og den viljen den enkelte mobiliserer i en læringssituasjon...*” (Illeris 2012:123).

Forskningsdeltakerne i denne undersøkelsen liten grad av frihet til selv å velge om de skulle autoriseres. Lien og Rød (2012) var også opptatt av dette og stilte spørsmål om respondentenes opplevelse av frihet i valget om å autoriseres? Svarene de fikk viste at 74 % hadde *i noen og liten grad* fått påvirke om de skulle autoriseres, 25,3 % svarte *i stor og svært stor grad* fått påvirket dette, slik Figur 14 viser.



Figur 14 Selvbestemmelse og AFR? (Lien og Rød 2012)

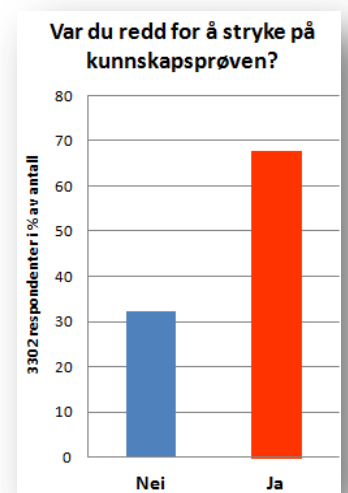
Graden av frihet til å velge om selv om man skulle autoriseres, påvirker opplevelsen av å være selvbestemt. Selvbestemmelse handler om opplevelsen av fri vilje og muligheten til selv å avgjøre. Forskning viser at en slik opplevelse øker den indre motivasjon og bidrar til læring og utvikling (Trondsen 2001). Valgfriheten kan påvirke hvilken type læring man får etter tiltak som skal bidra til utvikling, for eksempel AFR og målet om styrket kvalitet. Indre motivasjon og selvbestemmelse og kan bidra til læring som kjennetegnes av akkomodasjon. Ytre påvirkning, gjennom ordningens krav etterfulgt av konsekvenser ved stryk, kan ha bidratt til at rådgiverne har følt seg som ytre styrt. Konsekvensene ved slike opplevelser kan gi en form for læring som kjennetegnes av assimilasjon og kumulasjon. Og slike

læringstilegninger er vanskelige å hente fram og anvende i praksis (Illeris 2012).

Konsekvensene ved stryk betyr at rådgiverne ”*fratas muligheten til å arbeide som finansielle rådgivere*” (Innstillingen 2008:19). En investeringsrådgiver erfarer dette og uttaler at; ”... *dette må jeg bare gjennomføre*”, vedkommende beskriver å ha brukt mye tid på forberedelser og uttaler; ”... *jeg ville ikke utsette meg for å stryke. Men, det har du ikke noe garanti for, men jeg prøvde iallfall å forberede meg så godt at jeg ikke skulle gjøre det ved første forsøk, for det ville blitt et nederlag for meg*”. Forskningsdeltakere forteller historier om dyktige rådgivere som har strøket. Om frustrasjoner og hvordan medarbeidere har stilt opp for hverandre. En annen forteller om panikkfølelser i starten, om følelsen av å skulle bevise at man kunne jobben sin. Det har vært mange og vanskelige tanker og refleksjoner rundt valget mellom å slutte i banken og å skifte jobb for til slutt å bestemme seg til slutt for å *hoppe i det*.

Lien og Rød (2012) syntes det var spesielt interessant å finne de sterke følelsene respondentene hadde i forhold til det å stryke på prøven, hele 67,7 % av 3302 respondenter var redd for å stryke på prøven, slik Figur 15 viser. De to viktigste begrunnelsene for redselen, var først det personlige nederlaget og deretter frykten for å miste jobben (Lien og Rød 2012). Å *fratas muligheten til å arbeide som finansiell rådgiver ved stryk* kan sammenlignes som ”straff”. En slik læring kjennetegnes innenfor behavioristiske læringsteorien hvor motivasjonen er ytre påvirkning. Dette er en motsetning til et sosiokulturelt læringssyn hvor motivasjon handler om mening, indre motivasjon og en utvikling som skal henge sammen med tidligere erfaringer (Dysthe 2001). Læring i et behavioristisk perspektiv handler om å øve opp og trene på bestemte ferdigheter, for deretter å motta belønning. Dette kaller Skinner for *operant betinging*. Illeris (2012) sammenligner dette med å ta kjøretimer for å få førerkort. I slike situasjoner kan rådgiveren få opphevelsen av å være passive og ansvarsfrie brikker som blir ytre styrt og kontrollert (Nygård 2006). En slik følelse kan bidra til læring på nivå 1 hos Bateson, hvor rådgiverne gjennom pugging av regler lærer faktakunnskap utenat (Ulleberg 2006, Illeris 2012).

Forskningsdeltakerne var kritiske til vurderingsformene AFR hadde lagt opp til. En investeringsrådgiver opplever at multiple-choice-testen på 110 spørsmål var grei, men læringseffekten var ikke god, vedkommende uttalte;



Figur 15 Frykten for å mistet jobben ved stryk (Lien og Rød 2012)

”... mitt inntrykk var at man prøvde å lage alternativene så like og dermed forsøkte å lure deg i stede for å måle kompetanse. Og, det er ikke noe god læring. Altså, du lærer ingenting av det”. En leder uttaler: jeg syns på en måte at testene har for mye detaljspørsmål i forhold til hva som gjelder den praktiske hverdagen. For det viktige mener jeg er og fortsatt har rom for logisk resonnement og ikke om du huska sånne detalj-spissfindige-juridiske spørsmål” En annen investeringsrådgiver uttaler; ”... følte det var gjerne litt sånn test på hvor god hukommelse jeg hadde. Og, det var jo en veldig stor tverrfaglig prøve og du skulle hoppe fra det ene til det andre med nesten ikke noen hjelpemiddel. Så det ble litt mye på en gang”.

Dette stemmer med det flere uttalte. Dysthe (2001) hevder at det er et problem at evalueringsteori og praksis ensidig har vært utviklet innenfor behaviorismen.

Kunnskapstestene var sammensatt av mange spørsmål, slik som kunnskapstesten i AFR. Målingen handler da om å identifisere hvor mye intelligens rådgiverne har (Dysthe 2001). Rådgiverne skulle testes gjennom en praktisk prøve hvor kundeprosessen var definert med bestemte steg inkludert et bestemt innhold. En investeringsrådgiver uttaler: *”Når det gjelder praktisk prøve så er mitt inntrykk at sensorene rundt om kring har laget litt sitt eget sensorskjema. Og, det kan gjøre at to kandidater som avlegger samme, hvis det hadde vært mulig da teoretisk, praktisk prøve kan få bestått/ikke bestått pga. at sensorene bedømmer deg ulikt”*. Den praktiske prøven er forsøkt tilpasset en autentisk rådgivningssituasjon hvor rådgiveren får utdelt en case. Under testen, som kan vare maks 3,5 timer, spiller en sensor kunde og en observerer og vurderer ut fra et sensorskjema. Skjemaet er bygget opp etter stegene i rådgivningsprosessen og viser minimumskrav som rådgiveren skal gjennom å beherske gjennom prøven. *Prøven avsluttes med en diskusjon av etisk dilemma og god rådgivningsskikk* (Rammeverk for praktisk prøve 2011:5). Dersom sensorskjemaene blir for kontrollerende, kan også den praktiske prøven handle om å måle hvor mye intelligens rådgiverne har (Dysthe 2001).

Flere av lederne opplevde at bankenes indre aktiviteter, arbeidet med opplæringen, var preget av stress og telling. Kravene var at alle bankrådgivere som var i kundekontakt skulle *etter 1. januar 2009 betraktes som finansielle rådgivere* (Thunberg 2011:19). Videre skulle ordningen offentliggjøre alle autoriserte rådgivere på AFR sine hjemmesider. Dette skulle gjøres gjennom et system hvor alle bankkunder kunne sjekke om rådgiveren var autorisert. En leder uttalte;

”... det er veldig mye fokus på antallet som har bestått, hvor mange som er meldt opp, og hvor mange som har strøket. Dette er for meg ikke interessant hvor lang tid de har bruk og om de har strøket en eller to ganger. Det som er interessante, er hvor mange av rådgiverne som bruker kunnskapen i etterkant. Det er da vi måler verdien”. En leder uttalte at ”... det ble en høy stressfaktor i organisasjonen for å klare å gjennomføre”.

4.2.3 Kvalitet og læringens samspill?

Flere uttaler at bankene har tilpasset for gode læringsmiljøer for å styrke rådgiverne for autorisasjonsprøven. Bankene etablert flere studiegrupper hvor rådgivere sammen kunne trene på gjennomføring av kundemøter. En rådgiver forteller at også sommerferien gikk til lesing. En leder mener organisasjonen var god på gjennomføringen og treningen frem til alle var ferdig autorisert. Lederen uttaler;

”... har du fått bestått så puste du ut og vi klarte det. Og så e du på et vis godkjent som rådgiver. Men den kunnskapen som vi har fått på investeringsområdet må brukes for at det skal gi en verdi. Eller så glemmer du det. Og jeg trur at glemmeeffekten er mye større enn det vi tar innover oss”.

Glemmeeffekten kan fortolkes som en type læring preget av assimilasjon (Illeris 2012), og en læring som kan begrunnes med dårlig tid og fokus på telling. Ekman (2004) beskriver tid som en knapp ressurs, alt går fortere i samfunnet. Videre hevder han at det stilles strengere krav om effektivisering og kunnskapsutvikling. Nøkkelen til effektiv læring og utvikling i organisasjoner ligger i organisasjonens småprat (Ekman 2004). Under temaet læring i denne undersøkelsen, var det naturlig å stille investeringsrådgiverne spørsmålet om hva de anså som den viktigste kilden til sin læring? En uttalte:

”Det er småpraten på arbeidsplassen og ikke minst sammen med de som man liker å jobbe med. Det er for meg en stor styrke. Fordi jeg synes fortsatt det er kjedelig å sette meg ned å lese veldig mye på detaljer”. En annen uttaler; ”... den viktigst kilden min til å lære mer eller å forstå at jeg trenger å lære mer er vel i kontakt med kunder. Det at man får tilbakemeldinger og får innspill på ting ...”

