

Medarbeideres motivasjon og engasjement for utvikling av kunnskap

- en analyse av Autorisasjonsordningen for Finansielle Rådgivere

av

Kristin Margrethe Nyheim

Hanne Kristine Molberg



Mastergradsoppgave i Bedriftsledelse

30 studiepoeng

Handelshøgskolen i Tromsø

Universitetet i Tromsø

Mai 2010

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang og innholdsrik studieperiode. Vi opplever dette litt vemodig, samtidig som det er utrolig deilig å være ferdig med studiene. I denne perioden har vi lært veldig mye nytt og spennende. Vi har fått mange gode venner og sitter igjen med innholdsrike minner, noe vi er takknemmelige for.

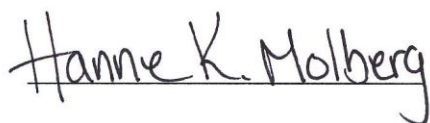
Det er på sin plass å takke de som har bidratt til å gjøre studietiden vår slik den har blitt.

Først vil vi takke våre venner og familie for god støtte og oppmuntring gjennom hele studietiden.

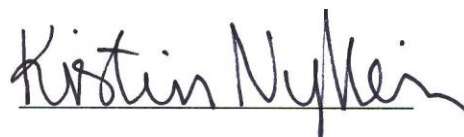
Deretter vil vi rette en takk til vår veileder, Lene Foss, for dine gode ord og oppmuntring. I tillegg vil vi takke Kristin Woll for uvurderlig hjelp i sluttprosessen med oppgaven. Vi vil også takke våre informanter ved Sparebank 1 Nord Norge og Fokus Bank for deres samarbeidsvilje og fordi dere tok så godt imot oss.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter for en fantastisk trivelig tid. En spesiell takk går til guttene på kontoret, som har holdt ut med oss jenter i et helt år. Stundene på kontoret med kake, kort og kaffe har vært uerstattelige! Lykke til videre alle sammen!

Tromsø, mai 2010



Hanne Kristine Molberg



Kristin Margrethe Nyheim

Sammendrag

Denne oppgaven belyser hvilken betydning motivasjon og engasjement har for kunnskapsutvikling. Læring, kunnskap og kunnskapsutvikling er alle elementer som oppfattes som viktige ressurser i en organisasjon. Enkelte hevder kunnskap om kunnskap er en kritisk faktor for en bedrifts overlevelse. Samtidig opplever vi at utvikling av kunnskap på individnivå kan være utfordrende for ledere. I den forbindelse mener vi det er interessant å studere motivasjon og engasjement i forhold til kunnskapsutvikling, da motivasjon forklarer hvorfor individer handler som de gjør. I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere, noe som ansees som et eksempel på kunnskapsutvikling.

Den teoretiske delen av oppgaven er delt i tre. Først forklarer vi hva vi mener med kunnskapsutvikling ut ifra teoretiske perspektiver på læring og kunnskap. Teorier og forskning vi anser som relevante er anvendt for å forklare at vi anser kunnskap som et resultat av læring, noe som betyr at kunnskapsutvikling avhenger av læringsprosesser og evnen til å omforme informasjon til kunnskap. Deretter beskriver vi ulike teoretiske perspektiver på motivasjon og engasjement til kunnskapsutvikling, før vi til slutt i kapittelet oppsummerer teoriene og forklarer veien videre for oppgaven.

Oppgavens forskningsdesign er casestudie, med to case. Vi har benyttet en kvalitativ metode slik at det er mulig å innhente data om informantenes egne refleksjoner. Følgelig har vi benyttet halvstrukturerte intervju.

Funnene som fremkommer i denne oppgaven indikerer at motivasjon og engasjement ikke har stor betydning på kunnskapsutvikling i forhold til autorisasjonsordningen. Dette er fordi autorisasjonsordningen er bygd på det prinsipp at om medarbeidere ikke tar autorisasjonen, mister de jobben. Følgelig drives medarbeiderne av frykt for å miste sin jobb, fremfor motivasjon og engasjement. Samtidig mener forfatterne at motivasjon og engasjement vil ha betydning på kunnskapsutvikling på et generelt grunnlag, da individer er avhengig av en drivkraft for å omforme læring til kunnskap, og informasjon til kunnskap.

Nøkkelord: *Læring, kunnskap, motivasjon, engasjement, kunnskapsutvikling.*

Innhold

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHold	III
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 PRESENTASJON AV AUTORISASJONSORDNINGEN FOR FINANSIELLE RÅDGIVERE	2
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	4
2 TEORETISKE PERSPEKTIVER	5
2.1 HVA ER KUNNSKAP?	5
2.1.1 Individuell læring	7
2.1.3 Kunnskapsutvikling	9
2.2 MOTIVASJON HOS MEDARBEIDERE	11
2.2.1. Behovsteori.....	12
2.2.2 Motivasjon av medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner	14
2.3 MEDARBEIDERES ENGASJEMENT TIL KUNNSKAPSUTVIKLING	16
2.4 KONSEPTUELT RAMMEVERK	19
3. METODE	22
3.1 ANALYSE AV PROBLEMSTILLING	22
3.2 STUDIENS UNDERSØKELSESDSIGN	23
3.2.1 Case: Sparebank 1 Nord Norge	24
3.2.2 Case: Fokus Bank.....	24
3.2.3 Bank X og Bank Y.....	25
3.3 KVALITATIV METODE	26
3.4 DATAINNSAMLING.....	27
3.4.1 Utvalg.....	27
3.4.2 Det kvalitative intervju	28
3.5 ANALYSEPROSESSEN	29
3.6 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	30
3.6.1 Troverdighet.....	30
3.6.2 Bekreftbarhet.....	31
3.6.3 Overførbarhet.....	32
4. EMPIRI OG ANALYSE	33
4.1 UTVIKLING AV KUNNSKAP	33
4.1.1 Analyse: Utvikling av kunnskap	37
4.2 MOTIVASJON HOS MEDARBEIDERE	40
4.2.1 Analyse: Motivasjon hos medarbeidere	43
4.3 MEDARBEIDERES ENGASJEMENT TIL KUNNSKAPSUTVIKLING	45
4.3.1 Analyse: Medarbeideres engasjement til kunnskapsutvikling.....	51
5 DISKUSJON	54
6. AVSLUTNING	59
6.1 KONKLUSJON.....	59
6.2 BEGRENSNINGER	60

6.3 IMPLIKASJONER	62
<i>Forskningmessige implikasjoner</i>	62
<i>Praktiske implikasjoner</i>	63
REFERANSELISTE	65
WEBSIDER	68
VEDLEGG 1	69
VEDLEGG 2	71
VEDLEGG 3.....	73

Figuroversikt

Figur 1: Sammenhengen mellom data, informasjon og kunnskap.....	6
Figur 2: Konseptuel modell.....	21

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Et kjent sitat av Sir Francis Bacon (1597, [1]) er *"Knowledge is power"*. Selv om dette er sagt på slutten av det 16. århundre, virker det å være gjeldende i dagens samfunn. Nonaka (1994) mener dagens samfunn gradvis har utviklet seg til og blir et "kunnskapssamfunn", hvor kunnskap har utviklet seg til å være av stadig større betydning. Filstad (2010:120) hevder *"det synes å være bred enighet om at befolkningens kvalifikasjoner og kunnskapsnivå er samfunnets viktigste ressurs"*. Filstad (2010) mener et kunnskapssamfunn kjennetegnes av en dynamisk økonomi, hvor kunnskap er en strategisk nøkkel og et avgjørende konkurransefortrinn for organisasjoner.

For at en organisasjon skal utvikle seg, er det viktig å fokusere på de ansattes læring og kunnskap. Dette fordi nesten alle arbeidsoppgaver i en organisasjon krever en form for formell eller reell kompetanse, samt en viss innsikt eller erfaring. Det er på grunn av dette at kunnskapsledelse i stadig større grad har blitt et vanligere begrep (Andersen 2009). Dette understrekes også av Filstad (2010) som forklarer at fokus på kunnskapsledelse og strategisk kompetansestyring blir betraktet som avgjørende i forhold til en organisasjons konkurranseevne.

Nonaka(1994) hevder den stadig økende betydningen av kunnskap i dagens samfunn krever et skifte i vår tenkning om utvikling i store næringslivsorganisasjoner. For å oppnå slike muligheter for utvikling mener Levin og Klev (2002) at kunnskapsutvikling er den dominerende faktoren. Kunnskapsutvikling omhandler hvordan organisasjoner håndterer kunnskap, og enda viktigere, hvordan de utvikler ny kunnskap (Nonaka, 1994).

I jobbsammenheng blir det i større grad enn tidligere fokusert på medarbeidernes kunnskapsnivå. Som en følge av det investerer organisasjoner mer i kunnskap og kunnskapsutvikling. Ifølge Nordhaug et. al. (2006) i Filstad (2010) brukte norske bedrifter 17,7 milliarder kroner på kurs i 2005, noe som kan gi en pekepinn på betydningen av kunnskap. En undersøkelse av Brandt et. al. (2009, [2]), viser at 80 % av de organisasjonene og bedriftene som invester i kunnskap blant sine medarbeidere, gjør det fordi de ansatte gjør

en bedre jobb for virksomheten. Samme undersøkelse viser at 58 % av organisasjonene er ute etter å øke sine medarbeideres kunnskap på grunn av umiddelbare behov, som for eksempel en reform eller krav fra myndighetene (Brandt et. al., 2009, [2]).

Levin og Klev (2002) presiserer at for å utvikle kunnskap gjennom for eksempel en reform eller kurs, må medlemmene i organisasjonen være mottakelige for ny kunnskap. Videre vil åpenhet for ny og annerledes informasjon og metode være essensielt for at individene i organisasjonen skal akseptere den nye kunnskapen. I henhold til dette mener Amar (2004) at motiverte og engasjerte medarbeidere er viktig for kunnskapsorganisasjonen. Dette fordi kunnskapsutvikling først og fremst er noe som skjer i individet, fremfor i organisasjonen. Amar (2004) støttes på dette punktet av Martinsen (2004) som forklarer at motivasjon kan anvendes for å styre medarbeidere i retning av å utvikle kunnskap, hvis det er ønskelig.

Med bakgrunn i det overstående finner vi det interessant å studere utvikling av kunnskap i forhold til individers motivasjon og engasjement. Spørsmål vi ønsker å svare på er om motivasjon og engasjement er av betydning for å utvikle kunnskap, eller om kunnskapsutvikling kan foregå uten slike drivkrefter. Med andre ord ønsker vi å undersøke om et individs motivasjon og engasjement har betydning for den innsatsen som kreves for å utvikle kunnskap. For å oppnå en slik forståelse, vil vi belyse teoretiske perspektiver på kunnskapsutvikling, motivasjon og engasjement. Spørsmålet som stilles i denne oppgaven er derfor:

”Hvilken betydning har medarbeideres motivasjon og engasjement for utvikling av kunnskap?”

1.2 Presentasjon av Autorisasjonsordningen for Finansielle Rådgivere

For å besvare oppgavens problemstilling empirisk har vi i tatt utgangspunkt i autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere. Denne ordningen har som formål å øke kunnskapsnivået blant finansielle rådgivere. Derfor anser vi denne ordningen som et eksempel på kunnskapsutvikling ettersom medarbeiderne må utvikle ny kunnskap for å bli autoriserte.