Dette stemmer med det flere uttaler. I småpratene og i møter med kunder er rådgiverne mer aktive og deltagende og jo mer aktiv rådgiveren er mer vil denne lære gjennom akkomodativ og transformativ læring (Illeris 2012). Uttalelsene viser at det handler om relasjoner mellom mennesker. Uformelle småpratmøter er fulle av læring og kunnskapsdeling. Der løses hverdagsproblemene, medarbeiderne tipser hverandre om gode erfaringer og løsninger for å ivareta kundenes behov (Ekman 2004). Slik kan kunnskap bli en fornybar ressurs jf. Filstad (2010). Den akkumuleres fra informasjon (gode tips i småpratene) til å bli kunnskap gjennom at informasjonen testes ut (Filstad 2010). Slik kan rådgiverne ta del i hverandres erfaringer, forståelser og gjennom kollektive refleksjoner og utvikle seg (Roald 2010). Gjennom slike kognitive prosesser bearbeides erfaringer og ny kunnskap utvikles for å kunne deles i småpratene. Ny kunnskap er informasjon inntil den artikuleres og blir tilgjengelig for andre i småpratene (Filstad 2010). En leder uttaler at AFR har vært en bidragsyter til å etablere en god treningskultur i organisasjonen. Dette har ført til et godt samhold mellom kollegaer. Dette stemmer med Trondsen (2001) som hevder at læring kan stimuleres gjennom et samhold.

På spørsmålet om hvordan lederne tilrettelegger for gode møteplasser for erfaringsdeling uttaler en leder at de bruker;

”... avdelingsmøtene til å fortelle hverandre om kundeopplevelser. Vi går litt fort igjennom resultatene, men vi forteller jo systematisk fra kundeprosesser vi har vært igjennom. Prøver å lære ut av det, hva kunne vi gjort bedre her, hva kunne vi gjort annerledes. Vi går igjennom hva var bra og ikke bra med kundemøter. Og så trener vi på presentasjonsteknikk og hvordan presentere ting i kundemøter.

Uttalelsen stemmer med de andre ledernes uttalelse. Ekman (2004) beskriver at strukturen på faste møteplasser og småsnakkets tilfeldige møteplasser utgjør en forskjell. En leder beskriver avdelingsmøtene slik;

”... fra halv ni til ni så har vi salgsoppdateringen og diverse nyheter om seminarer og aktiviteter som skjer på generell basis i banken. Så er det gjerne avdelingsmøte frem til lunsj hvor det ofte er erfaringsutveksling. Da har vi ulike tema for eksempel compliance, det kan være hvordan selge mer, etter hva behovet er. Av og til er vi i

plenum alle med en kombinasjon av gruppearbeid hvor man jobber sammen og presenterer til slutt løsningen i plenum.”

Uttalelsen stemmer med det flere forteller. På spørsmålet om hvem som utvikler agendaen for disse møtene, utalte alle at det var lederne, men rådgiverne fikk lov til å komme med innspill. På spørsmålet om rådgiverne måtte forberede seg til møtene uttalte en investeringsrådgiver:

” ... nei til de møtene, nei ikke noe voldsomt treng jeg å være forberedt. Annet enn at du får jo agendaen du skal gjennom, så du kan si, det er ikke slik at jeg skal frem å fortelle slik og slik. Men det er et åpent fora som alle får snakke og slippe til om det er behov for det.

Dette stemmer med det flere uttaler. Illeris (2012) hevder at samspilldimensjonen har ulike former for samspill. Jo mer aktiv og deltagende den lærende er jo mer vil vedkommende lære gjennom akkomodativ og transformativ læring. Samspill preget av litt aktivitet, persepsjon og formidling vil i større grad bidra til en læring som kjennetegnes av assimilasjon. På spørsmålet om hva forskningsdeltakerne mente om de ukentlige møtene, uttaler en investeringsrådgiver:

”Til å begynne med tenkte jeg det var voldsomt å skulle møtes hver uke og om det var nødvendig. Men nå er det slik ved ferier at jeg tenker – skal vi ikke ha møte før i august? Møtene gir en trygghet, du får faglig innputt og får dele erfaringer med kollega som holder på med det samme. Man kan spørre om andres løsninger og tanker på felles utfordringer, dette er kompetansebygging. Vi er heldige som har en arbeidsgiver som lar oss møtes på en slik arena.”

Dette stemmer med det flere erfarer. Forskningsdeltakerne setter pris på de faste møtene og trives der. Slike opplevelser kan fremme et godt arbeidsmiljø og bidra til indre motivasjon. For å få slike miljøer må behovene for sosial tilhørighet, kompetanse og autonomi være tilfredstilt (Deci 1996, 2000 i Trondsen 2001). Uttalelsen fra investeringsrådgiveren har noen likhetstrekk med Wengers teori om etablering av praksisfellesskap, i starten var deltagelsen litt perifer, rådgiveren mangler en type kunnskap for å være fullverdig medlem. Gjennom

deltagelsen ble relasjonene mer komplekse. Fokuset går fra den enkelte til å bli et læringsfellesskap som preges av trygghet, faglig innputt, erfaringsdeling og felles utfordringer (Dysthe 2001). En av forskningsdeltaker uttaler;

”... jeg jobben med å motivere kollega. Og, få de til å tro på at det er greit å anbefale sparing til kundene. Tilbyr meg å være med i sammøter for å lære de mer og gjøre de tryggere i jobben”

Sammøter kan sammenlignes med læring gjennom handlingsfellesskap, det handler om å gjøre/handle og ikke om å snakke (Dysthe 2001). For å få til slike handlingsfellesskap må leder må identifisere hvilken kunnskap bankene trenger og se bak alle formelle strukturer for å finne de menneskene i organisasjonen som har den kunnskapen som trengs (Rundberg i Bedre skole 2009). Slik kan kunnskap deles og utvikles. Kollegaer med nødvendig kunnskap handler sammen med de som har behov for slik kunnskap. Dette kan sammenlignes med en *mester/lærling-relasjon som krever at lærlingen skal tilegne seg kunnskap og ferdigheter på et høyere nivå* (Lave og Wenger 1991 i Jacobsen 2003:100). Mennesker har mer kunnskap enn de klarer å uttrykke. Polanyi (1966 i Filstad 2010) definerer kunnskap inn i taus og eksplisitt hvor eksplisitt kunnskap lett kan uttrykkes via språk, ord, tall og symboler. Nonaka et al. 2000 (i Filstad 2010) beskriver i sin modell hvordan taus kunnskap overføres fra *sosialisering* til å bli *eksplisitt* når individer møtes og deler kunnskap (Filstad 2010). En leder uttaler:

”Ofte er det slik at de som har taus kunnskap ikke er klar over det selv. Det er vanskelig å sette ord på. Det var for eksempel ei som fortalte at det med å få til salg handlet om å ta makten i møtene. Egentlig ganske godt sagt, hvordan får du makten i møtene? Vedkommende forsøkte å sette ord på det.

- *Det er å styre gjennom å stille spørsmål, styre gjennom å være stille, styre gjennom å observere og se hva som skjer. Da har jeg makta i møtet. Da vet jeg hvor jeg er og kan avslutte når jeg vil.*

Det er spennende for nyansatte å være med på slike historier”.

Uttalelsen fra investeringsrådgiveren er et eksempel på en problemstilling fra praksis, hvordan få til salg? Lillejord og Kirkerud (2009) finner i sin undersøkelse at ledere må få fram potensialet for utvikling gjennom konflikter og problemstillinger fra praksis. Det må sette av tid og rom for utveksling av slike erfaringer hvor nyansatte og de med lang og god praksis kan møtes. Roald (2010) finner at det må trekke inn flere interessenter med i arbeidet med kvalitet. Dette må gjøres for å skape mening i dialogen rundt kvalitet.

4.2.4 Oppsummering – Læring etter AFR?

Forskningsdeltakerne er enige om at ordningen har bidratt til et kompetanseløft for bransje. Alle er enige om at begrepet læring handler om endringer, om å gjøre noe annerledes og noe bedre enn tidligere. Innholdet bidrar ikke til endringer for investeringsrådgiverne. Konsekvensene av læringen kjennetegnes av en mer rigid og standardisert måte å gjennomføre kundemøtene på. Flere hevder at AFR med sine krav har bidratt til en tøff behandling. Liten grad av selvbestemmelse og alvorlige konsekvenser ved stryk kan være en årsak som kan ha påvirket dette. Læringen synes å dominere av et behavioristisk læringssyn som vektlegger straff og belønning, en læring som kan være vanskelig å hente fram i praksis. Forskningsdeltakerne opplever at bankene har tilpasset for studiegrupper før AFR, tilrettelagt for gode læringsmiljøer og arenaer for trening, læring og erfaringsdeling.

4.3 Kvalitet og medarbeiderutvikling etter autorisasjon?

Ledere og rådgiverne uttrykker at rådgivning er et håndverk som skal ivareta kundenes behov og interesser. Men det ligger noen konflikter mellom det å bli målt på salg og det å levere kvalitet i rådgivning. Dette stemmer med en investeringsrådgiver som uttaler, ”*jeg vet hva jeg skal levere og velger ikke å tenke så mye på det, da mister jeg motivasjonen. Fokuset er å ha flest mulig møter så må det gi resultater etter hvert.* Nilsen (2007) finner i sin undersøkelse ledere og rådgivere forteller om en arbeidshverdag med fokus på salg. På den ene siden skal kundens interesse ivaretas gjennom kvalitet i rådgivningen og på den andre siden handler det om å levere i forhold til effektivitet og salgsmål. Lederne ble i økende grad coacher og gjennom ukentlige møter og utviklingssamtaler med rådgiverne ble uønsket atferd korrigeret gjennom tilbakemeldinger med henvisning til at dette var læring og utvikling. På spørsmålet om ledernes arbeid med å utvikle medarbeiderne uttaler en leder;

”... jeg har jobbet mye med holdninger og stolthet. Rådgiverne må se rådgivning som et håndverk og at sluttproduktet ditt skal du stå inne for. Du skal heller la et salg gå hvis det kjennes feil. Det handler om å drive rådgivning ikke salg. Det betyr at det er en iboende konflikt gjennom at de måles på salg”. En annen leder uttaler; ”... vi har utviklingsamtaler der vi setter oss mål. Men målene er ofte basert på salgsmål. Og, så har vi personlige mål, alle rådgiverne mine har et mål om å utvikle seg innenfor rådgivningsfaget.

Rådgivere og ledere kommer i krysspress mellom å levere kvalitet og tilfredsstillende organisasjonens krav om effektivitet og salg. Det handler om en kultur hvor ansatte følger ordre heller enn å drøfte kvalitet Nilsen (2007). Slike kulturer benevner Wadel (1997) for fasitkulturer. Et felles rammeverk i bransjen kan bidra til slike kulturer gjennom byråkratisk administrativ ledelse (Wadel 1997). En leder uttalte følgende om AFR:

” ... vi fikk et felles rammeverk som gjør det lettere å lede fordi man har noe felles å forholde oss til. Istedenfor at en rådgiver ville gjøre det sånn, en annen på et annet vis så kan jeg si at slik skal det gjøres – punktum. Med noen unntak og negative utslag, så er ordningen god, fordi det stilles noen krav til kompetanse og forståelse som jeg mener er helt grunnleggende for å drive rådgivning på dette nivået.”

Ved uenighet om hvordan rammeverket skal håndteres setter leder *punktum*. Leave og Wenger (1991) trekker fram et viktig aspekt ved situert læring, det handler om at ”*mening etableres gjennom sosiale forhandlinger*” (Jacobsen 2003:103). Når felles rammeverk bestemmer hvordan det skal gjøres, kan rammeverket oppleves som meningsløst. Motivasjonen kan gå fra å være indre styrt til ytre styrt (Trondsen 2001). I slike situasjoner kan leder få rollen som mester og får makten til å definere den rette handlemåten (Jacobsen 2003). Jacobsen (2003) beskriver en forskjell mellom mesterlære og apprenticeship. Mesterlæring fokuserer i større grad enn apprenticeship på mesteren som har den rette kunnskapen. Byråkratisk administrativ ledelse kjennetegnes ved å følge reglene å gjøre det riktig. Slik ledelse kan kjennetegnes ved en form som ovenfra-og-ned-ledelse hvor leder gir pålegg til medarbeiderne. Dette kan oppleves ulikt fra rådgiver til rådgiver, som en investeringsrådgiver uttaler:

”Jeg tenker, ja nå er det slik det skal gjøres, så gjør jeg det. Mens andre stritter i mot og klarer ikke å legge om sin arbeidsstil for å ivareta dokumentasjonskravene og de nye retningslinjene. Det er forskjellige personer i gruppen, noen sliter med å gjøre det de skal og noen følger lett med og gjør det som kreves”.

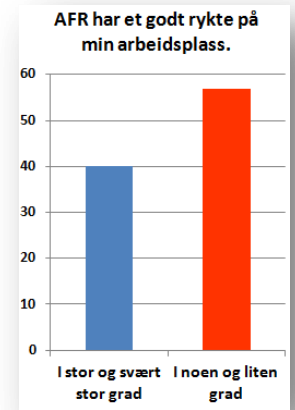
Dette stemmer med det flere uttaler. Å sikre at krav og retningslinjer etterleves kan sammenlignes med administratorfunksjonen i Strand (2001). Dersom medarbeiderne og ledere er enige i at slik skal det være, kan det danne en læringskultur i organisasjonen som preges av en fasitkultur (Wadel 1997). Dersom normer og retningslinjer bidrar til stor grad av kontroll, kan slikt hindre utvikling. Dersom rådgiverne ikke stimuleres til å ta egne initiativ gjennom å være kreative og selvbestemmende, vil dette kunne redusere opplevelsen av indre motivasjon og derigjennom hindre læring, utvikling og endring (Trondsen 2001). Nygård (2006) hevder at noen mennesker innenfor slike situasjoner kan oppleve seg som *brikker*, som kontrollerte og fri for ansvar.

”Mening som etableres gjennom sosiale forhandlinger” (Jacobsen 2003:103). kan sammenlignes med det Wadel (1997) beskriver som pedagogisk ledelse. For å lykkes med slike relasjoner, er dialogen en forutsetning. Virksomheter som ønsker utvikling kan få slik gjennom å tilrettelegge for en undringskultur hvor medarbeiderne reflekterer sammen. Da kan rådgivere og ledere erfare seg som *aktører*, de er *”aktive, medansvarlige, handlende vesener”* (Nygård 2006:21). En investeringsrådgiver uttaler i avslutningen av et intervju:

”Jeg tror det er viktig å lytte til de ansatte og finne ut hvor skoen trykker. Må ikke være så opptatt av tall og balanse. Vi alle må strekke oss for å tjene penger for banken, men det bør ikke gjøres med pisk. Det å føle seg overvåket tror jeg ikke er bra. At de skal se hva du leverer er greit, men ikke kontrollere med stoppeklokka slik at man opplever å bli detaljstyrt.

Dette stemmer med det flere uttaler. Ekman (2004) sammenligner virksomheter med familier som kan deles inn ulike flere familier. Rådgivere og ledere kan representere to ulike familier. Å møte kunder blir en del av hverdagen til rådgiverfamilien, flere uttalte i denne undersøkelsen at de trivdes med å være sosial med kundene sine og de ønsker ikke å bli detaljstyrt. For sjefsfamilien kan det handle om å følge regler og oppfylle tall og balanse.

Dette er et eksempel på en avstand mellom familiene som kan øke ved innføringen av nye ideer som regulerer gjennom krav og bestemmelser. Ekman (2004) hevder at småprat i organisasjonene kan bidra til å redusere denne avstanden. I bankenes ”småprat formes historier og fortellinger som spres fra én person til mange andre” (Ekman 2004:32). Lien og Rød (2012) spurte 3302 informanter om AFR hadde et godt rykte på arbeidsplassen. Svarene de fikk viste at 40,1 % mente *i stor og svært stor grad* og 56,8 % svarte *i noen og liten grad*, slik Figur 16 viser. Ekman (2004) hevder at det er i småprat nøkkelen til lederskap ligger. Ledere bør derfor bruke tid og tilrettelegge for uformelle samtaler. Der bygges tillit, ledere får tilgang til viktig informasjon om hva som skjer i organisasjonen og ”*hvor skoen trykker*”, slik investeringsrådgiveren uttalte. Ledere bør redusere tiden sin til administrasjon (Ekman 2004).



Figur 16 AFR et godt rykte?
 (Lien og Rød 2012)

Alle lederne i denne undersøkelsen uttaler at de prioriterer arbeidet med å utvikle og å følge opp rådgiverne. På spørsmålet om hvilke oppgaver lederne opplevde som viktige, uttaler en leder:

”Det er å utvikle og være en samtalepartner for rådgiverne mine. Å være tilstede, være en coach. Den siste tiden har vi jobbet mer med gruppe-coaching og jeg coacher hver enkelt. Jeg vet ikke om de forstår at jeg coacher dem, jeg er ikke så opptatt å fortelle dem dette. Jeg er mer opptatt av å drive prosesser og spille på dem. Bruke enkle teknikker for å tilrettelegge for at de bruker hverandre”. En annen leder uttaler: ”Å og driver en del coaching og veiledning, rett og slett trening i møter med rådgiveren. De har egne individuelle treningsplaner. Jeg vil si at 60 % av tiden min går med til ledelse av investeringsrådgiverne, oppfølging, en til en samtaler, trening i møte. De siste 40 blir administrativt internt”.

Dette er noe flere ledere uttalte. Stelter (2002) hevder at coachingorientert prosess hvor leder kan bidra til utvikling av medarbeidernes faglige sider gjennom å gi kvalifisert faglig tilbakemelding. Tillit til lederens faglige og erfaringsbasert kunnskap er derfor viktig. Gjennom samtalen mellom leder og rådgiver kan det utvikles oppmerksomhet, konsentrasjon og forståelse av hva kvalitet i rådgivning er, gjennom denne forståelsen kan rådgivere og ledere bli selvregulerende i den forstand å tilpasse seg (Stelter 2002). Beslektet med begrepet

coaching er begrepene veiledning og rådgivning (Ulleberg 2004). Ulleberg (2004) hevder at veiledning handler om metakommunikasjon om det som foregår i praksis. Innenfor kommunikasjonsverden, handler det om hvilke *kart* rådgiverne har, hvilke *kart* som er mulige å ha og hvilke *kart* som man ønsker å endre. Det handler videre om å reflektere rundt forståelsen av begreper, hvilke arbeidsmåter som anvendes og refleksjon over egen praksis. Det er viktig å avtale veiledningsforholdet, oppklare misforståelser og ta høyde for det analoge nivået i kommunikasjonen (Ulleberg 2004). Under spørsmålet om prioritering av arbeidsoppgaver og ledelse, uttaler en leder:

"Mye skjer ikke bare i trening og møter, mye skjer hver dag over bordet uformelt". Leder beskriver; *"Jeg bruker mer tid på å være med inn i kundemøtene sammen med rådgiverne, er med litt i forberedelsene, selve kundemøtet og evaluerer møtet. Dette er en oppgave som er mer av etter AFR. Det har ført til mer fokus på kundene. Før trente vi i treningsrom og nå trener vi i kundemøtene. Jeg har sagt det til dem at treningen i 2012 blir i kundemøtene. At jeg blir å delta og får en rolle gjennom at jeg spør rådgiverne hva de ønsker at jeg skal bidra med. Noen ønsker jeg skal observere og noen har andre behov. Så forsøker jeg å tilpasse meg. Etterpå diskuterer vi hvordan det gikk og hvordan vi kunne ha gjort det".* En annen leder har jevnlig møter med investeringsrådgiverne og uttaler: *"Det er slik at jeg starter med å snakke om treningsmålene, hva har du trent på, hva har du fått til, hva har du ikke fått til. Deretter blir det et møte med kunde som vi forbereder og evaluerer etterpå og lager ny treningsplan. Det er ikke alltid rådgiverne har klart å skaffe et møte så da blir samtalen preget av løst og fast".*

Dette stemmer med det flere uttrykker. Det er naturlig å stille spørsmålet til investeringsrådgiverne om hvordan de erfarer lederens arbeid med medarbeiderutvikling. En uttaler:

"leder kommer til mitt kontor så har vi møte. Jeg blir coachet hele veien. Leder er med på kundemøter til de rådgiverne som ønsker det. Det er veldig bra for man lærer av å høre på andre og ikke bare seg selv. En annen uttaler; "jeg har en leder som er tilgjengelig hver dag og gir god tilbakemeldinger. Jeg har aldri følt meg så trygg som

nå. Den tredje uttaler: ”*Leder er veldig opptatt av kvalitet og at vi holder oss innenfor lover og regelverk*”.