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere ble etablert 1. januar 2009, som et resultat av et vedtak gjort av Finansnæringens Hovedorganisasjon, Sparebankforeningen i Norge, Verdipapirfondenes forening og Finansforbundet. Autorisasjonsordningen omhandler en offentlig godkjenning av alle ansatte i finansnæringa som arbeider som finansiell rådgiver, og det er disse som anbefales å ta denne autorisasjonen. I henhold til Innstillingspapirer (2008:10, [3]) er målet med autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere ”å etablere en autorisasjonsordning som har høy legitimitet og troverdighet hos myndigheter, publikum og i finansbedriftene”. Autorisasjonsordningen ble i hovedsak vedtatt for å styrke faglig kompetanse på rådgivning blant finansielle rådgivere. Det ble i en periode solgt en del produkter til kunder som i utgangspunktet ikke visste hva de kjøpte, eller hvor de plasserte pengene sine. Av den grunn ble det innført en kunnskapsprøve som man må bestå for å kunne drive rådgivning. Følgelig er hovedinnholdet i denne prøven relatert til investering og plassering. Lignende autorisasjonsordninger er tidligere gjennomført i Sverige og Danmark.

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere er en utvikling som i stor grad påvirker de som jobber som finansiell rådgiver. I henhold til Innstillingspapirer (2008, [3]) er det slik at alle som arbeider som finansiell rådgiver i privatmarkedet bør autoriseres og den som er autorisert må inneha nødvendig minimumskompetanse. Innstillingspapirer (2008:37, [3]) tydeliggjør at ”kunnskap er den viktigste pilaren i fag- og produkt delen av opplæringen som igjen danner grunnlag for ferdigheter i den konkrete rådgivningssituasjon”. For å kunne gå opp til selve autorisasjonsprøven, må det dokumenteres ett års relevant yrkeserfaring. Selve prøven er tredelt og består av 1) en kunnskapsprøve basert på fagstoff, 2) en ferdighetsprøve basert på selve rådgivningsprosessen og produktkunnskap, og 3) en holdningsprøve basert på blant annet etikk. Del 2) og 3) gjennomføres som en praktisk prøve med et case. Medarbeiderne har tre forsøk på å klare autorisasjonsprøven, og om de feiler blir det i Innstillingspapirer (2008, [3]) anbefalt at vedkommende ikke lenger skal ha mulighet til å jobbe som finansiell rådgiver. Det nevnes også at det bør stilles krav om at det bør være årlige kursoppdateringer, samt at denne oppdateringen må kunne dokumenteres gjennom en test hvert annet år. Det spesielle med autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere er at det ikke er noe fysisk eller strukturelt som skal endres. Det er derimot et krav om kunnskapsutvikling til de som skal jobbe som finansiell rådgiver, noe som innebærer at de må sette seg tilbake på skolebenken. Per 1. april 2010 var det på landsbasis hele 6.418 innmeldte kandidater i autorisasjonsordningen. Av disse var 1.111 ferdig autoriserte rådgivere og 2.343

kandidater har bestått den teoretiske kunnskapsprøven og er klare for å gå opp til den praktiske prøven.

1.3 Oppgavens oppbygning

I dette kapitlet er bakgrunnen for valg av tema diskutert, og problemstillingen er begrunnet og forklart. Videre er det gitt en presentasjon av autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere som vi har valgt som et eksempel på kunnskapsutvikling. Oppgavens andre kapittel er teorikapitlet, hvor relevante teoretiske perspektiver vil bli diskutert. Kapitlet starter med å forklare hva kunnskap er, for så å gå dypere inn på hva forfatterne legger i begrepet kunnskapsutvikling. Deretter vil teoretiske perspektiver som omhandler motivasjon og engasjement bli presentert. Vi er oppmerksomme på at disse begrepene virker å omhandle samme fenomen. Dette fordi de begge handler om hva som får et individ til å gjennomføre en handling, likevel er det forskjeller mellom disse begrepene. Vi har derfor valgt å separere disse i kapittel 2 og 4 for å strukturere oppgaven på best mulig måte. Ved en slik separasjon opplever vi at det vil være enklere for leseren å forstå sammenhengene i oppgaven. Avslutningsvis i teorikapitlet gis en oppsummering og forklaring på hvordan vi har valgt å anvende de teoretiske perspektivene i senere analyse og diskusjon. Kapittel 3 er et metodekapittel hvor oppgavens metodologiske framgangsmåte blir forklart, samt hvordan studien skal gjennomføres. I kapittel 4 har vi valgt å presentere og analysere våre funn i henhold til oppgavens case. Kapittel 5 vil være en diskusjon omkring problemstillingen. Siste kapittel i denne oppgaven er konklusjon hvor problemstillingen besvares, diskusjon rundt begrensninger i oppgaven, samt teoretiske og praktiske implikasjoner.

2 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil vi presentere og diskutere sentrale begreper og teoretiske perspektiver som vi finner relevante for oppgavens problemstilling. Vi vil først definere og diskutere hva kunnskap er, og hva som skal til for å utvikle kunnskap. Deretter diskuteres hvordan individuell læring er relevant for kunnskapsutvikling. Etter å ha gjort rede for kunnskapsutvikling, vil vi presentere relevante teorier innen motivasjon og engasjement som vi mener vil være av betydning for kunnskapsutvikling. Avslutningsvis vil teorikapitlet oppsummeres samtidig som vi forklarer hvordan vi ønsker å studere oppgavens tema.

2.1 Hva er kunnskap?

I denne oppgaven er vi interessert i å avdekke hvilken betydning motivasjon og engasjement har for kunnskapsutvikling. I den forbindelse er det relevant å utdype hva vi mener med utvikling av kunnskap, ettersom kunnskapsbegrepet innehar mange ansikter og er sterkt knyttet opp mot læring (Filstad 2010). Følgelig vil vi gjennomgå relevante perspektiver omkring hva kunnskap er, og hvorfor individuell læring er relevant for kunnskapsutvikling. Deretter vil vi beskrive hva vi legger i begrepet kunnskapsutvikling.

Levin og Klev (2002) presiserer at for å kunne utvikle kunnskap må medlemmer i organisasjoner være mottakelig for ny kunnskap. Følgelig vil åpenhet for ny og annerledes informasjon og metode være essensielt for at individene i organisasjonen skal akseptere den nye kunnskapen. Leonard og Sensiper (1998) i Alvesson og Kärremann (2001:997) hevder at kunnskap er en del av, eller en konsekvens av informasjon. Dette fordi de knytter kunnskap direkte til læringsprosesser og ser kunnskap som en konsekvens av læring og prosessering av informasjon. Dette utsagnet er relevant i den forbindelse at kunnskap ofte blir knyttet til data og informasjon. Samtidig er det viktig å understreke at kunnskap ikke er data eller informasjon, men relatert til dem (Davenport og Prusak, 2000). Bell (1999) i Tsoukas og Vladimirou (2001) definerer data som en organisert rekkefølge av gitte elementer eller hendelser, som for eksempel et forfatterregister i en bok. Informasjon defineres som et arrangement av sammenheng av data, hvor forholdet mellom elementene er visst. Et eksempel kan være et stikkordregister i en bok hvor begrepet kunnskap kan deles inn i organisatorisk kunnskap, individuell kunnskap og liknende. Bell (1999) i Tsoukas og Vladimirou (2001)

forklarer videre at forholdet mellom data, informasjon og kunnskap kan sees som et kontinuum hvor forskjellen mellom data, informasjon og kunnskap kan forklares ut i fra individets anstrengelse til et objekt. Data vil kreve minimal anstrengelse av et individ, mens kunnskap vil kreve maksimal anstrengelse. Davenport og Prusak (2000) mener forståelsen av disse tre begrepene er viktig for enhver organisasjon.



Figur 1: Sammenhengen mellom data, informasjon og kunnskap (Andersen 2009:245).

Når det gjelder definisjonen av kunnskap er det strid blant forskerne. Flere forskere er enige i at kunnskap er knyttet til handling, samt at den er av dynamisk karakter. Davenport og Prusak (2000) mener kunnskap burde bli evaluert ut ifra de beslutninger eller handlinger som kunnskapen fører til. Tsoukas og Vladimirou (2001) hevder at det ikke er enkelt å definere hva kunnskap er, da det omhandler begreper som verdier, informasjon og erfaringer. De presiserer også at forholdet mellom disse begrepene ikke er klart spesifiserte. Av den grunn har Tsoukas og Vladimirou (2001) kommet frem til en definisjon av kunnskap som mange forskere stiller seg bak. I sin studie har de lagt vekt på Polanyis (1962, i Tsoukas og Vladimirou, 2001) argument om at all kunnskap er individuell kunnskap. Kunnskap kan derfor defineres som *”individets evne til å foreta distinksjoner i relasjon til handlinger i en sammenheng eller i en teori, dvs. hva er viktig / ikke viktig, hva er riktig / ikke riktig”* (Andersen 2010:244). Menneskets evne til å omgjøre noe til ny kunnskap vil avhenge av individets vilje til å omorganisere eller omforme det individet vet. Det vil si at individet ønsker å se noe på en annen måte ved å avdekke nye aspekter ved fenomenet. Dette krever to forhold: individet må ha evnen til å gjøre distinksjoner, og disse distinksjonene må gjøres i sammenheng med problemet, med andre mennesker eller i en arbeidssituasjon (Andersen 2009).

I denne oppgaven vil forfatterne ta utgangspunkt i Tsoukas og Vladimirov (2001) definisjon av kunnskap. Dette fordi vi mener denne definisjonen forklarer godt hva kunnskap er, samt hva som behøves for å tilegne ny kunnskap. Grunnen til at vi har valgt å ta utgangspunkt i denne definisjonen er fordi det er en meget anerkjent definisjon blant forskere, og fordi vi mener fremstillingen av at ny kunnskap er avhengig av individets vilje er meget relevant i forhold til problemstillingen. Vi anser at ”viljen” i denne sammenheng vil være motivasjon og engasjement blant medarbeiderne. Som nevnt ovenfor knyttes kunnskap til læringsprosesser, og anses som å være et resultat av læring (Andersen 2009, Filstad 2010, Alvesson og Kärreman 2001). Ved å anse kunnskap som et resultat av læring vil det være hensiktsmessig å relatere disse prosessene til hverandre for å skape en forståelse for hva kunnskapsutvikling er, av den grunn vil vi i det følgende gjennomgå relevante perspektiv på individuell læring.

2.1.1 Individuell læring

Martinsen (2004) hevder læring er en endring av et individs adferdspotensialet over tid, og at individer gjennom læring tilegner seg ny kunnskap og nye ferdigheter som kan brukes ettersom situasjonen krever det. I denne oppgaven er vi spesielt interessert i det individuelle aspektet av læring og kunnskap, da både motivasjon og engasjement er knyttet til individuelle prosesser. Individuell læring knyttes mot individenes prosesser ved å samle inn, distribuere, tolke og lagre informasjon. Følgelig vil persepsjon og evne til kognitiv prosessering være viktige faktorer for disse prosessene. Ut fra dette vil kunnskapen, som er et resultat av disse læringsprosessene, få et personlig preg. Læring defineres av den grunn som en ”*prosess som resulterer i forandring av atferd, holdninger og vurderinger*” (Hermansen 2000 i Andersen 2009:245).