Dette stemmer med det flere rådgivere opplever og uttalelsene kan bety at ledernes forståelse av kvalitet handler om å holde seg innenfor lover og regelverk, kontroll av kvalitet og ikke utvikling av kvalitet. Dette kjennetegnes innenfor rollen som administrator (Strand 2001) og byråkratisk administrativ ledelse (Wadel 1997). Det er mange som har forventninger til ledere og deres ulike roller. Innstillingen (2008) hevder det er viktig at lederne må være tilstede og observere dialogen mellom kunde og rådgiver i kundemøtene. De må involvere seg og bruke tid på praktisk medarbeiderutvikling. Det betyr at AFR stiller krav til leder som *integrator* (Innstillingen 2008). Presset på rollen som *administrator* er stort fra myndighetenes side og AFR gjennom detaljerte bestemmelser, lovkrav og kontroller. I tillegg ytes et stort press fra eierne på leders rolle som *produsent* og *entreprenør*. Eierne ønsker økonomiske resultater og for å oppnå slike må man øke antall kundeprosesser (les: gjennomføre flest mulig kundemøter). Konsekvensene kan lett føre til at ledernes planlegging og tilrettelegging for motiverende aktiviteter for å øke motivasjon og utvikling, taper i kampen om kontroller og krav om økonomisk gevinst (Nilsen 2007). En leder bekrefter dette i slutten av en intervju samtale. Spørsmålet var om vedkommende hadde noe annet å tilføye? Følgende ble uttalt:

”*Dette med å utvikle mennesker, å skape motivasjon for læring og utvikling, det handler veldig lite om AFR. Det er et eget fagområde*”. Lederen uttrykker videre ”*Det handler ikke om at lederne skal lære seg AFR og gå gjennom autorisasjon. Det handler om hvordan man jobber med mennesker. Dette synes jeg ikke bankene eller noen har tatt innover seg, det er likens over alt. Det har vært prestisje og fått alle lederne gjennom. Jeg synes det skulle vært mer prestisje at lederne har fått til å anvende kunnskapen hver dag etter bestått eksamen. Hvis lederne hadde evnet dette da hadde man løftet fagområdet*”.

Lederen synes ikke bankene har tatt innover seg hvordan man jobber med mennesker.

4.4 Oppsummering - Medarbeideroppfølging?

Oppfølging av rådgiverne er en prioritert oppgave for alle lederne. Dette gjøres gjennom jevnlig møter basert på individuelle planer med individuelle mål. Lederne deltar sammen med rådgiverne på kundemøter og i forberedelsen av slike møter. Felles rammeverk etter AFR bidrar til en trygghet både for ledere og rådgivere. Investeringsrådgiveren opplever at lederne er veldig opptatt av kvalitet og beskriver at dette gjøres gjennom å sikre at rådgivernes aktiviteter er innenfor lover og regelverk. Læringskulturene og relasjonene i bankene kjennetegnes i stor grad av byråkratisk administrativ ledelse og en fasilkultur.

5 Oppsummering

I dette kapittelet oppsummeres resultatet av forskningen mot de tre kvalitetsområdene (NOU 2002:10) og forskningsspørsmålene. Ut fra et pragmatisk siktemål fremmes det konkrete forslag som kan styrke kvalitetsarbeidet. Til slutt skisserer jeg noen aktuelle tema for videre forskning.

5.1 Resultatkvalitet og noen faktorer som kan være viktig

Bankene har investert mye tid og ressurser på den pedagogiske virksomheten for å styrke kvalitet i finansiell rådgiving. Analysen i kapittel 4.1.1 viser at forskningsdeltakerne har en felles forståelse av bankenes samfunnsmandat. Det handler blant annet om å sikre en god pengeflyt mellom de som har og de som trenger penger. Forståelsen av kvalitet i finansiell rådgiving stemmer med bransjens kvalitetsstandard jf. AFR - God rådgivningsskikk (Vedlegg 7). Det var et mindretall av forskningsdeltakerne som tydelig uttalte at etikk var en del av kvaliteten i finansiell rådgiving. Et fokus på felles forståelse av begreper og felles språk, kan være nyttig i arbeidet med kvalitet (Lillejord og Kirkerud 2009). Tiller (2006) hevder at tomme begreper uten mening kan vanskelig gir kraft til et utviklingsarbeid. For at begreper skal få sin kraft, kan det være nyttig å tilrettelegge for ”prat” på uformelle og formelle møteplasser (Ekman 2004). Dette kan kreve ledere som tilrettelegger for møteformer som ansvarliggjør deltakerne. For at slike møter skal gi mening, kan det være nyttig å bruke konflikter og problemstillinger fra praksis som innhold (Lillejord og Kirkerud 2009, Roald 2010).

Et problem fra praksis kan for eksempel være kundenes reaksjoner på dokumentasjonskravene. I følge Halbo (2010) sin teori er nettopp dokumentasjonskravene viktige for å sikre kundens tillit. I denne undersøkelsen kan kravene se ut til å gi en motsatt effekt. Kunder ser ut til å reagerer på alle underskriftene, og noen ønsker ikke å skrive under. Dette kan sammenlignes med kundens *kart* og at dette ikke stemmer med *virkeligheten* etter de nye reguleringene ble innført (Ulleberg 2004). Kundene ser ikke at underskriftene handler om å sikre kvalitet gjennom å dokumentere innholdet i rådgivningssamtalen og sporbarheten. De tror de gjør avtale med banken, det er slik et alltid har vært (Ulleberg 2004). Og, dersom ikke dokumentasjon og sporbarhet er på plass, genereres det avvik ved stikkprøvekontroller på den enkelte rådgiver. Avvikene blir korrigert i samtale mellom leder og rådgiver. Aktiviteten kan

sammenlignes med det Argyris & Schön kaller for en "single loop", man gjør små endringer for å hindre feil (Illeris 2012). Flere forskningsdeltakere uttrykker bekymring for småkunder som kan bli skremt fra å spare på grunn av omfattende detaljerte prosesser. Bekymringen knyttes til pensjonsreformen som krever at enkeltindivider må ta et større ansvar for å sikre egen alderdom. Sannsynligheten for at de nye kvalitetskravene blir oppfattet som en mer profesjonell rådgivning er stor, men flere uttaler at kravene oppleves som "å skyte spurver med kanoner". Hvordan kan slike problemstillinger benyttes i utviklingsarbeid? Dersom de presenteres som paradokser i kollektive refleksjonsprosesser mellom rådgiverne, kan slike prosesser fremme motivasjon, læring og utvikling (Lillejord og Kirkerud 2009). Slike møteplasser, bør ha en høy toleranse for tilbakemeldinger hvor rådgiverne våger å si hva de tenker og mener. Direkte og konkrete tilbakemeldinger kan gi positiv effekt ved bruk av *det rå språkspillet* (Lillejord og Kirkerud 2009). Slik kan det avdekkes ulike perspektiver på hva rådgiverne tenker og faktisk gjøres i praksis når de møter konflikter og problemer. Kollektive refleksjonsprosesser kan få fram hva som skjer i praksis og identifisere nødvendige aktiviteter som kan gi retning hvordan målene om kvalitet i rådgivning kan realiseres og gi gode resultater. Et slikt arbeid vil kunne kreve en tydelig ledelse som tilrettelegger for kollektive refleksjonsprosesser. Leder må sette av tid og rom til forberedelse, gjennomføring og oppfølging på en måte som skiller seg fra tradisjonell byråkratisk ledelse (Roald 2010). Relasjonene mellom ledere og medarbeidere bør preges av produktiv pedagogisk ledelse for å sikre utvikling og læring og en kultur som preges av undring (Wadel 1997).

5.2 Prosess- og strukturkvalitet og noen faktorer som kan være viktig

Analysen viser videre at AFR i liten grad har bidratt til at forskningsdeltakerne gjør noe særlig annerledes etter de ble autorisert. For investeringsrådgiverne utgjør ikke kompetanseutviklingen noen forskjell og flere hevder at bredderådgiverne ikke anvender kunnskapen på spareområdet. Til tross for dette så er alle innforståtte med at AFR har bidratt til et kompetanseløft i bransjen. Forskningsdeltakerne er videre enige om at læring handler om endring, blant annet om å gjøre noe bedre enn forrige gang. Lederne skiller seg ut med å inkludere begrepene refleksjon og motivasjon i begrepet. For å få til refleksjon og motivasjon, kan det være nyttig å sette av tid til refleksjonsprosesser, som vist til tidligere under punkt 5.1 Et godt samspill mellom læringens innhold og drivkraft, for eksempel gjennom et innhold basert på problemstillinger fra praksis, kan indre motivasjon stimuleres og bidra til læring. Under intervjuet om læringens innhold uttalte flere at innholdet ikke hadde bidratt til noe nytt.

Et innhold uten mening kan gi liten grad av endring. Dette kan være noen indikatorer som viser en type læringstilegner som er vanskelig å hente fram i praksis (Illeris 2012). Videre beskriver flere forskningsdeltakere at opplæringsvirksomheten har bidratt til en tøff behandling for flere som skulle autoriseres. Styrende dokumenter har gitt liten grad av selvbestemmelse og vedtatt alvorlige konsekvenser ved stryk. Slike ytre påvirkninger kan ha påvirket formen for læring. Dette er et eksempel på hvordan strukturkvaliteten kan ha påvirkninger på prosesskvaliteten. I denne konteksten kan det se ut for at strukturene har påvirket prosessene i retning av et behavioristisk læringssyn. Liten grad av mening, ytre påvirkning gjennom *straff og belønning* og liten grad av selvbestemmelse, kjennetegnes av en læring som er vanskelig å hente fram i praksis - assimilasjon og kumulasjon (Trondsen 2001, Illeris 2012). Et behavioristisk læringssyn ser også ut til å ha påvirket vurderingsformen, som gjennom sin metode ser ut til å måle hvor mye intelligens rådgiverne har fått (Dysthe 2001). For å hindre slike effekter, kan det være nyttig å reflektere over hvordan sentrale styringsdokumenter kan bidra til å påvirke læringsprosessene. Respondenter som verdsetter trygghet i arbeidsforholdet består i større grad på første forsøk ved gjennomføring av kunnskapsprøven (Lien og Rød 2012). Dette er et funn som viser hvor viktig *mening* er som drivkraft til læring, en sterkere kraft enn belønning og straff. For å lykkes med utvikling av kvalitet bør derfor et meningsfullt innhold utvikles, og bør treffe målgruppen. Videre bør man tilrettelegge for en stor grad av opplevd selvbestemmelse og unngå regler som kan føre til opplevelsen av straff og/eller belønning. Slik kan man lykkes med en læringsform som endrer praksis. Dysthe (2001) beskriver en sentral debatt innenfor pedagogikken. Det handler om forholdet mellom de tre perspektivene på læring (behaviorismen, kognitivismen og konstruktivismen). Noen mener de tre utfyller hverandre (Geno 1997 i Dysthe 2001). Dette studiet viser at bankene har tilrettelagt for gode læringsmiljøer som kjennetegnes av praksisfellesskap jf. Wenger (1998 i Dysthe 2001). Dette kan bety at opplæring som i stor grad preges av ytre stimulering, liten grad av selvbestemmelse og mening, kan føre til at man ikke oppnår læringseffekt (Trondsen 2001, Illeris 2012).

De faste ukentlige møteplassene oppleves som god og har utviklet seg til en viktig arena for å utveksle erfaringer. Ledernes forberedelser til disse møtene kjennetegnes av bestemte strukturer for innhold, tid og gjennomføring. Rådgiverne trenger ikke å forberede seg til møtene, men de får anledning til å bidra med innhold. For og lykkes kan det være nyttig å ansvarliggjøre deltakerne slik at alle får et ansvar for å delta i kollektive refleksjoner og forberede seg til møtene (Roald 2010). Undersøkelsen viser at alle lederne prioriterer arbeidet

med å utvikle rådgiverne. Men, det ser ut som at lederne tolker arbeidet med kvalitet som å sikre at lover og regler blir ivaretatt. Læringskulturene kjennetegnes i stor grad av byråkratisk administrativ ledelse og en fastkultur. Med dette som bakteppe kan det se ut som om AFR har blitt oversatt som verktøy (Nilsen 2007) for kontroll, mer enn utvikling av kvalitet. Det kan derfor være nyttig å bruke tid på å reflektere over hvordan ulike tiltak for utvikling av kvalitet ønskes oversatt. For å lykkes med en oversettelse hvor målet er utvikling, kan ledere som har nødvendig kompetanse være nødvendig. Utvikling kan kreve relasjoner mellom rådgivere og ledere som preges av produktiv pedagogisk ledelse, slik Wadel (1997) definerer. Og, med et fokus på rollen som integrator, slik Strand beskriver (2001). Slik kan man tilrettelegge for en læringskultur som preges av undring. Og, som kan gi en opplevelse av mening, motivasjon og en læring som lettere kan anvendes i praksis – akkomodasjon (Illeris 2012).

Veiledning som kommunikasjon, slik Ulleberg (2004) beskriver, kan utvikle ledere og deres handlinger for å utvikle rådgivere. Gjennom å delta og observere ledere i møter med rådgivere, kan et bilde av ledernes praksis synliggjøres og gi retning for utviklingsbehov. Veiledning kan handle om å vurdere hvordan kommunikasjonen foregår mellom leder og rådgiver. Observere bruk av ord, kroppsspråk, tonefall og blick. Slike observasjoner og vurderinger må gjøres i forhold til hvem som har tatt initiativ til samtalen og konteksten for dialogen. Dette kan danne et godt grunnlag for gode refleksjonsprosesser mellom veileder og leder, og som kan bidra til læring og utvikling av ledere og ledelse som relasjoner. I dette arbeidet får man fram hvilke forestillinger ledere har av sitt lederansvar. På bakgrunn av dette kan man utvikle forestillinger om fremtiden som viser retning for det videre arbeidet med lederutvikling. Det handler om metakommunikasjon om det som foregår i praksis. Om å forstå ledernes kart og tilpasse disse til et terreng som handler om utvikling av medarbeidere. Virksomhetene må erkjenne at det eksisterer ulike kart (Ulleberg 2004) og det må arbeides med å utvikle ledernes forståelse av hva utvikling av medarbeidere betyr i praksis. Ledelse og utvikling må forstås som noe annet enn styring og kontroller for å sikre lov og regelverk. Det må fokuseres på utvikling av medarbeidere og at dette krever noe annet en byråkratisk administrativ ledelse.

Flere leder og rådgivere opplever at AFR har ført til at kundemøtene er blitt mer rigide og det er innført en standardisert måte og rådgi på. Opplæringen ser ut til å gi liten effekt for bankene. En av utfordringene kan ligge i konflikt mellom salgskrav og kvalitetskrav (Nilsen

2007). Illeris (2012) hevder at det er et underfokusert problem i næringslivet at målene knyttes til produksjon og ikke læring. Dette kan bety at bankene for en periode bør redusere fokus på produksjon til fordel for utvikling av kvalitet. Den hierarkiske styringen bør prioriteres ned til fordel for prat (Nilsen 2007, Ekman 2004). Den viktigste kilden til læring i bankene beskrives som småpraten på uformelle møteplasser og i kundemøtene. De deltar i sammøter og støtter og hjelper hverandre etter behov. Bankene kan derfor lykkes med å tilrettelegge for flere slike uformelle møteplasser for snakk og erfaringsdeling. Slike arenaer kan skape trygghet mellom ansatte og derigjennom kan de våge å si hva de tenker og mener (Lillejord og Kirkerud 2009, Ekman 2004).

Flere uttrykker i undersøkelsen at felles rammeverk etter AFR gir en trygghet, bransjen har fått en felles standard for rådgivningen. Dette kan sammenlignes med å styrke den kognitive sikkerheten, og en slik sikkerhet reduserer de ansattes indre motivasjon og tid til refleksiv læring og utvikling (Antonsen og Thunberg 2011). Dersom man ønsker utvikling, kan det være nyttig å redusere den kognitive sikkerheten. Slik kan rådgiverne på uformelle arenaer prate og utveksle erfaringer. *”Uferdige løsninger, kaos og økt fokus på kognitiv usikkerhet kan fremme refleksjon og læring på arbeidsplasser hvor kreativitet og nytenkning er viktig for å finne gode løsninger og slik sett bidra til å kvalitetssikre arbeidsoppgavene”* (Thunberg 2011:64).

Hovedfunnene i denne forskningen viser at bankene har brukt store ressurser på utvikling av kvalitet i finansiell rådgivning og alle forskningsdeltakerne mener at AFR har bidratt til et kompetanseløft i bransjen. Funnene viser at opplæringen ikke synes å ha bidratt til noen særlige endringer for investeringsrådgiverne. Kunder reagerer på dokumentasjonskravene og flere er bekymret for den manglende effekten investeringen i AFR har hatt for bankene. Manglende effekt etter opplæringen, kan knyttes til en dominans av det behavioristiske læringssynet som vektlegger straff og belønning. Flere hevder at ordningen har bidratt til en tøff behandling for de som skulle autoriseres. Liten grad av selvbestemmelse og alvorlige konsekvenser ved stryk, er bestemmelser i sentrale dokumenter som kan ha påvirket opplæringsvirksomhetene. Dette er krav som kan ha påvirket læringen på en slik måte at kunnskapen er vanskelig å hente fram i praksis. Bankene har et stort fokus på kvalitet og alle er enige om at dette knytter seg til God rådgivningsskikk, som kan sammenlignes med bransjens kvalitetsstandard. Men, det viser seg at dokumentasjonskravet som skal sikre kundenes opplevelse av kvalitet, ser ut til å virke mot sin hensikt. Kundene reagerer på alle

underskriftene og noen kunder ønsker ikke å skrive under. Konsekvensene av ordningen kan oppfattes som en rigid og standardisert måte å gjennomføre kundemøtene på. Ledelsens handlinger kjennetegnes, i ettertid av autorisasjonen, av stikkprøvekontroller og korrigeringer av avvik for å ivareta myndighetskrav og bransjekrav.

5.3 Konsekvenser for praksis

For å oppnå effekt etter AFR, kan konsekvensen være at banken må redusere den hierarkiske styringen til fordel for kollektive refleksjonsprosesser (Roald 2010, Nilsen 2007, Ekman 2004). Eksisterende møteplassene kan utvikles og benyttes til prosesser hvor alle har et felles ansvar for å delta og å forberede seg. Kollektive refleksjonsprosesser bør fremmes av ledere og rådgivere som har et gjensidig engasjement, felles oppgaver og felles repertoar som rutiner, redskaper og måter å se ting på (Wenger i Dysthe 2001). Slik kan rådgivere og ledere få adgang til å delta i hverandres opplevelse og erfaringer og utvikle disse sammen. Indre motivasjon kan oppnås gjennom å løfte inn konflikter og problemer fra hverdagen, og reflektere over disse i lys av praksis og kravene i AFR. Slike prosesser krever ledere som har nødvendig kompetanse, tilstrekkelig handlingsrom og tid til å planlegge, følge opp og gjennomføre (Lillejord og Kirkerud 2009).

AFR bør muligens redusere sine tilsyn og kontroller til fordel for veiledning av de enkelte bankene. Gjennom veiledning kan man identifisere hvilke forestillinger de ulike virksomhetene har av styrket kvalitet i finansiell rådgivning. Slik kan bankene sammen med AFR jobbe fram forestillinger om fremtiden og tilpasse aktiviteter i forhold den enkeltes bank behov (Nyhus 2009). AFR kan i så måte bidra til å hjelpe og å støtte den enkelte bank slik at målene om kvalitet oppnås jf. kravene i God rådgivningsskikk. Videre kan AFR se på eget regelverk, granske og reflektere over om det kan være noen utfordringer som påvirker rådgivningen. For eksempel rådgivningen av *småkundene* slik noen av forskningsdeltakerne uttrykker i denne undersøkelsen. Dersom det ligger noen begrensninger i krav og regler, kan disse forbedres slik at ordningen også ivaretar småkundernes interesser (Halbo 2012, Illeris 2012). Jf. God rådgivningsskikk, skal kundernes behov gå foran bankenes.

Hvilken læring ønsker vi? Dette kan være et svært viktig spørsmål i planleggingen og i gjennomføringen av alle tiltak som har til hensikt å utvikle medarbeidere og å endre praksis. Et godt eksempel på læring som kan ha endret praksis er Høyesterett sin dom i Røeggensaken.