Illeris (2007) hevder læring er et individuelt og et sosialt forhold. Dette fremheves ved å synliggjøre alle forhold som er avgjørende for læring. Følgelig hevder han at læring har en dobbel forankring, ettersom læring på den ene siden henviser til det biologiske grunnlaget, mens det på den andre siden henviser til den samfunnsskapede virkeligheten (Illeris 2007). Illeris (2007) henviser følgelig til både ytre og indre betingelser for læring som inneholder betingelser som kjønn, kultur, utdanning, livsalder og samfunn. Av den grunn vil det være en rekke forhold som vesentlig strukturerer vår læring. Illeris (2007) forklarer at de to hovedprosessene av det biologiske grunnlaget og den samfunnsskapede virkeligheten er til stede og er aktive for at læring finner sted. Samspillet mellom individet og dens sosiale og

materielle omgivelser utgjør den biologiske og den psykologiske tilegnelsesprosessen. Den andre prosessen, den samfunnskapte, er *”bearbeidelse og tilegnelse av kunnskap basert på dette samspillet”* (Filstad 2010:40). Videre oppfattes dette som en individuell prosess, ved at *”ny kunnskap kobles med resultater av tidligere læring, som igjen vil føre til ny læring og kunnskap”* (Filstad 2010:40). Disse to prosessene fremstår i følge Illeris (2007) som hovedprosessene i læringens sentrale struktur. Tilegnelsesprosessen som han henviser til vil inkludere læringens innhold, hva man tidligere har lært, og læringens drivkraft (Filstad 2010). Læringens drivkraft vil i dette tilfellet referere til hvordan man mobiliserer psykologisk energi til det som læringen krever. Dette omtales også som motivasjon, følelser, vilje og energi som kreves for å gi læring et innhold (Illeris, 2007). Videre presiserer Illeris (2007) i Filstad (2010:41) at *”i læringens drivkraft, gjennom det vi mobiliserer av energi og motivasjon, ønsker vi balanse og dermed mestring for å utvikle nødvendig kunnskap som et resultat av læring”*. I samspillprosessen er begreper som persepsjon, formidling, opplevelse og deltakelse anvendt. Dette fordi Illeris (2007) mener det er i samspillprosessen at individet jobber for å utvikle sine muligheter for kommunikasjon, samarbeid og samspill med deres omgivelser. Det understrekes at både samspillprosessen og tilegnelsesprosessen har betydning for læring, selv om samspillprosessen får en noe løsere form (Filstad 2010). Til slutt hevder Illeris (2007) at det vil være noe spenning mellom struktur og handlig, men at denne spenningen er viktig for å forstå læring.

Både samspillprosessen og tilegnelsesprosessen vil være relevante i denne oppgaven i den forstand at de forklarer hvilke faktorer som har betydning for læring. Vi opplever spesielt tilegnelsesprosessen og fokuset på læringens drivkraft som relevante. Grunnen til dette er at utfallet av læringsprosessen vil resultere i kunnskap, og følgelig ha betydning for utvikling av kunnskap.

Individuell læring kan også belyses ut ifra overføring av læring. Overføring av læring er ikke et entydig begrep, men vi velger å ta utgangspunkt i en retning som forklarer at overføring av læring fokuserer på om kunnskap som er ervervet i en situasjon benyttes i en senere situasjon (Baldwin & Ford, 1988 i Busch, 1994). Denne situasjonen kan være en lærings situasjon, en opplærings situasjon eller en arbeidssituasjon. Grunnen til at dette teoretiske perspektivet er formålstjenelig for oppgavens problemstilling, er fordi sosial læringsteori mener motivasjon er viktig for overføring av læring og fordi faglig selv tillitt vil ha betydning for overføringen av læring (Busch, 1994). Bandura (1986) i Busch (1994) fremhever indre og ytre incentiver

som viktige faktorer for overføring av læring. Det understrekes at når atferd fører til positive resultater vil læring forsterkes (Busch 1994). Dette elementet forsterker påstanden til Illeris (2007) omkring betydningen av motivasjon i en læringssituasjon. Bandura (1986) i Busch (1994) henviser til faglig selvtillitt som betydningsmessig i forhold til overføring av læring. Dette fordi faglig selvtillitt henviser til et individs overbevisning om at de er i stand til å utføre en oppgave. I denne oppgaven vil det være relevant å henviser til medarbeidernes tro på at de kan fullføre autorisasjonen. Grunnen til at dette fremstår som relevant for denne oppgaven er at forskning har ”påvist en klar sammenheng mellom faglig selvtillitt og atferd” (Busch 1994:92). Det vil si at faglig selvtillitt vil ha betydning for mye energi et individ legger i en oppgave. En rekke studier har påvist at faglig selvtillitt påvirker både motivasjon og prestasjoner (Barling & Beattie, 1983; Taylor et. al., 1984; Shell, Murphy & Brunig, 1989; Brown, Lent & Larkin, 1989; Bouffard- Bouchard, 1990; Hackett & Netz, 1989 i Busch, 1994). Av den grunn er det rimelig å anta at et individs opplevelse av egen selvtillitt, for eksempel til autorisasjonsordningen, vil påvirke læringsprosessen og senere overføring av læring til jobbsituasjoner. Samtidig er det viktig å påpeke at i en undersøkelse utført av Busch (1993) i Busch (1994) viser det seg at både faglig selvtillitt og indre motivasjon er signifikant med overføring av læring.

Vi har nå presentert og diskutert viktige og relevante trekk ved læring i forhold til oppgavens problemstilling. For å forklare hva vi mener med kunnskapsutvikling, vil det være nødvendig å knytte læring i sammen med kunnskap. Av den grunn vil neste avsnitt forklare hva vi mener kunnskapsutvikling er i denne oppgaven, samt hvilke elementer vi vil fokusere på senere i analysen.

2.1.3 Kunnskapsutvikling

Vi har til nå presentert hva vi mener læring og kunnskap er. Følgelig vil vi forklare hva vi legger i begrepet kunnskapsutvikling. Utvikling av kunnskap er oppgavens avhengige variabel, det vil si at den forklarer virkningen av den uavhengige variabelen, som i denne oppgaven er motivasjon og engasjement. Av den grunn er det ønskelig å beskrive hva vi mener med kunnskapsutvikling og hvorfor dette er relevant til oppgavens problemstilling. Som beskrevet tidligere henger kunnskap og læring sammen, ved at kunnskap er et resultat av læring. Av den grunn bør elementer av læring være tilstedet før en kan diskutere om kunnskap

er utviklet. Vi vil i det følgende beskrive de faktorene innen læring som vi finner hensiktsmessig i forhold til kunnskapsutvikling.

Illeris (2007) forklarer at motivasjon påvirker læringsprosessen. Dette forklarer han ved at tilegnelsesprosessen vil inkludere læringens innhold, hva man tidligere har lært (faglig selvtillit) og læringens drivkraft (motivasjon) (Illeris, 2007). Han vektlegger at denne drivkraften kreves for å gi læringen et innhold. Følgelig er dette interessant i forhold til utvikling av kunnskap i den forstand at uten motivasjon for læring, vil ikke kunnskap som et resultat av læring kunne utvikles. Vi tolker dette dit hen at motivasjon vil være av betydning i forhold til kunnskapsutvikling. Av den grunn vil det i henhold til Illeris (2007) være relevant for denne oppgaven å studere medarbeidernes motivasjon til læring. Dette vil være et viktig element for å utvikle kunnskap. Nå som vi har klargjort at motivasjon teoretisk sett er av betydning for utvikling av kunnskap, vil det være interessant å se om dette er tilfelle i henhold til autorisasjonsordningen.

Overføring av læring vil også være relevant i forhold til utvikling av kunnskap i den forstand om kunnskap som er ervervet tidligere, gjennom for eksempel utdanning og kurs vil kunne ha betydning i en senere situasjon. I denne oppgaven vil det være interessant å studere om tidligere utdanning eller kurs vil ha betydning for den faglige selvtilliten til medarbeiderne. Det kan tenkes at hvis medarbeiderne har høy faglig selvtillit vil de ha tro på at de kan klare autorisasjonsprøven, noe som vil det ha betydning for hvor mye energi de legger i en oppgave. Eksempelvis kan en medarbeider som nettopp har gjennomgått et kurs omkring sparing og investering føle sterk faglig selvtillit på dette området. Denne medarbeideren vil følgelig ha tro på at autorisasjonsprøven kommer til å gå bra, noe som styrker motivasjonen til medarbeideren slik at han eller hun legger mye energi i arbeidet med autorisasjonen, og forhåpentligvis lykkes med det. Dette forklarer videre Buschs (1994) resultat om at faglig selvtillitt og motivasjon er signifikant med overføring av læring.

Videreutvikling av kunnskap må også sees i forhold til perspektiver omkring kunnskap. Dette fordi kunnskap også er en prosess som krever noen faktorer for å utvikles. De aspekter av kunnskap som vi velger å vektlegge i denne oppgaven er forholdet mellom data, informasjon og kunnskap, og hva som behøves for å omdanne noe til kunnskap. Etter en læringsprosess kan medarbeidere sitte igjen med mye informasjon som de ikke vet hvordan de skal anvende. I den forbindelse vil det være viktig at medarbeideren klarer å utvikle informasjonen til

kunnskap. Dette mener Bell (1999) i Tsoukas og Vladimirou (2001) vil avhenge av individets anstrengelse til et objekt. Enhver person kan lese en bok og lære seg innholdet i den, men det å anvende informasjonen til å skrive et referat av det man har lært, *det* er kunnskap. I prosessen med å skrive referatet er det hvor mye anstrengelse medarbeideren legger ned, som vil avgjøre hvor mye kunnskap som er tilegnet. I denne studien vil det være vanskelig å måle hvor mye anstrengelse medarbeiderne i de to bankene bruker for å utvikle kunnskap, og om anstrengelsen er tilfredsstillende. Vi velger derfor å anse anstrengelsen ut ifra viljen til å ta autorisasjonsprøven. Dette henger videre sammen med definisjonen av kunnskap. Tsoukas og Vladimirou (2001) vektlegger at menneskets evne til å gjøre noe om til ny kunnskap vil avhenge av individets vilje til å omforme det som individet allerede vet. Følgelig er det denne ”viljen” vi mener kan måle i hvilken grad individet kan utvikle kunnskap. Av den grunn vil utvikling av kunnskap i denne oppgaven innebære om medarbeiderne er motiverte til læring, deres faglige selvtillitt, og deres anstrengelse og vilje til å omforme læring til kunnskap.

Vi har hittil fastslått at motivasjon er en viktig faktor for å utvikle kunnskap. Dette fordi motivasjon viser til hvor stor innsats et individ er villig til å legge ned i forhold til læring, samt å omforme informasjon til kunnskap. I den forbindelse vil det være relevant å gjennomgå noen sentrale motivasjonsteorier som kan forklare hvordan motivasjon oppstår, slik at vi senere i oppgaven kan analysere motivasjonen til medarbeiderne i de to bankene, og se om motivasjon har betydning for kunnskapsutvikling, som i dette tilfellet vil være autorisasjonsordningen. I tillegg vil et teoretisk bidrag fra McKenzie et. al. (2001) innen engasjement belyses, ettersom engasjement vil påvirke et individs vilje til å handle.