Finansbransjens læring etter Røeggen dommen kan muligens kjennetegnes av akkomodasjon og transformasjon (les: læring som lettere kan hentes fram i praksis). Det kan derfor være nyttig for bankene å reflektere over dommen i lys av begrepet tillit. Kanskje er det nettopp saken om Røeggen som bidrar til å øke tilliten til finansbransjen? Kundene vet nå at rettssystemet reagerer dersom bankene går over sine grenser. Og, dette kan muligens være en bidragsyter til at AFR når sitt overordnede mål om ”*styrket kvalitet i finansiell rådgivning*” (autorisasjonsordningen.no).

5.4 Forslag til videre forskning

Interessen for denne forskningen startet med AFR og finansbransjens arbeid med å styrke kvaliteten i finansiell rådgivning. Parallelt med læringsprosessene i bankene, kjempet småspareren Røeggens sin sak i rettssystemet og vant til slutt. Det er mange interessante vinklinger til denne saken og følgende forslag fremmes for videre forskning?

Et forslag til videre forskning er hvilke prosesser og strukturer førte til at rådgivere solgte spareprodukter til småsparere som ikke forstod de kompliserte produktene? Kanskje kan noen av svarene ligge i Nilsens (2007) forskning, som finner at rådgivere var detaljstyrte og lydige. Er det slik at kulturene i bank bidrar til at rådgivere blir brikker i større grad enn aktører, at det handler om ”å utføre ordre, enn å drøfte kvalitet” (Nilsen 2007:173)?

Et annet forslag er å gjennomføre en tilsvarende forskning på nyansatte finansielle rådgivere, de som møter AFR og kravene i forkant. Dette kan avdekke noen forskjeller i opplevelser og forståelser gjennom å være forberedt på autorisasjonskravene før valg av yrke, i motsetning til å få kravene presentert i ettertid. Slik kan man sammenligne de som møter ordningen med indre motivasjon og se resultatene i forhold til de som fikk ordningen presentert som et krav.

Flere forskningsdeltakere i denne undersøkelsen var bekymret for bredderådgiverne og deres manglende anvendelse av kunnskapen etter AFR. Dette kan også være interessant og nyttig å forske på bredderådgiverne og deres ledere. Og, hvordan denne gruppen forstår og opplever opplæringsvirksomhetens arbeid med å styrke kvalitet i finansiell rådgivning.

Litteraturliste

AFR. (2011). Rammeverk for praktisk prøve. Oslo: Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere

AFR. (2013). Regler for autorisasjon av finansielle rådgivere. Oslo: Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere

AFR. (2013). Autorisasjonskrav Retrieved 03.04.2013, from <http://www.autorisasjonsordningen.no/autorisasjonskrav/>

Antonsen, Y. (2011). *Engasjement og kontroll på arbeidsplassen: en studie av hvordan styring påvirker refleksiv læring*. Universitetet i Tromsø, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for lærerutdanning og pedagogikk, Tromsø.

Ballangrud, B. B. (2005). *Nettverk - en aktuell læringsarena for lærere?* (Vol. No 25): Konferanserapport FoU i Praksis 2005, NTNU.

Berg, G. (1999). *Skolekultur: nøkkelen til skolens utvikling*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Bolman, L. G., Deal, T. E., & Thorbjørnsen, K. M. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Dysthe, O. (2001). *Sosiokulturelle teoriperspektiv på kunnskap og læring*. Oslo: Abstrakt forl.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.

Finansforbundet, Finansnæringens H.,

Sparebankforeningen i Norge og Verdipapirfondenes forening. (2008). Innstilling fra styringsgruppen. Autorisasjon av finansielle rådgivere.

Finanstilsynet. (2013). Forbrukervern og investeringsråd Retrieved 03.04.2013, from

http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Aktuelt/2012/1_kvartal/Forbrukervern-og-investeringsrad/

Finanstilsynet. (2013). Tilbakekall av tillatelser til å yte investeringstjenester Retrieved

03.04.2013, from

<http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Brev/2013/Tilbakekall-av-tillatelser-til-a-yte-investeringstjenester/>

FNO. (2010). MiFID – EUs regelverk for investeringstjenester Retrieved 03.04.2013, from

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

Forbrukerrådet. (2012). Banken solgte gråstein fra gullsmedbutikken Retrieved 03.04.2013,

from <http://www.forbrukerradet.no/forside/presse/pressemeldinger/banken-solgte-gr%C3%A5stein-fra-gullsmedbutikken>

Forbrukerrådet. (2012). Rydd opp i sparemarkedet! Oslo: Forbrukerrådet

Forbrukerrådet. (2013). Storkammer setter punktum i Røeggen-saken, 03.04.2013, from <http://www.forbrukerradet.no/forside/presse/pressemeldinger/storkammer-setter-punktum-i-r%C3%B8eggen-saken>

Fuglestad, O. L., & Lillejord, S. (1997). *Pedagogisk ledelse: et relasjonelt perspektiv*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.

Fylkesmannen. (2013). Om Fylkesmannen Retrieved 14.06.2013, from <http://fylkesmannen.no/Troms/Om-Fylkesmannen/>

Halbo, L. (2010). *Kvalitetsstyring og måleteknikk: i laboratorium, produksjon og tjenestevirksomhet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Humanistisk Akademi. (2009). MOT OG TILLIT, Etikk for finansielle rådgivere. Oslo: Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere

Illeris, K., Jarvis, P., Wenger, E., Engeström, Y., Mezirow, J., & Ziehe, T. (2007). *Læringsteorier: seks aktuelle forståelser*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Illeris, K., & Nordgård, Y. (2012). *Læring*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Jakobsen, C. F., & Filstad, C. (2003). *Nyansatte i organisasjoner: perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Kunnskapsdepartementet. (2002). *NOU 2002: 10 Førsteklasses fra første klasse. Forslag til rammeverk for et nasjonalt kvalitetsvurderingssystem av norsk grunnopplæring*. 14. juni 2002. Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lien, S., & Rød, I. H. (2012). *Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere- veien til autorisasjon : hvordan tilrettelegger ulike finansorganisasjoner for AFR?, hvordan påvirker læring og motivasjon veien til autorisasjon?* Kristiansand: S.Lien, I.H.Rød.

Lillejord, S. og Kirkerud, G. (2009). Produktive læringsprosesser og ledelse av skoleutvikling. I: Monsen, L., Bjørnsrud, H., Nyhus, L. og Aasland, B. (red.). *Kvalitet i skolen. Forskning, erfaringer og utvikling*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Mallasvik, H. (2011). *Kvalitetssikringssystem i fagskolen : utstillingsvindu eller aktivt*

utviklingsarbeid? Hønefoss: HIBU, Hønefoss.

Monsen, L., Bjørnsrud, H., Nyhus, L., & Aasland, B. (2009). *Kvalitet i skolen: forskning, erfaringer og utvikling*. [Oslo]: Cappelen akademisk.

Møller, J., & Fuglestad, O. L. (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforl.

Nilsen, E. A. (2007). *Oversettelsens mikroprosesser : om å forstå møtet mellom en global idé og lokal praksis som dekontekstualisering, kontekstualisering og nettverksbygging*. Tromsø: Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for statsvitenskap.

NOU (2002:10). *Førsteklasses fra første klasse. Forslag til rammeverk for et nasjonalt kvalitetsvurderingssystem av norsk grunnopplæring*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning.

Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke?: søkelys på menneskets selvforståelse*. Oslo: Cappelen.

Nyhus, L. (2009). Kvalitet i skolen – og det betyr...? I: Monsen, L., Bjørnsrud, H., Nyhus, L. og Aasland, B. (red.). *Kvalitet i skolen. Forskning, erfaringer og utvikling*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Roald, K. (2010). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring mellom skole og skoleeigar*. [Bergen]: Psykologisk fakultet, Universitetet i Bergen.
- Rundberg, M. (2009). Wengers praksisfellesskap, *Bedre skole* nr. 3, 2009, s. 54 – 59
- Sandsmark, J. (2009). Skoleeiers ansvar for kvalitetsarbeid. I: Monsen, L., Bjørnsrud, H., Nyhus, L. og Aasland, B. (red.). *Kvalitet i skolen. Forskning, erfaringer og utvikling*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Skagen, Kaare (red.) (2000). *Kunnskap og handling i pedagogisk veiledning*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Stelter, R. (2002). *Coaching: læring og utvikling*. København: Psykologisk Forlag.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Stortinget - Møte onsdag den 13. juni 2012 kl. 10. 05.04.2013, from <http://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2011-2012/120613/3/#a7>

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.

Thunberg, O. A. (2011). *Aksjonsforskning møter bank: en studie av vilkår for refleksiv læring i to organisasjoner*. Universitetet i Tromsø, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for lærerutdanning og pedagogikk, Tromsø.

Tiller, T. (2006). *Aksjonslæring - forskende partnerskap i skolen: motoren i det nye læringsløftet*. Kristiansand: Høyskoleforl.

Trondsen, V. (2001). Holdninger, selvbestemmelse, motivasjon og organisasjonslæring sett i lys av en omorganiseringsprosess : en empirisk studie. *Kap. 4 Selvbestemmelse og motivasjon*.

Ulleberg, I. (2004). *Kommunikasjon og veiledning: en innføring i Gregory Batesons kommunikasjonsteori - medhistorier fra veiledningspraksis*. Oslo: Universitetsforl.