2.2 Motivasjon hos medarbeidere

Motivasjon forklarer årsaken til at mennesker handler slik som de gjør, samt hva som får oss til å handle (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet ”movere”, som betyr å bevege (Kaufmann og Kaufmann, 1998). I henhold til dette velger noen å definere motivasjon som en ”*drivkraft bak en viljebestemt handling*” (Banken og Solberg 2002:277). Noen motivasjonspsykologer er interesserte i å forklare hvorfor våre handlinger går i en retning fremfor en annen, og hva målet og hensikten med handlingen er. Intensiteten i handlingen et kjernetrekk ved motivert atferd (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Det forklarer hvorfor to personer med lik bakgrunn vil legge forskjellig vekt i den jobben som gjøres. Av den grunn kan en utvidet definisjon av motivasjon omtales som:

”motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse” (Kaufmann og Kaufmann 1998:43)

Det er viktig å poengtere at motivasjon ikke er et personlighetstrekk ved et individ, som noen har og andre ikke har. Motivasjon oppstår heller gjennom en samhandling mellom individ og situasjon (Andersen, 2009). Innen motivasjonslitteraturen finnes flere typer av motivasjonsteorier. Felles for disse er at alle angir årsaken til en intensjonell atferd (Andersen, 2009). Samtidig oppstår det en forskjell mellom teorier angående motivasjon, som i henhold til Amar (2004) kan omtales som to grupper studier på motivasjon. På den ene siden finnes teoretiske bidrag som er utviklet av teoretikere ved midten av 1900 – tallet, mens det på den andre siden finnes en gruppe praktikere som anvender erfaring som utgangspunkt for studier. Selv om disse gruppene omtaler motivasjon ut ifra ulike forutsetninger, har den dynamiske karakteren av motivasjon bestått. I denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i et bidrag fra hver gruppe. Vi vil først se på motivasjon ut ifra teorier fra en kjent teoretiker innen behovsteoriene, og deretter vil en studie utført av Amar (2004) belyses. Sistnevnte inneholder gruppen av praktikere, hvor Amar (2004) har tatt utgangspunkt i flere studier for å forklare hva som motiverer medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner

2.2.1. Behovsteori

Innen de teoretiske motivasjonsteoriene finnes en gruppe som spesielt vektlegger forklaringen til motivasjon hos individet selv (indre forklaringer) (Andersen, 2009). Denne gruppen omtales som behovsteoriene. Disse teoriene har som utgangspunkt at det er et udekket behov som er årsak til motivasjon

Et teoretisk bidrag innen behovsteoriene kommer fra Hertzberg, hvor hans tofaktorteori er en av de mest lovpriste og på samme tid en av de mest kritiserte motivasjonsteoriene (Andersen (2009). Hertzberg et. al. (1959) og Hertzberg (1966) i Andersen (2009) mener at det i motivasjonssammenheng må settes et vesentlig skille mellom (1) arbeidssituasjon og (2) arbeidsinnhold. Videre tar han utgangspunkt den behovsteoretiske tradisjonen om at motivasjon sees som en funksjon av i hvilken grad individet føler det får oppfylt sine behov. I denne sammenheng oppfattes trivsel som tilfredsstillelse av et behov. Et spesielt punkt ved

denne teorien er at Hertzberg (1959) uttrykte motivasjonsteorien i forhold til tilfredsstillelse og ikke i forhold til hva motivasjonen ledet til (som prestasjon og effektivitet) (Hertzberg, 1959). Behovene som fremkalles på jobben kaller Hertzberg for motivasjonsfaktorer. Det er disse faktorene som vi vil legge spesielt vekt på i denne oppgaven, da de forklarer hvilke behov som oppstår i en arbeidssituasjon. Dette er viktig fordi utilfredstilte behov av denne typen fører til motivasjon for å dekke behovene som igjen fører til handling (Hertzberg, 1959). Det som er spesielt med disse behovene er at når de blir tilfredsstilt, vil det umiddelbart føre til behov for mer av det samme. ”*Har man prestert noe spesielt, vil man ganske snart ha behov for å prestere mer*” (Andersen 2009:155). Hertzbergs motivasjonsfaktorer er:

- Prestasjon (tilfredsstillelse ved å fullføre et arbeid, løse problemer å se resultater av eget arbeid)
- Anerkjennelse (ros, oppnå en følelse av å bli satt pris på)
- Arbeidet i seg selv (interessant, varierende, skapende og lignende)
- Ansvar (føler kontroll over egen arbeidssituasjon, få mer ansvar for andres arbeidsutførelse)
- Forfremmelse (konkrete tilfeller hvor en blir tildelt en høyere formell posisjon i organisasjonen)
- Vekst (læring av nye ferdigheter som kan gi større muligheter for forfremmelse og vekst)

Det som vil være interessant i forhold til denne oppgaven, er å studere om det finnes en sammenheng mellom respondentens behov og dens uttrykk av motivasjon. Er det noen kobling mellom informantens motivasjon til kunnskapsutvikling og for eksempel anerkjennelse på arbeidsplassen? Eller kan det tenkes at mangel på tilfredsstilte behov kan være årsak til manglende motivasjon til kunnskapsutvikling? Dette er spørsmål som kan være av interesse å finne svar på.

Enkelte vil kanskje føle at en spesiell type motivasjonsfaktor mangler blant Hertzbergs faktorer, nemlig penger. Gjennom undersøkelser av tofaktorteorien kom Hertzberg fram til at ”*penger motiverer ikke voksne mennesker på jobben*” (Andersen 2009:158). Dette fordi Hertzberg mener at motivasjon ikke er gulrot eller pisk. Men heller en indre drivkraft som

ligger latent i alle mennesker, og som får oss til å gjøre noe fordi vi har lyst, ikke fordi vi er redd for piskan eller ønsker gulroten (Andersen 2009:157). Det er her betydningen av motivasjonsfaktorene kommer inn, ettersom de vil hjelpe medarbeiderne ved å danne en indre kraft som vil motivere i lang tid fremover, i motsetning til en bonus som varer der og da.

Et interessant moment ved autorisasjonsordningen er at den er bygd ut ifra det prinsippet at hvis du ikke tar autorisasjonen, mister du jobben. Det er følgelig piskan som anvendes, noe som er i strid med Hertzbergs (1959) teori. I denne oppgaven vil det være interessant å studere om dette har noe effekt på medarbeidernes motivasjon og om det har betydning for kunnskapsutviklingen. Kan det være at medarbeidere er så redd for piskan, at de mister motivasjon til kunnskapsutvikling? Eller vil piskan føre til at medarbeiderne får motivasjon til kunnskapsutvikling fordi de er redd for å miste jobben? Vi vil også forsøke å danne oss et bilde av medarbeidernes indre motivasjon ut ifra motivasjonsfaktorene, for å se hvordan motivasjonen til medarbeiderne er i forhold til kunnskapsutvikling.

2.2.2 Motivasjon av medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner

I henhold til Amar (2004) har viktigheten av å kunne motivere sine medarbeidere økt betraktelig. Motivasjon er et begrep som har vært anvendt og nesten oppbrukt i lang tid, men nå har emnet blitt relevant på nytt av praktiserende ledere, og da spesielt i kunnskapsorganisasjoner (Amar, 2004). På grunn av dette har Amar (2004) utviklet en forklaring på hvordan ledelsen kan skape motivasjon hos medarbeiderne i en kunnskapsorganisasjon. Dette perspektivet vil være relevant på flere områder for denne oppgaven. For det første vil det belyse motivasjon på en annen måte enn Hertzberg (1959) og Hertzberg (1966) i Andersen (2009). For det andre vil den koble motivasjon til kunnskapsmedarbeidere, noe som vil være relevant i denne oppgaven, da begge bankene regnes for kunnskapsorganisasjoner å være.

Amar (2004) har valgt å bedømme motivasjon ut ifra endring i atferd i forhold til intern eller ekstern stimuli. Følgelig er disse stimuliene utledet fra arbeidsmiljøet i kunnskapsorganisasjoner. Ifølge Amar (2004) kan et individs motivasjon endres basert på enkelte faktorer og disse faktorene kan bli brukt til å forstå hva som driver motivasjonen blant arbeidere i en kunnskapsorganisasjon. Ut ifra resultater fra tidligere forskning, har Amar (2004) identifisert fem forskjellige motiverende atferdsdrivere; sosiologiske og psykologiske

drivere, generasjonsdrivere, arbeidsdrivere og kulturdrivere. I denne oppgaven er det kun de tre første driverne som vil være relevant, grunnet oppgavens fokusering på individet fremfor organisasjon.

De *sosiologiske driverne* omhandler i henhold til Amar (2004) at holdninger til arbeid har endret seg samtidig som det har oppstått ett skille mellom yngre og eldre generasjoner. De yngre ser ikke på arbeid som et middel for livsopphold slik generasjoner før dem har gjort, og mange går på jobb for å få tilfredsstilt sine sosiale behov. De *psykologiske driverne* går i følge Amar (2004) ut på at med de rette incentivene skal alle arbeidere yte deres beste, men at det i et kunnskapsbasert arbeidsmiljø er vanskelig å motivere mennesker med penger. ”Selvet” har istedenfor blitt den ypperste positive forsterkning. Dette aspektet blir forsterket i henhold til Hertzbergs teori om at penger ikke motiverer, da det heller bør dannes en indre drivkraft. *Generasjonsdrivere* er i henhold til Amar (2004) at yngre generasjoner har andre motivasjonskrav enn eldre generasjoner, og behøver derfor en annen type motivasjon.

Ved å skape en forståelse av hva som driver motivasjonen til medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon vil det være enklere å forstå hva som motiverer dem. Dette mener Amar (2004) kan forklares gjennom medarbeidernes motivasjonsforutsetninger. I kunnskapsorganisasjoner er det blitt viktig å engasjere medarbeiderne fremfor kun få et løfte om jobbprestasjon. Dette er fordi viktigheten av kunnskap øker. Motivasjonsforutsetninger blir i henhold til Amar (2004) koblet opp til medarbeidernes psykologiske behov. Amar (2004) tar for seg tre forskjellige klassifikasjoner for hvordan man kan oppnå motivasjon blant medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon; Jobbforutsetninger, Utfallsforutsetninger og forutsetninger for organisasjonssystem.

Jobbforutsetninger er en viktig motivasjonskilde for medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon. Ifølge Amar (2004) kommer denne motivasjonen fra gleden som kommer av å utføre arbeidet og av den grunn bør medarbeidere bli utfordret av arbeidet på en positiv måte. I tillegg bør arbeidsplassen betraktes som attraktiv slik at medarbeideren har lyst til å arbeide i denne organisasjonen. *Utfallsforutsetninger* omhandler at utfallet som kommer av å utføre arbeidet, må bli oppfattet som attraktivt. For tidligere generasjoner var ofte lønn det beste utfallet. For yngre generasjoner i en kunnskapsorganisasjon, er ikke lønn alene en god nok motivasjonskilde, og Amar (2004) hevder yngre generasjoner heller blir motiverte av frihet og fleksibilitet i jobben. *Forutsetninger for organisasjonssystem* som arbeidsmiljø,

policy, markedsposisjon og organisasjonskultur kan i henhold til Amar(2004) motivere medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon ved at de føler de tilhører et miljø hvor de føler seg hjemme. Motivasjonen kan også øke om ledelsen ikke er for kontrollerende, samt holde medarbeiderne informerte og la de ta del i avgjørelser. Dette kan særlig være et stort pluss for yngre generasjoner.

Ved å forstå de motiverende atferdsdriverne kan en leder enklere tilrettelegge for medarbeidernes motivasjonsforutsetninger. Ved å gjøre dette mener Amar (2004) at det vil oppstå motiverende atferd hos medarbeiderne. I denne oppgaven vil dette være relevant i forhold til å forstå medarbeidernes motivasjon, både om de er motiverte eller ikke. I tillegg er oppbyggingen av denne teorien litt annerledes enn Hertzberg (1959) i Andersen (2009). Disse forskjellene kan ha betydning for å forstå atferden til medarbeiderne. Det kan kanskje tenkes at det er noen motiverende forutsetninger som vil være relevante fremfor Hertzbergs motivasjonsfaktorer i forhold til medarbeiderne i de to bankene.

2.3 Medarbeideres engasjement til kunnskapsutvikling

Flere organisasjoner strever med å skape engasjement for ledelsens initiativer til kunnskapsutvikling. Det er ingen enkel prosess, selv om engasjementet er tydelig, kan det lett brytes ned med ukonsistente ledelseshandlinger og oppførsel fra ledere. Et felles ønske blant bedriftsledere er av den grunn lojale, motiverte og samfunnsbevisste medarbeidere. Lojalitet sier noe om hvordan ansatte psykologisk er knyttet til bedriften de arbeider i (Banken og Solberg 2002:277). Etzioni (1961) i Banken og Solberg (2002) forklarer tre grader av involvering og engasjement for ansatte. Alle disse gradene av engasjement og involvering er relevant for denne oppgavens problemstilling da de kan forklare engasjement til kunnskapsutvikling blant medarbeidere.

- Instrumentalt engasjement går ut på at medarbeiderens engasjement er basert på hva man får tilbake i form av materielle eller ikke materielle belønninger ved å delta i organisasjonen.
- Verdibasert (moralsk) engasjement er noe som oppstår når den ansatte opplever en form indikasjon med det bedriften står for.

- Fremmedgjort engasjement er noe som oppstår i tvangssituasjoner og det kjennetegnes av at medarbeideren oppfatter belønningen for å delta i organisasjonen som svært liten, men på grunn av manglende alternativer kommer han eller hun seg ikke ut. (Etzioni 1961; Gould 1979 i Banken og Solberg 2002:277)

Det finnes flere likheter mellom de teoretiske perspektivene for motivasjon og engasjement. De er like i den forstand at begge handler om å få noen til å gjøre noe. Det som i våre øyne skiller de er at mens motivasjon handler om en drivkraft til å gjøre en viljebestemt handling, er engasjement mer en verdibasert handling (Banken og Solberg 2002). Et individ kan våkne en morgen og ikke føle noen motivasjon til og gå på jobb, men individet velger likevel å gå på jobb på grunn av en forpliktelse til arbeidsplassen han eller hun ikke vil bryte. Det er da individets verdigrunnlag som får personen til å gjøre denne handlingen. I forhold til kunnskapsutvikling betyr dette at bedrifter ønsker at medarbeidere skal ha kunnskapsutvikling som et personlig verdigrunnlag, som gjør at de er villige til å legge ned det arbeidet denne kunnskapsutviklingen krever. Dette kan skje selv om de i utgangspunktet ikke føler motivasjon til å utføre denne jobben.

McKenzie et. al (2001) forklarer at engasjement i forhold til kunnskapsinitiativ er både en intellektuell og en emosjonell prosess, som kan oppnås gjennom intern og ekstern motivasjon. En person kan for eksempel logisk rettferdiggjøre og rasjonalisere for behovet for engasjementet, men samtidig ikke føle seg fullstendig engasjert. På den andre siden kan personen føle seg engasjert, uten noe intellektuell forklaring på følelsen. Det sterkeste engasjementet bygger nok på en blanding av begge. Engasjement, eller mangelen på det er alltid en individuell reaksjon på eksterne krav. Hvordan det eksterne kravet passer med den individuelle personlige ønsker, holdninger og tro, verdier og evne vil uunngåelig påvirke responsen personen vil gi. Dette er personlig "gitt" fra tidligere erfaringer. Verdier, normer og lignende kan også påvirkes av erfaringer. Engasjement avhenger i tillegg av et individs anlegg til å internalisere forventninger fra andre. Hvor mye en person er villig til å internalisere slike forventninger er på mange måter sterkt linket til hvor mye de forventer å få tilbake. Dette omtales også som en "psykologisk kontrakt". Eksempel: du gir meg det jeg vil ha, og jeg vil fullføre min handel med deg. Dette leder så videre til "utslørte" strategier for å motivere engasjement basert på en forståelse av individuelle behov slik at ledelsen kan skreddersy belønninger og incentiver. Dette elementet er sterkt koblet til motivasjonsteoriene som ble

beskrevet tidligere i oppgaven i forhold til pisk eller gulrot. Kan det for eksempel tenkes at mangelen på eksterne incentiver har betydning for individets motivasjon?

Typen av engasjement blant medarbeidere er noe som vil forklare hvorfor medarbeidere er villige eller ikke villige til kunnskapsutvikling. Det som er relevant i forhold til denne studien er å forstå hvordan engasjement kan utvikles hos et individ. Ved å forstå dette kan vi senere i oppgaven analysere om medarbeiderne i de to bankene er engasjerte, slik at vi deretter kan forklare om det har noe betydning for kunnskapsutvikling.

McKenzie et. al. (2001) har gjennomført en studie for å beskrive hva som kan gjøres for å skape engasjement på individnivå. De mener det er spesielt tre drivere som er relevante med tanke på påvirkning av engasjement. Den første er om engasjementet er emosjonelt eller intellektuelt og dette omtaler de som oppfatningen av kunnskapsutviklingen. Den andre driveren er om engasjementet er forsterket av en indre motivasjon eller eksterne incentiver, noe som beskriver atferden til individet i prosessen med kunnskapsutvikling. Den tredje driveren omhandler positiv feedback og muligheten til å lære gjennom å feile er tilstedet, som igjen vil forklare om de ulike driverne vil ha effekt på medarbeidernes engasjement. McKenzie et. al. (2001) presenterer noen elementer som vil påvirke engasjementet til medarbeiderne ut ifra driverne ovenfor. Følgelig vil det være relevant for oss i denne oppgaven å undersøke om disse elementene er tilstedet og hvilken betydning de har for engasjementet til kunnskapsutvikling i bankene.

Det vil være viktig for organisasjoner å påse at individet forstår verdien og relevansen av kunnskapsutviklingens rolle. De intellektuelle driverne vil styrkes av presentasjoner, trening og andre kommunikasjonsmedier som brukes for å forklare og demonstrere fordelene av kunnskapsinitiativet. Når det gjelder atferd er det motivasjonen som bestemmer i hvilken grad de ansatte er villig til å ta "tak" i kunnskapsinitiativet. Av den grunn vil det være viktig at medarbeiderne føler de stoler nok på andre medarbeidere slik at de er villige til å dele kunnskap og samarbeide seg i mellom. Begge disse elementene vil styrke den interne motivasjonen til individer i organisasjonen. McKenzie et. al. (2001) hevder også at det i organisasjoner bør bli lagt opp og benyttet individuelle belønningssystemer, samtidig som følelsesmessig gjensidighet bør oppmuntres ved å belønne god oppførsel i forkant av involveringen i initiativ til kunnskapsutvikling. Dette vil videre hjelpe til med å styrke den eksterne motivasjonen. For å oppnå best mulig utfall av initiativ til kunnskapsutvikling er det

viktig at de ansatte får mulighet til å lære gjennom å feile. Dette kan gjøres ved å gi individene tid til å reflektere og lære av den jobben som er gjort, og dette er noe som kan gjøres for eksempel gjennom en mentor. Videre vil det være viktig å gi positiv feedback, og det kan gjøres ved at ledelsen tar tak i ideer og forslag gitt fra medarbeiderne for å forbedre ledelsens initiativer til kunnskapsutvikling i organisasjonen.

2.4 Konseptuelt rammeverk

Gjennom dette teorigapitlet har vi gjennomgått flere teoretiske perspektiver vi anser som relevante i forhold til oppgavens problemstilling. Vi vil i dette avsnittet beskrive sammenhengen mellom teoriene og hvordan vi vil anvende de i analysen av empirien senere i oppgaven. Utvikling av kunnskap omhandler at et individ utvikler og tilegner seg ny kunnskap, som i denne oppgaven betyr at medarbeiderne består autorisasjonsprøvene. Videre beskriver de teoretiske perspektivene som er anvendt på læring og kunnskap, at for å utvikle en slik kunnskap, er det behov for faglig selvtilitt, motivasjon, anstrengelse og vilje til kunnskapsutvikling.

I henhold til kunnskapsutvikling vil det være interessant å studere om faglig selvtilitt vil være av betydning i forhold til overføring av læring. Overføring av læring går ut på om medarbeidernes kunnskap som er ervervet i tidligere situasjoner vil være av betydning for utvikling av ny kunnskap. Det vil følgelig være interessant å studere om det er forskjeller i faglig selvtilitt blant medarbeidere, og om denne forskjellen er betydelig i forhold til motivasjon for å utvikle kunnskap. Dette fordi Busch (2004) hevder faglig selvtilitt vil øke motivasjonen til overføring av læring. Anstrengelse og vilje til å utvikle kunnskap omhandler i hvilken grad et individ er villig til å omforme informasjon til kunnskap. Motivasjon til kunnskapsutvikling vil følgelig ha betydning for denne anstrengelsen og viljen, samtidig som det vil påvirkes av hvor engasjerte medarbeiderne er i forhold til kunnskapsutvikling.

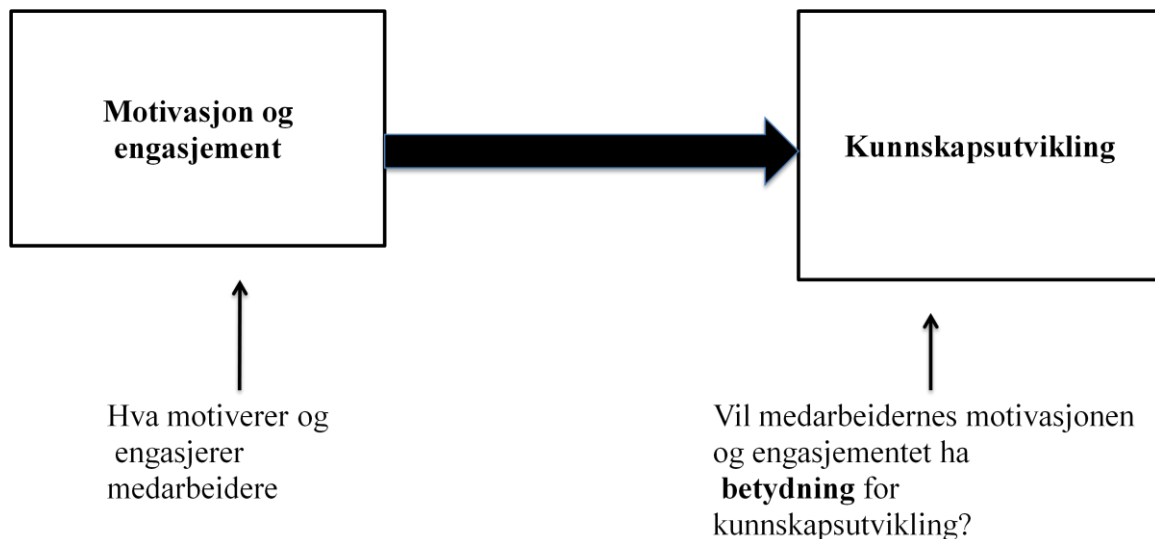
I teoretisk perspektiv er det tydelig at motivasjon og engasjement vil være av betydning for kunnskapsutvikling. Følgelig er det interessant å studere dette i praksis i forhold til autorisasjonsordningen. Vi vil av den grunn knytte de ulike teoretiske perspektivene på motivasjon og engasjement opp imot autorisasjonsordningen, for å se hvilken betydning motivasjon og engasjement har hatt i dette tilfellet. Det vil derfor være av betydning å klargjøre hvordan vi velger å måle medarbeidernes motivasjon og engasjement.