Wadel, C. (1997). Pedagogisk leing og utvikling av læringskultur. I: Fuglestad, O. L. og Lillejord, S. (red.). *Pedagogisk ledelse - et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aasen, P. (2006). Skoleledelse – et utdanningspolitisk perspektiv. I: Sivesind, K., Langfeldt, G. og Skedsmo, G. (red.). *Utdanningsledelse*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Vedlegg 1: Eksempel på analyse

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Sa	
1	Hvem	Mening om AFR	Mening - Kunnskapsprøven	Praktisk prøve	Logisk resonement - et ønske	Effekt	MiFID	Spurver med kanoner	Kompetans eløft	Drivkraft - Tøff behandling, høy stressfaktor, mye telling	Test i hukommelse	Motivasjon	Sa	
2	AFR	<i>Kon... Motivasjon vurderingen ble jo etablert, vi ønsker altså det er jo helt nødvendig, man ønsker jo en minimumskrav, man allikevel så vil det nok kanskje noen synes at den ikke har</i>												
3	AI	<i>Jeg er litt sånn kritisk til skjønnstørrelsen. Så du har 110 spørsmål er for så vidt greit, men i ulike mulige situasjoner så er ikke inntrykk at man har prøvd å tenke iago alternativer så</i>	<i>Jeg er litt sånn kritisk til skjønnstørrelsen. Så du har 110 spørsmål er for så vidt greit, men i ulike mulige situasjoner så er ikke inntrykk at man har prøvd å tenke iago alternativer så</i>	<i>Her det gjelder praktisk prøve så er ikke inntrykk at man har prøvd å tenke iago alternativer så</i>				<i>Ettersom det er det veldig gode med MiFid</i>						
4	AL	<i>Ja... Ja altså. For å si det sånn i her hele ting være nok så grundlig og anvendelse og man i alle fall sjøl at jeg har hatt rimelig høy sosial kompetanse gjennom det jeg har gjort. Og</i>	<i>... jeg synes på en måte at ordningen som sådan, kanskje som sådan er alt for mye detaljerte og i forhold til hva som er</i>	<i>... og når det gjelder den her praktiske prøven så synes jeg vel og at</i>	<i>... så hadde jeg vært glad at det hadde vært mer</i>	<i>Ja, jeg tror jeg ønsker en</i>	<i>Ja, jeg tror jeg ønsker en</i>	<i>Ja, du kan si at du synes</i>						
5	BI	Hvem Definisjon av begre	<i>... så er det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>	<i>Tenker i det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>					<i>Ja, det er det</i>	<i>Kanskje litt, synes det var like effektiv behandling for de som ikke klarer å komme gjennom, det er noen som får helt</i>	<i>altså du skulle at de</i>			
6	BL	<i>Sgrter fra A til A Sorter fra A til A Sorter etter farge</i>	<i>... så er det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>	<i>Tenker i det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>	<i>Den praktiske prøven og jo</i>					<i>Kon... for de mangler jo en del kunnskapsnivå, ønsker og. For det var innværingstilstander så de så fikk både</i>				
7	CI	<i>Tøm filter fra Hvem Filtrer etter farge Tekstfiltrer</i>	<i>... så er det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>	<i>Tenker i det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>						<i>... så er det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>				
8	CL	<input checked="" type="checkbox"/> (Merk alle) <input type="checkbox"/> AFR <input checked="" type="checkbox"/> AI <input checked="" type="checkbox"/> AL <input checked="" type="checkbox"/> BI <input checked="" type="checkbox"/> BL <input checked="" type="checkbox"/> CI <input checked="" type="checkbox"/> CL	<i>... så er det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>	<i>Tenker i det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>						<i>... så er det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>	<i>... så er det daglige livet som jeg er alle tilgjengelig og egnet og sånn som vi gjerne liker sånn, faktisk det er gjerne like sånn som det er god</i>			

Hvem
Definisjon av begre

(Merk alle)
 AFR
 AI
 AL
 BI
 BL
 CI
 CL

OK Avbryt

Vedlegg 2: Første henvendelse om tilgang til forskningsfeltet

Hei NN!

Nå trenger jeg din hjelp og jeg håper du har anledning. Det er slik at jeg nå skal avslutte en masterutdanning i Utdanningsledelse ved høgskolen i Buskerud. I den forbindelse har jeg valgt å forske på mellomledere i bank. Min problemstilling i forskningen er som følgende:

Hva kjennetegner mellomleders læring for å utvikle holdninger og ferdigheter hos investeringsrådgivere, slik at kvaliteten i finansiell rådgivning styrkes ut mot kunder?

Jeg har formulert følgende forskningsspørsmål for å få svar på problemstillingen:

- 1. Hva kjennetegner mellomleders og investeringsrådgivers forståelse av læring og utvikling i bank?**
- 2. Hvilken rolle, hvilket ansvar og hvilke oppgaver har mellomledere i bank? Og hvordan prioriteres disse?**
- 3. Hva kjennetegner mellomleders og investeringsrådgivers forståelser og holdninger til AFR og kvalitet i rådgivningen mot kunden?**

Jeg hadde håpet å få tilgang til forskningsfeltet så snart som mulig. Målet er å gjennomføre intervjuene før ferien slik at jeg kan transkribere i ferien og gjennomføre analysen til høsten. Jeg tenker HR-rådet er en viktig samarbeidspart for å få tilgang til forskningsfeltet. Jeg trenger forskningsdeltakere og banker som følgende:

- 3 ulike banker fra SB1
- 1 mellomleder fra hver av bankene
 - o Må være autorisert
 - o Må ha virket i 1 til 2 år som leder av investeringsrådgivere etter at vedkommende ble autorisert
- 1 investeringsrådgiver fra hver av bankene
 - o Må være autorisert
 - o Må ha virket i 1 til 2 år som investeringsrådgivere etter at vedkommende ble autorisert
- Mellomleder og investeringsrådgiver må "henge sammen", med andre ord utvalgte mellomleder må være leder for utvalgte investeringsrådgiveren i hver av bankene.

Alle opplysninger blir anonymisert!

Jeg kan ikke bruke NN fordi jeg er for nær NN som er mellomleder for investeringsrådgiverne i denne banken.

Jeg ønsker meg følgende banker:

- NN

Kan du hjelpe meg? Ring meg gjerne 91911556 :-)

Beste hilsen
Bente

Tromsø 29.5.12

Vedlegg 3: Andre henvendelse vedrørende tilgang til forskningsfeltet

Hei NN!

Nå trenger jeg din hjelp og jeg håper du har anledning (jeg har fått klarsignal fra NN om å kontakte deg). Det er slik at jeg nå skal avslutte en masterutdanning i Utdanningsledelse ved høgskolen i Buskerud. I den forbindelse har jeg valgt å forske på mellomledere i bank. Min problemstilling i forskningen er som følgende:

Kvalitetsforbedring gjennom læring?

Jeg hadde håpet å få tilgang til forskningsfeltet så snart som mulig. Målet er å gjennomføre intervjuene før ferien slik at jeg kan transkribere i ferien og gjennomføre analysen til høsten. Jeg trenger følgende forskningsdeltakere:

- 1 mellomleder
 - o Må være autorisert
 - o Må ha virket i 1 til 2 år som leder av investeringsrådgivere etter at vedkommende ble autorisert
- 1 investeringsrådgiver
 - o Må være autorisert
 - o Må ha virket i 1 til 2 år som investeringsrådgivere etter at vedkommende ble autorisert
- Mellomleder og investeringsrådgiver må "henge sammen", med andre ord utvalgte mellomleder må være leder for utvalgte investeringsrådgiver.

Alle opplysninger blir anonymisert!

Jeg kommer til dere og har beregnet ca. 1 time per intervju.

Forslag til dager hvor jeg har anledning:

6/6
7/6
8/6
21/6
22/6
25/6
26/6
27/6
28/6

Forslag til tidspunkt alle dager:

10:00 – 11:00 Intervju av mellomleder
12:30 – 13:30 Intervju av investeringsrådgiver

Håper du klarer å hjelpe meg inn til feltet :-). Ring meg gjerne dersom noe er uklart 91911556

Beste hilsen
Bente

Tromsø 31.5.12

Vedlegg 4: Informasjon til forskningsdeltakerne

Bente Kristin Haugan
Masterstudent

Tromsø 11.6.2012

Til Informanten

INFORMASJON

Som masterstudent ved Høyskolen i Buskerud, Utdanningsledelse, ønsker jeg å identifisere noe kjennetegn på mellomlederens arbeid med å utvikle holdninger og ferdigheter hos finansielle rådgivere jf. AFR. For å gjennomføre en forskning som i varetar kravene til etikk og kvalitet vil jeg informere deg litt om meg selv og hvordan intervjuet blir gjennomført.

Jeg ble tilsatt i NN i 2008 i 100 % stilling. Avdelingen heter NN. Mine arbeidsoppgaver er innenfor opplæring med bl.a. et hovedansvar for utvikling av pedagogiske læringsressurser for rådgivere på personmarkedet. Denne forskningen skal bidra inn i arbeidet med å utvikle læreplan og pedagogiske læringsressurser for linjeledere (salgsledere) i bankene. Hensikten er å øke mellomleders kompetanse i forhold til det å arbeide med læring, ledelse og organisasjonsutvikling.

INTERVJU

Mellomledere og investeringsrådgivere vil bli intervjuet individuelt. Jeg beregner intervjutiden til å være ca. 1 time per intervju.

Jeg vil ta lydopptak av alle intervjuer. Intervjuene vil deretter transkriberes (les: skriftliggjøre samtalen), slik at utsagnene kan brukes i masteroppgaven. Du vil få tilsendt det transkriberte materialet for å kvalitetssikre og å justere for faktafeil. Lydopptak og transkriberingsnotater vil behandles konfidensielt i prosjektperioden og vil oppbevares innelåst i et skap. Det vil kun være undertegnede som har tilgang på datamaterialet. Etter masteroppgavens utgivelse vil lydopptakene bli slettet. For å unngå at opplysninger kan føres tilbake til enkeltpersoner, vil opplysninger om banken og informantene bli anonymisert i oppgaven.

Jeg presiserer at deltakelse i prosjektet er frivillig og at du når som helst kan trekke deg fra prosjektet uten å oppgi årsak. Jeg ønsker et skriftlig samtykke for innhenting av data fra deg, og ber om at du fyller ut og leverer vedlagt skjema til meg når vi møtes som avtalt.

Jeg ser frem til å møte deg og setter stor pris på dette felles samarbeidet for å utvikle NN.

Bente Kristin Haugan
Masterstudent

Vedlegg 5: Samtykkeerklæring

Vedlegg – Samtykkeerklæring (leveres i møtet)

Samtykkeerklæring

Jeg samtykker herved til at Bente Kristin Haugan kan innhente datamateriale gjennom intervju.

Jeg er klar over at intervjuene skal tas opp på bånd og at anonymiserte utsagn fra intervjuene skal brukes i masteroppgaven.