Innen motivasjonsteoriene fremheves viktigheten av tilfredsstillelse av medarbeideres behov (Andersen, 2009 og Amar, 2004). Av den grunn ønsker vi å undersøke hvilke behov medarbeiderne har i en arbeidssituasjon, samt om disse behovene er tilfredstilte. Sentrale behov i forhold til Hertzberg (1959, 1966) i Andersen (2009) vil være prestasjon, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, vekst og ansvar. Det vil videre være interessant å høre om medarbeiderne mener en kompensasjon i form av penger ville hatt betydning for deres motivasjon til å ta autorisasjonen. Ut ifra dette vil det være mulig å få svar på hva medarbeiderne mener om at autorisasjonsordningen bygger på prinsipper av ”pisk” og ikke ”gulrot”. Samlet sett vil dette ha betydning for den motivasjonen medarbeiderne har til kunnskapsutvikling. Dette fordi vi vil få en dypere forståelse for hva som driver dem til å gjøre en handling. Sagt med andre ord vil vi se hvordan medarbeidernes indre motivasjon er. Vi mener et individs indre motivasjon vil ha betydning for deres vilje til å utvikle kunnskap, da motivasjon forklarer et individs ”*drivkraft bak en viljebestemt handling*” (Banken og Solberg, 2002:277). Vi anser at å forstå et individs indre motivasjon kan være utfordrende å undersøke. Dette fordi enkelte individer ikke vil være klar over hva som får dem til å handle. Av den grunn vil Amars (2004) motiverende atferdsdrivere være til hjelp for å forstå hva som driver medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon, med hensyn på intern motivasjon. Videre vil motivasjonsforutsetningene være relevante i den forbindelse at de forklarer hvordan man kan oppnå motivasjon. Det vil være av interesse å undersøke om medarbeiderne føler seg utfordret i jobben, om arbeidet oppfattes som attraktivt, betydningen av fleksibilitet i jobben og arbeidsmiljø. Til sammen vil alle faktorene ovenfor være relevante for å gi et inntrykk av motivasjonen til medarbeiderne i de to bankene. Ved å danne en oversikt over medarbeidernes indre motivasjon vil vi kunne forklare hva som driver medarbeiderne i en arbeidssituasjon og om disse driverne har betydning for kunnskapsutvikling. Vi anser at et individs generelle indre motivasjon i jobbsammenheng, vil ha betydning for individets drivkraft og vilje til å utvikle kunnskap. Dette fordi vi mener et individ ikke kan utvikle kunnskap kun med motivasjon for kunnskapsutvikling. Med andre ord, et individ behøver å være motivert i jobben for å ha lyst til å utvikle kunnskap i jobbsammenheng.

Engasjement har likheter med motivasjon i den forstand at motivasjon kan forklare et engasjement. Følgelig vil det være interessant å studere hvilket engasjement medarbeiderne har til autorisasjonsordningen. Gjennomfører de den fordi de må eller fordi de vil? Dette kan påvirkes av individets verdier, interesse eller motivasjon. Finnes det for eksempel noen psykologisk kontrakt som får noen medarbeidere til å gjennomføre autorisasjonen? Videre vil

vi forsøke å undersøke hva som driver fremveksten av engasjementet. Er engasjementet intellektuelt eller emosjonelt oppfattet, hvordan påvirkning har incentiver for atferden i utviklingen, og har positiv feedback eller mulighet for å lære gjennom å feile noe betydning for engasjementet? Og i så fall i hvilken grad?

Alle disse faktorene innen motivasjon og engasjement vil være relevante i denne oppgaven for å forstå om motivasjon og engasjement har noen betydning for kunnskapsutvikling, og da autorisasjonsordningen. For å synliggjøre sammenhengen mellom de teoretiske begrepene har vi utviklet en konseptuel modell. I denne modellen fremkommer oppgavens hensikt med å belyse hvilken betydning motivasjon og engasjement har for kunnskapsutvikling.



Figur 2: Konseptuel modell

3. Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for den metodologiske fremgangsmåten for studien, samt hvordan data er samlet inn for videre analyse. Kapittelet starter med å analysere oppgavens problemstilling, før det diskuteres hvilken forskningsdesign, forskningsstrategi og metode som er mest anvendelig for å svare på denne problemstillingen. I tillegg vil vi gjennomgå en kritisk diskusjon omkring oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

3.1 Analyse av problemstilling

Analyse av problemstilling er en viktig del av arbeidet med en oppgave, da det er problemstillingen som bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg som bør benyttes. Det er også ut ifra problemstillingen det blir valgt hvilken metode som bør anvendes for datainnsamling. I henhold til Jacobsen (2005) bør en problemstilling analyseres ut ifra tre dimensjoner:

- Om problemstillingen er åpen eller klar
- Om den er forklarende eller beskrivende
- Om vi ønsker å generalisere eller ikke

Utgangspunktet for denne studien var en induktiv tilnærming, det vil si at vi ønsket å studere et fenomen med et åpent sinn uten klare hypoteser på forhånd. Vi ønsket heller en forholdsvis uklar og upresis problemstilling, slik at forskningsopplegget ble mer fleksibelt. Av den grunn startet vi med en åpen problemstilling. Dette gjorde vi slik at vi kunne justere problemstillingen etter hvert dersom andre relevante forhold skulle dukke opp, noe som ble nødvendig i denne studien. Følgelig har problemstillingen utviklet seg fra å være åpen til å bli relativt klar. Utgangspunktet for problemstillingen har under hele prosessen vært forklarende. Vi har ønsket å belyse et fenomen ved å studere hvorfor dette fenomenet er slik det er. Det vil si at vi ønsker å se på hvilken betydning medarbeidernes motivasjon og engasjement har for utvikling av kunnskap. Vi tok tidlig et valg om at det var mest hensiktsmessig for denne oppgaven å anvende et intensivt undersøkelsesdesign. Dybde sier noe om hvordan en ønsker å nærme seg fenomenet man studerer, mens bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter man ønsker å uttale seg om. Derfor var det mer ønskelig å studere

fenomenet i dybden fremfor i bredden, og få frem en helhetlig beskrivelse av fenomenet. I den hensikt har generalisering av våre resultater ikke vært et mål med denne studien.

3.2 Studiens undersøkelsesdesign

Et undersøkelsesdesign er det opplegget som er best egnet for å studere problemstillingen. Som undersøkelsesdesign for denne studien har vi valgt casestudie. Casestudier er en forskningsstrategi som kan anvendes innen både kvalitativ og kvantitativ metode. I denne strategien tas ikke konteksten for gitt, men fungerer snarere som en kilde til variasjon (Cassel og Symon, 2004). Casestudier er særegne for intensive undersøkelsesdesign, fordi det fokuseres på en spesiell enhet, som kan avgrenses i både tid og rom (Jacobsen, 2005). Det er ønskelig å beskrive et spesielt sted eller en situasjon og sådan danne en dypere forståelse for hendelsen. Selv om det finnes mange ulike definisjoner på hva en casestudie er, beskriver Tellis (1997) i Eriksson og Kovalainen (2008) at disse definisjonene har til felles er at de vektlegger produksjon av detaljert og helhetlig kunnskap, som er basert på analyse av multiple empiriske kilder i en rik sammenheng. Følgelig søker casestudier å lage rom for mangfold og kompleksitet og unngår derfor enklere forskningsdesign (Eriksson og Kovalainen, 2008). Til tross for dette bør grensene for casen kunne identifiseres på en eller annen måte.

På grunn av at casestudier avgrenses i tid og rom, studeres det som skjer i konteksten der et fenomen utvikler seg. I denne oppgaven studerer vi konteksten omkring autorisasjonsordningen i to banker. Det vil si at kunnskapsutvikling som skjer i bankene er det vi studerer, noe som avgrenses i tid og rom. Slike studier er alltid komplekse i den forstand at de inneholder svært mange forhold som er interessante å studere (variabler). Et slikt case egner seg når forskeren ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse (Jacobsen, 2005).

I denne studien har vi valgt å studere to case, et i hver bank. En tilnærming kunne vært å gjennomføre en komparativ casestudie, ved at casene sammenlignes (Andersen, 1997). I henhold til studiens problemstilling har det ikke vært et mål å studere forskjeller og likheter mellom casene. Vi har heller ønsket å anvende to case og samle inn data fra begge disse for å få en dypere forståelse for tema. Med det menes at vi fremfor å sammenligne to case vil vi se disse sammen og dermed danne oss et bedre og bredere bildet av oppgavens tema. Vi har valgt to avdelinger i to relativt like banker i Tromsø. Grunnen for dette valget var at vi i

utgangspunktet ønsket å gjennomføre en komparativ casestudie mellom to forskjellige banker, hvor vi sammenlignet casene opp mot hverandre. I løpet av arbeidsprosessen har vi gått bort i fra dette, da empiri ikke ga godt nok grunnlag for en slik sammenlikning. Avdelingene vi har valgt er privatmarked i en avdeling i henholdsvis Sparebank 1 Nord Norge (SNN) og Fokus Bank. Selv om disse bankene er forskjellige på mange måter, spesielt i størrelse i Tromsø by, finner vi avdelingene til å være relativt like når det gjelder antall ansatte og struktur. Begge disse avdelingene er for tiden i gang med implementeringen av autorisasjonsordningen.

3.2.1 Case: Sparebank 1 Nord Norge

Sparebank 1 Nord-Norge ønsker å være en bank for alle typer kunder i hele landsdelen og antall ansatte var 811 ved utgangens av juni 2009, hvor over 400 av disse jobber som rådgivere i privatmarked. SNN har 81 kontorer i Nordland, Troms, Finnmark, Svalbard og i Murmansk. Sparebank 1 Nord-Norge ønsker å være en bank som ser den enkelte og lager skreddersydde løsninger, en pådriver for næringsliv og folk og for skapervilje og trivsel i regionen [4].

Sparebank 1 Nord-Norge har bestemt at alle rådgivere som arbeider i privatmarked skal autoriseres. Per 10. mai 2010 var det totalt 159 finansielle rådgivere som hadde gått opp til den teoretiske prøven. Av disse besto 116, hvorav 43 ikke besto på enten første eller andre forsøk. I forhold til den praktiske prøven har 13 rådgivere bestått, hvor tre av disse strøk på første forsøk, men besto på andre.

I Tromsø har Sparebank 1 Nord-Norge flere avdelinger og vi har valgt å samle inn data i en av disse avdelingene.

3.2.2 Case: Fokus Bank

Fokus Bank som er en filial av Danske Bank A/S, og har 49 kontorer spredt i Norge. Danske Bank A/S er et av Nordens ledende finanskonsern. Fokus Bank er ansvarlig for konsernets samlede virksomhet i Norge, hvor de har 49 kontorer og 1 000 medarbeidere. Hovedkontoret ligger i Trondheim. Fokus Bank baserer all sin virksomhet på fem kjerneverdier: Kompetent, verdiskapende, ordentlig, tilgjengelig og engasjerte Fokus Bank er banken for de gode person- og bedriftskundene og de tilbyr personlig rådgivning, god service og produkter tilpasset

kundenes behov. Deres kunder skal selv velge hvordan de ønsker å bruke banken, via nett, over telefon eller i personlige møter med rådgiver. Tilfredse kunder er en viktig årsak til at banken vokser kraftig og Fokus Bank er i dag blant landets ledende banker [5].

I Fokus Bank skal alle rådgivere for privatmarked og deres ledere autoriseres. Ved mars 2010 var det 92 autoriserte rådgivere og ledere i Fokus Bank, i tillegg har 42 medarbeidere klart kunnskapsprøven. I Fokus Bank har til sammen 77 % av de ansatte bestått kunnskapsprøven på første forsøk, mens 68 % har bestått den praktiske prøven på første forsøk (Fokus Forum 1 – internblad for Fokus Bank).

Fokus banks kontor i Tromsø har til sammen 16 ansatte. Disse er videre fordelt i to avdelinger, rådgivere for henholdsvis privat- og bedriftsmarked.

3.2.3 Bank X og Bank Y

Vi ønsker i denne oppgaven å omtale disse to casene som Bank X og Y. Dette er fordi det er ønskelig å holde bankene og informantene anonyme for offentligheten.

Bank X består av totalt syv medarbeidere, tre menn, tre kvinner og en banksjef. Per dags dato er ikke noen på avdelingen autoriserte, men tre har bestått den teoretiske prøven, hvorav en er banksjefen, og to er meldt opp til den teoretiske prøven. En medarbeider har bestemt seg for ikke å ta autorisasjonen. Bank Y har per dags dato 3 autoriserte medarbeidere. Blant disse er banksjefen og to rådgivere. Alle disse besto autorisasjonenes to prøver i årsskiftet 2009 - 2010. I tillegg er det for tiden to rådgivere som har forsøkt å ta den teoretiske prøven, men strøk på første forsøk. Av den grunn er det tre medarbeidere som skal ta prøven i mai 2010.

Gjennomføringen av denne ordningen er lagt opp forskjellig i de to bankene. I Bank Y er det fra sentralt hold lagt opp til at all lesing skal foregå som sjølstudium, mens ledelsen lokalt har tillatt litt lesing i arbeidstiden og gjennomført teamarbeid og samlinger. I Bank X er det fra sentralt hold lagt opp til at det skal være lesing i arbeidstiden. Bank X har også en intern opplæringsavdeling som tar ansvar for deler av opplæringen fram mot prøven ved at de tilbyr kurs som er relevante for den teoretiske prøven.

For å presentere våre funn på en mer oversiktlig måte har vi valgt fiktive navn på våre informanter, fremfor å nummerere de. Vi har valgt å kalle våre informanter i Bank X for Bente, Ingvild, Stine, Espen, Morten og Øystein. Våre informanter i Bank Y er Lise, Therese, Ida, Pål, Stian og Jonas. Banksjefene har vi kalt Banksjef Bank X og Banksjef Bank Y. En videre presentasjon av informantene er lagt med oppgaven som vedlegg 3.

3.3 Kvalitativ metode

Valg av undersøkelsesmetode reflekterer hvilken teknikk som er ønskelig for innsamling av data (Bryman og Bell, 2007). I henhold til Eriksson og Kovalainen (2008) skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Myers (2009) forklarer at kvantitativ metode opprinnelig ble utviklet innen naturfag for å studere et naturlig fenomen, men per dags dato er kvantitativ metode også anerkjent innen samfunnsvitenskapen. Denne metoden inneholder spørreundersøkelser, laboratorium eksperimenter, og numeriske metoder, slik som matematiske modeller (Myers, 2009). Et viktig kjennetegn ved kvantitative metoder er at de vektlegger tall mer enn noe annet og de anvender av den grunn statistiske verktøy for å analysere datamaterialet (ibid.).

Kvalitativ metode er en metode som oftere anvendes innen samfunnsvitenskapen. Denne tilnæringsmåten gir ”*grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner*” (Thagaard 2003:11). Silverman (2001: 29) i Eriksson og Kovalainen (2008) poengterer at den kvantitative metoden ikke kan håndtere den sosiale og kulturelle konstruksjonen av egne variabler. Med dette henvises det til en av de største forskjellene mellom disse metodene. Mens mange kvalitative metoder er interessert i tolkning og forståelse for de sosiale og kulturelle konstruksjonene, håndterer flere kvantitative metoder dette med forklaring, testing av hypoteser, og statistisk analyse (Eriksson og Kovalainen (2008). Ved kvalitativ metode er forskningen mer en prosess, hvor ”veien blir til mens man går”. Forskningen reflekterer respondentens perspektiv på fenomenet, noe som vil si at resultatene er presentert ut fra informantenes synspunkter. Målet med kvalitativ metode er ikke å generalisere, men heller få en dypere forståelse for det kontekstuelle, altså oppgavens tema (Jacobsen, 2005).

I denne studien anser vi en kvalitativ forskningsstrategi som mest formålstjenelig da det i oppgaven vektlegges få respondenter fremfor kvantifisering. I tillegg forklarer Bryman og

Bell (2007) at kvalitativ forskning vektlegger måten individer tolker sin sosiale verden på, og av den grunn vil det være mulig å studere fenomenet gjennom øynene på de som studeres. Denne forskningsstrategien vil derfor gi en mer detaljert og dypere forståelse for hvilken betydning motivasjon og engasjement har for utvikling av kunnskap. Samtidig vil denne detaljerte forståelsen hjelpe oss til å forklare hvorfor medarbeiderne er motiverte og engasjerte til å utvikle kunnskap, om det skulle vise seg å være tilfelle. Av den grunn er det beskrivelsen av sammenhengene som vektlegges. En fordel med metoden er at den ikke har noen føringer i form av faste svaralternativer og ledende spørsmål, noe som gir rom for å få en dypere forståelse av hva som motiverer hver enkelt respondent. Det vil av den grunn være mulig å stille spørsmål som ”hvordan opplever du” og ”hvorfor føler du at”, noe som er med på å gi et bedre innblikk i virkeligheten av hvordan forholdene er. På bakgrunn av dette velger vi å fremlegge sitater fra informantene for å gi et bedre bilde av hva som motiverer og engasjerer medarbeiderne med tanke på utvikling av kunnskap.

3.4 Datainnsamling

Primærdata er i henhold til Myers (2003) data som er samlet inn av forskeren selv, mens sekundærdata er data som allerede er samlet inn og nedtegnet av andre, som for eksempel dokumenter. I denne oppgaven skal det benyttes primærdata som er innsamlet ved hjelp av intervju. Vi har valgt å benytte denne type data ettersom vi er interesserte i hva den enkelte medarbeider har å si om videreutvikling av kunnskap, motivasjon og engasjement, og vi er interesserte i å tolke situasjonen rundt selve intervjuet.

3.4.1 Utvalg

Utvelgelse av informanter er en viktig avgjørelse i kvalitativ forskning, da det vil ha implikasjoner for analysen av data. Måten utvelgelsen er gjennomført på kan ha betydning for hvilke konklusjoner forskeren trekker, og hvor mye tillit disse konklusjonene vil ha (Mehmetoglu, 2004). Av den grunn er det formålstjenelig å utføre utvalgsprosessen i henhold til studiens problemstilling eller mål. I denne studien har vi tatt noen valg når det gjelder utvalget. Vi ønsket et utvalg på 14 informanter. Dette var for å få et jevnt, men ikke for stort utvalg i hver avdeling. Ut ifra oppgavens problemstilling fremkommer et ønske om å studere informanter på ett nivå i organisasjonen, medarbeidere og ikke ledere. Selv om dette var tilfellet valgte vi å intervju banksjef i begge bankene for å få et bedre innblikk i hvordan

medarbeidernes motivasjon og engasjement har påvirket utvikling av ny kunnskap, samt sjekke om de svarene vi har fått fra medarbeiderne stemmer overens med ledelsens inntrykk. Videre ønsket vi en lik fordeling av informanter mellom bankene, i forhold til kjønn, spredning i alder, og en fordeling i forhold til om medarbeiderne hadde tatt autorisasjonen eller ikke. De avdelingene vi har studert er forholdsvis like i størrelse, alder og kjønnsfordeling. Av den grunn var vi nødt til å forhøre oss med banksjefene i forhold til hvem som hadde tatt autorisasjonen, hvor gamle de var og kjønnsfordelingen. Ut ifra disse samtalene avgjorde vi hvem vi ønsket å studere i undersøkelsen. Vi var heldige med tanke på at vi fikk et godt utvalg i den forstand at det er lik fordeling mellom kjønn. Når det gjelder alder er spredningen relativt stor, men hovedvekten av informanter er i samme aldersgruppe. Informanter som har tatt autorisasjonen eller er i gang med den er også godt fordelt. Når dette var på plass avtalte vi intervju med alle respondentene via banksjef. Av den grunn hadde vi ingen kontakt med den enkelte informant før intervjuet, bortsett fra banksjefen. Intervjuene ble gjennomført over fire dager, hvor vi tilbrakte to dager i hver bank.

3.4.2 Det kvalitative intervju

Ut ifra de valgene som er gjort ovenfor i henhold til undersøkelsesdesignet, vil et kvalitativt intervju passe best som innsamlingsmetode. Dette vil være gunstig da det gir mulighet for en samtale med informantene om det aktuelle temaet. I henhold til Myers (2009) kan et intervju ha ulik grad av åpenhet. Det vil si at noen ganger kan et kvalitativt intervju være som en åpen samtale, mens det andre ganger kan være spørsmål med faste svaralternativer i en fastsatt rekkefølge. Ved innsamling av data har vi valgt en mellomgrad av åpenhet ved å bruke halvstrukturerte intervju. Det vil si at vi har utarbeidet en intervjuguide med tema, en relativt fast rekkefølge på spørsmålene og kun åpne svar. Dette har vært viktig for oss, da det vil skape en viss overensstemmelse mellom intervjuene, samtidig som det har vært åpent for å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Det har også vært viktig for oss å utarbeide en god intervjuguide som inneholder den bredden vi behøver for å analysere våre funn mot teorien vi har anvendt.

Ved utarbeidelse av intervjuguiden startet vi med å dele den inn i ulike temaer. Vi valgte da temaer fra teorikapitlet. Dette for å forsikre oss om at vårt teoretiske grunnlag ble dekket i løpet av intervjuene. Av den grunn er følgende temaer med i intervjuguiden: Utvikling av

kunnskap, motivasjon og engasjement. Ut fra disse temaene utviklet vi flere spørsmål som vi mente dekket problemstillingen.

Det er flere aspekter som er viktig å reflektere over før prosessen med selve intervjuet starter. I første omgang må en god intervjuguide være tilstede. I tillegg kan elementer som konteksten intervjuet gjennomføres i, samt hvordan dataene fra intervjuet behandles, være viktig å tenke over på forhånd. Vi mener selv vi hadde en godt gjennomtenkt intervjuguide med varierende spørsmål. Intervjuguiden var dessuten bygd opp på en måte slik at det ville være enkelt å analysere dataene da vi hadde delt inn intervjuet i ulike temaer. I tillegg til dette omformulerte vi spørsmålene i intervjuguiden i forhold til om vi snakket med noen som hadde tatt autorisasjonen, eller ikke, samt i forhold til banksjefene. På forhånd avtalte vi med banksjefene at intervjuene skulle foregå på møterom eller liknende. Dette for å ta informanten ut fra de rammene han eller hun kunne føle på sitt eget kontor. Dette var også for å skape en lik balanse mellom intervjuer og informant, samt å forsøke å skape en så naturlig stemning som mulig. Vi var også observante på å bygge opp spørsmålene i intervjuguiden etter hva som ville skape mest trygghet for informanten. Vi var opptatte av å skape et tillitsforhold mellom intervjuer og informant. Av den grunn startet vi med enkle, åpne spørsmål, og lot mer personlige spørsmålene komme til slutt.