Dato og underskrift

Vedlegg 6: Intervjuguide

Leder	Rådgiver
Hva kjennetegner mellomleders rolle og oppgaver i bank?	
Beskriv hva du mener er bankens samfunnsmandat?	Beskriv hva du mener er bankens samfunnsmandat?
Hvordan er bankens formelle ledelse organisert?	
Hva slags ansvars- og oppgavefordeling er valgt?	
Hvilke ledelsesoppgaver har du? Har dette endret seg etter AFR?	
Hvor mye tid bruker du på de ulike ledelsesoppgavene (ca. i %)?	
Hvordan vil du beskrive din frihet i gjennomføringen av dine oppgaver (tid, prioritering, hvordan)?	Hvordan vil du beskrive din frihet i gjennomføringen av dine oppgaver (tid, prioritering, hvordan)?
Hva kjennetegner mellomleders og investeringsrådgivers forståelser og holdninger til AFR og kvalitet i rådgivningen mot kunden?	
Beskriv hva du mener om Autorisasjonsordningen?	Beskriv hva du mener om Autorisasjonsordningen?
Hvordan har AFR påvirket din arbeidshverdag? Hva gjør du annerledes?	Hvordan har AFR påvirket din arbeidshverdag? Hva gjør du annerledes?
Hvordan påvirker AFR bankens arbeid?	Hvordan påvirker AFR bankens arbeid?
Hva legger du i begrepet kvalitet?	Hva legger du i begrepet kvalitet?
Hva legger du i begrepet kvalitet i rådgivningen?	Hva legger du i begrepet kvalitet i rådgivningen?
Er det etablert prosedyrer for vurdering og oppfølging av kvaliteten i rådgivningen? Hvis ja, hvilke?	Er det etablert prosedyrer for vurdering og oppfølging av kvaliteten i rådgivningen? Hvis ja, hvilke?

Hva kjennetegner mellomleders og rådgivers forståelse av læring og utvikling i bank?

Hva oppfatter du som de viktigste kildene for læring og utvikling for banken og medarbeideren?	Hva oppfatter du som den viktigste kilden for læring og utvikling?
Hvordan gjennomføres endringsprosesser (AFR) i banken?	Hvordan gjennomføres endringsprosesser (AFR) i banken?
Hva gjør du for å sikre en kontinuerlig utvikling av rådgiverens praksis?	Hva gjør du for å sikre en kontinuerlig utvikling av din praksis?
Hva gjør du for å sikre en kontinuerlig utvikling av din egen praksis?	
Hvordan legger du til rette for samarbeid mellom ansatte?	Hvordan er samarbeidet mellom kollegaer (erfaringsdeling, åpenhet)?
Hva mener du er viktig å gjøre for å sikre en kontinuerlig utvikling av rådgiverens praksis?	Hva mener du er viktig å gjøre for å sikre en kontinuerlig utvikling av praksis?
Har du noe annet å tilføye?	Har du noe annet å tilføye?

Vedlegg 7: God rådgivningsskikk

GOD RÅDGIVNINGSSKIKK

1. Rådgiveren skal innhente opplysninger om og sette seg inn i kundens økonomiske situasjon, forventet økonomisk utvikling og mål for plasseringen. Rådgiveren skal klargjøre kundens risikoprofil, kundens kunnskap om og erfaring fra aktuelle investeringsområder.
2. Rådgiveren skal fremlegge de nødvendige opplysninger for kunden på en måte som kunden har forutsetninger for å forstå. Det må gis grundig informasjon om avkastningsmuligheter, risiko, likviditet/bindingsid og kostnader.
3. Rådgiverens forslag til plassering av kundens finansielle formue skal være egnet ut fra kundens behov, kunnskap og erfaring.
4. Rådgiveren skal fraråde finansielle plasseringer som ikke er i kundens interesse og/eller uforenlige med kundens økonomiske bæreevne.
5. Rådgiveren skal gi kunden tilstrekkelig tid til å områ seg. Særlig gjelder dette i de situasjoner hvor det ikke er kunden som tar initiativ til rådgivningssamtalen.
6. Rådgiveren skal sørge for at kundens interesser går foran bedriftens og rådgiverens egne interesser, blant annet gjennom åpenhet om forhold som kan tenkes å påvirke rådgiveren og/eller finansbedriften når løsninger foreslås eller anbefales for kunden.
7. Rådgiveren skal sørge for tilstrekkelig, skriftlig dokumentasjon av innholdet i rådgivningssamtalen og av de avtaler som gjøres.
8. Rådgiveren skal sørge for at det ikke feilaktig skapes et inntrykk av at det gis råd som er uavhengige eller nøytrale.
9. All informasjon skal være korrekt, klar og ikke villedende. Dersom rådgiveren ikke selv har tilstrekkelig kompetanse, skal kunden henvises til andre med dybdekompetanse.
10. Rådgiveren skal avtale ønsket oppfølging med kunden.

Informasjonen er hentet fra Finans Norge (FNO) sine nettsider.

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

MiFID – EUs regelverk for investeringstjenester

MiFID er betegnelsen på Markets in Financial Instruments Directive som er EUs investeringstjenestedirektiv. MiFID omtales på norsk som verdipapirmarkedsdirektivet. Direktivet er gjennomført i Norge gjennom verdipapirhandelloven som trådte i kraft 01.11.2007. Reglene regulerer bl.a. bankers og verdipapirforetaks investeringstjenester. Lovreglene utfylles i betydelig grad gjennom verdipapirforskriften som trådte i kraft samtidig med loven.

Ifølge verdipapirhandelloven er det konsesjonsplikt for å kunne yte investeringstjenester. Foretak med konsesjon (verdipapirforetak, herunder banker med verdipapirkonsesjon) er underlagt tilsyn fra Finanstilsynet.

Til forskjell fra tidligere er også investeringsrådgivning, dvs. personlige anbefalinger om å investere i bestemte finansielle instrumenter, en konsesjonspliktig tjeneste. Det samme gjelder mottak og formidling av ordre i omsettelige verdipapirer. Dette innebærer at foretak som skal yte disse tjenestene må ha konsesjon fra Finanstilsynet.

Strengt krav

Et av hovedformålene med MiFID er å øke investorbeskyttelsen. Det stilles strenge krav til god forretningsskikk for foretakenes virksomhetsutøvelse. Dette omfatter bl.a. krav om tilstrekkelig og forståelig informasjon til kundene, og krav om at produkter og tjenester er tilpasset kundenes behov.

Ulike kundegrupper

Graden av investorbeskyttelse er tilpasset de ulike kundegrupper.

Kundene skal som et ledd i dette klassifiseres som hhv. ”ikke profesjonelle kunder” eller ”profesjonelle kunder”, med ”kvalifiserte motparter” som en særskilt profesjonell undergruppe under profesjonelle kunder.

Lov og forskrift oppstiller de nærmere grunnlag for og krav til klassifiseringen. Det er viktig å merke seg at inndelingen foretas med grunnlag i kundenes virksomhet, kunnskap og erfaring fra verdipapirmarkedet. Dette samsvarer nødvendigvis ikke med inndelinger slik som forbruker og næringsdrivende som i annen lovgivning.

Til forskjell fra tidligere er også investeringsrådgivning, dvs. personlige anbefalinger om å investere i bestemte finansielle instrumenter, en konsesjonspliktig tjeneste. Det samme gjelder mottak og formidling av ordre i omsettelige verdipapirer. Dette innebærer at foretak som skal yte disse tjenestene må ha konsesjon fra Finanstilsynet.

Tester

Før foretaket kan tilby sine tjenester, må det foreta en såkalt egnethets- eller hensiktsmessighetstest av hvorvidt den etterspurte investeringstjenesten eller produktet er egnet eller hensiktsmessig for kunden. Egnethetstest skal foretas ved tjenestene investeringsrådgivning og aktiv forvaltning, mens det for andre tjenester skal gjennomføres en hensiktsmessighetstest. Begge de to testene gjennomføres ved å innhente nærmere informasjon om bl.a. kundens kunnskap og erfaring fra verdipapirmarkedet.

Egnethetstesten er den mest omfattende og strenge testen, og den skal sikre at kundene gis et egnet råd i samsvar med kundens investeringsmål. Det er også viktig å merke seg at det er gjort enkelte unntak fra hensiktsmessighetstesten bl.a. der kunden handler på eget initiativ i ikke-komplekse instrumenter (for eksempel verdipapirfondsandeler og børsnoterte papirer). En forutsetning for unntaket er at kundene varsles om at foretaket ikke gis den beskyttelse som en hensiktsmessighetstest ville ha gitt. Unntaket er typisk aktuelt ved netthandel.

Revisjon

Det er ventet av verdipapirmarkedsdirektivet (MiFID) vil bli revidert i 2011.

Vedlegg 9 Eksempel på spørsmål hentet fra ulike MiFID-skjema

5 punktsskala skårer på hvert spørsmål
Dokumentasjon på rådgivning
Dokumenteres kundens områdningsstid?
Dokumentert i X?
Er eventuelle avvik kommentert?
Er investeringsløsningen i samsvar med kundens evne til å håndtere risikoen?
Er kundens målsetting identifisert?
Er kundens personalia og økonomi utfylt på en tilfredsstillende og korrekt måte?
Er kundens risikotoleranse utfylt på en slik måte at den stor i samsvar med kundens mål?
Er NN-rapportene (Økonomisk kartlegging, Investerings- og spareplaner og Løsningsforslag), vedlegget "Kundens portefølje før og etter investering" og eventuelt kundeavtale og tegningsblanketter aggregert på en tilfredsstillende måte.
Er rådgivers forslag til investeringsløsningen i samsvar med kundens investeringsmål?
Har kunden nødvendig kunnskap og erfaring til å forstå risikoen ved investeringen?
Inv. og spareplan generert?
Kommentar/Begrunnelse for vurderinger
Kontroll gjennomført av:
Kontrolltidspunkt:
Løsningsforslag ihht ramme fondsplasseringer, eller begrunnet hvorfor ikke
Løsningsforslag ihht veiledende rammer belåning
Løsningsforslag opprettet?
Løsningsforslaget ivaretar kundens Investeringsmål?
Løsningsforslaget ivaretar kundens kunnskap og erfaring?
Løsningsforslaget ivaretar kundens risikoprofil og tidshorisont?
Løsningsforslaget ivaretar kundens økonomisk situasjon?
Løsningsforslaget overholder rådgivers fullmakter?
Rett tegningsblanketter datert og signert?
Signert rammeavtale for ytelse av investeringstjenester?
Totalvurdering (formal- og kvalitetskrav)
Økonomisk kartlegging gjennomført?