Vi opplevde at alle intervjuene gikk bra. Vi hadde på forhånd gjennomført et testintervju for å forberede oss på situasjonen. Dette fungerte positivt for oss, da vi gikk til det første intervjuet med både selvtillit og ydmykhet og var samstemte og komfortable i rollen som intervjuer. Dette førte til at vi klarte å skape en naturlig atmosfære under intervjuet, og fikk informanten til å føle seg bekvem. I ettertid fikk vi også tilbakemelding fra begge banksjefene om at informantene syntes vi hadde gjort en god jobb og stilt gode spørsmål.

3.5 Analyseprosessen

Etter gjennomføringen av intervjuene satt vi igjen med datamateriale i form av notater og 7 timer og 50 minutters lydopptak. I arbeidet med å analysere datamaterialet tok vi utgangspunkt i følgende punkter, og jobbet ut ifra disse:

- *Beskrive*; dette innebar å transkribere vårt datamateriale.

- *Systematisere og kategorisere*; her tok vi utgangspunkt i oppsummeringen fra teorikapittelet og kategoriserte funnene våre deretter.
- *Sammenbinde*; her forsøkte vi å se sammenhenger i datamaterialet vårt.

I fasen med å beskrive datamaterialet gikk vi gjennom alle intervjuene på båndopptakeren og transkriberte de. Deretter laget vi et resymé av hvert enkelt intervju, som en sammenhengende tekst. Etter dette systematiserte og kategoriserte vi datamaterialet. Denne prosessen brukte vi mye tid på for å forsikre oss om at det var sammenheng mellom kategoriene og empirien. Vi tok utgangspunkt i oppsummeringen fra teorikapittelet og temaene i intervjuguiden, og forsøkte å systematisere dataen innenfor disse. Etter at kategoriene var på plass knyttet vi sammen datamaterialet på tvers av informanter og case. Det vil si at vi presenterer empirien samlet under hver kategori.

3.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Studiens kvalitet vil vurderes ut ifra om oppgaven er reliabel, valid og om den kan generaliseres. Denne vurderingen gjøres for å sikre at forskningsresultatene er riktige. Videre i drøftelsen vil vi benytte begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Troverdighet viser til om resultatene av forskningen er gyldige i den forstand at forskningen er utført på en tilfredsstillende måte. Bekreftbarhet vurderer kvaliteten av tolkninger gjort av forskeren, samt om funnene er pålitelige, og overførbarhet forbindes med hvorvidt resultatene kan være gjeldene i andre sammenhenger (Thagaard, 2003).

3.6.1 Troverdighet

Troverdighet går ut på å konstruere tillit til at funn og resultater av en studie er gyldige, eller sanne (Mehmetoglu, 2004). Denne troverdigheten henviser til sannheten som er opplevd, erfart og følt av de som studeres. Vi vil av den grunn diskutere hvilke faktorer som kan ha påvirket undersøkelsen.

En faktor som kan styrke vår troverdighet er at alle intervjuene ble gjennomført av oss begge. Vi gjennomførte intervjuene på en slik måte at en av oss var ansvarlig for å lede intervjuet, mens den andre noterte og kom med relevante oppfølgingsspørsmål. På denne måten fikk vi begge med oss hva som ble sagt, noe som har vist seg å være positivt for bearbeidelsen av

datamaterialet. Andre faktorer som kan ha påvirket troverdigheten er stedet og atmosfæren intervjuene foregikk i. Dette har vi diskutert tidligere i metodekapittelet under datainnsamling, og ut ifra denne diskusjonen mener vi at troverdigheten styrkes på dette punktet. Et element som kan være en feilkilde for troverdigheten er at en av informantene er i nær familie med en av oss. Dette er noe vi har vært bevisst på under hele prosessen, og vi har av den grunn forsøkt å håndtere den situasjonen så profesjonelt som mulig gjennom de samtaler som har oppstått underveis. I tillegg lot vi den personen som ikke er i familie med informanten lede det aktuelle intervjuet for å sikre troverdigheten.

Gjennom intervju med banksjefene opplevde vi at de ga oss motsatt svar på et spørsmål enn det informantene forklarte. Alle informantene fortalte oss at de ville tatt autorisasjonsordningen uansett om de fikk beholde jobben eller ikke. Dette var begge banksjefene uenige i, da de opplevde at medarbeiderne tok autorisasjonen først og fremst fordi de måtte. Dette har skapt usikkerhet hos oss som forfattere til om vi kan stole på våre resultater og vi finner det påfallende at begge banksjefene nevnte dette. Det var en av banksjefene som uttrykte til oss at informantene sannsynligvis hadde svart som de hadde fordi de ville fremstå best mulig. Dette er noe vi har tatt i betraktning gjennom analysen av data som fremkommer senere.

3.6.2 Bekreftbarhet

I følge Thagaard (2003) går bekreftbarhet ut på at forskeren gir direkte og ofte gjentatte erklæringer på hva han eller hun har fått ut av informasjonen fra sine informanter. Det vil si i hvilken grad man kan være sikker på at konklusjonene i studien gjenspeiler informantenes meninger og ikke forskerens egne forestillinger. Av den grunn må vi være kritisk til egne tolkninger. I vårt tilfelle hadde vi halvstrukturerte intervju med enkelte faste spørsmål hvor det i tillegg var det gitt rom for ulike oppfølgingsspørsmål. Gjennom utarbeidelsen av intervjuguiden gjennomførte vi et testintervju for å styrke bekreftbarheten. Dette gjorde vi for å teste ut om spørsmålene var lett forståelig for informantene. Ved å anvende ”medlemssjekk” kunne vi ytterligere ha styrket oppgavens bekreftbarhet ved å sende både rådata og gjennomarbeidet data til informanten for få deres mening på hvordan dataen hadde blitt tolket. Grunnet liten tid, ble ikke dette gjennomført, noe som kan svekke bekreftbarheten i denne oppgaven. Vi har under hele prosessen med datainnsamling forsøkt å anvende et så objektivt syn som mulig. Dette er i praksis veldig vanskelig, da informantene vil være påvirket av at de

er med i en undersøkelse. Informantene vil bli påvirket av både hvordan intervjuer er kledd, kroppsspråket og hvordan man snakker. Jacobsen (2005:226) forklarer at ”*en intervjuer som virker aggressiv og pågående, kan skape helt andre resultater enn en som virker uinteressert*”. Dette kaller Jacobsen (2005) som intervjuereffekten. Av den grunn har vi forsøkt å opptre så naturlig som mulig. Vi har lagt vekt på å skape fortrolighet med informantene i et forsøk på og ikke la undersøkelses- og intervjuereffekten påvirke vårt datamateriale. Om vi har lykket med dette er dog uvisst, ettersom vi ikke vet om vi ville fått andre resultater ved å gjøre noe annerledes.

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan generaliseres til en større populasjon og dette er ofte et mål for kvantitative studier. Generalisering er ikke et mål innen kvalitativ forskning, da målet heller er å gi en detaljert og rik beskrivelse av fenomenet som studeres. I likhet med dette, har det heller ikke for denne undersøkelsen vært et mål å generalisere resultatene. Det kan derimot være en mulighet for at våre funn kan si noe om situasjonen i andre banker og i andre avdelinger. Dette fordi andre banker gjennomgår samme prosess som våre banker. Det kan derfor tenkes at noen av de samme utfordringene oppstår i lignende banker, men denne antakelsen er i realiteten lite sannsynlig grunnet et ikke så bredt utvalg. Vi føler likevel at overførbarheten ved oppgaven styrkes ved at vi har anvendt to case fremfor ett.

4. Empiri og Analyse

Dette kapitlet presenterer og analyserer funnene fra datainnsamlingen. Analyse av data vil bli basert på det teoretiske rammeverket i teorikapitlet. Grunnlaget for analysen vil være om medarbeiderne er motiverte og engasjerte til å utvikle ny kunnskap, for senere å diskutere om dette er av betydning. Vi har kategorisert funnene våre i henhold til overskrifter i teorikapitlet. I første del av dette kapitlet blir vi å presentere og analysere funn som omhandler kunnskapsutvikling. Med det menes medarbeidernes tanker og refleksjoner omkring autorisasjonsordningen, og da utvikling av den kunnskap det er krav om i henhold til ordningen.

4.1 Utvikling av kunnskap

I dette avsnittet vil vi presentere empiri på utvikling av kunnskap. Vi var ikke ute etter å måle hvordan utvikling av kunnskap oppstår, men hvordan medarbeidernes vilje var til kunnskapsutvikling. For å måle denne variabelen var vi interesserte i å undersøke om medarbeiderne mente det var et behov for ordningen, samt hvordan prosessen med å tilegne seg kunnskap har vært.

På spørsmål om informantene mente det var behov for autorisasjonsordningen, svarte samtlige 12 medarbeidere og begge banksjefene at dette var tilfelle. Vi fikk blant annet følgende svar:

”Bankene har solgt for dårlige spareprodukter til sine kunder, og kunder har derfor klaget på sparerådgivningen som er gitt. Jeg ser et stort behov for ordningen. Grunnen til det er at vi får ryddet opp i bransjen. Det er mange useriøse aktører i bransjen som har drevet råsalg og gjennom autorisasjonsordningen mener jeg man får disse bort slik at kun de seriøse aktørene står igjen.” (Pål)

”Jeg tror autorisasjonsordningen ble vedtatt for å sikre seg at den rådgivningen som skjer ovenfor kundene skal holde en minstestandard, og at de som driver med rådgivning har et visst kompetansenivå. Det har vært for dårlig rådgivning tidligere, så jeg mener ordningen har en mening og effekt. Det er sunt at det kommer en slik ordning og det er behov for den. Det har i enkelte perioder blitt ansatt for mange rene

selgere i banker som ikke har rett kompetanse og folk har blitt premiært for å selge. Kundene har ikke visst hva de har kjøpt og ingen har ikke blitt tatt inn over seg den risikoen som var med spareprodukter.” (Stian)

Stian og Pål forklarer her at det er et behov for å få ryddet opp i finansnæringen med tanke på at det har vært gitt for dårlig rådgivning og drevet for mye salg. Som en konsekvens av dette er autorisasjonsordningen kommet for å øke kompetansen til rådgiverne. Samtlige av våre informanter mener at dette er årsakene til at ordningen er innført. Selv om informantene forstår behovet for ordningen, blir det tatt opp at ikke alle er enige i innholdet i selve autorisasjonsprøvene og flere nevner at pensum er omfattende og vanskelig. Dette blir forklart slik:

”Jeg forstår ikke helt det store fokuset på investering og plassering, for her i Bank X har vi en maks grense på 50.000 kr på plassering. Om det er noe som går over denne grensen må vi innkalle spesialister fra hovedkontoret.” (Morten)

”Jeg mener kravene er for høye innenfor enkelte områder, de er for spesialiserte og dette mener jeg det ikke er et behov for. Prøven omfatter blant annet produkter som det ikke engang er lov å selge i Norge.” (Jonas)

”Alle i avdelingen har vært oppgitte over pensum og det har vært en del fortvilelse når noen som ikke har en tyngre økonomisk bakgrunn skal lære seg utregning på porteføljer, og det enda med en vanlig kalkulator. Mange finner ikke dette interessant, og hadde de gjort det hadde de tatt en utdanning i det. Dette er ikke noe vi jobber med til vanlig.” (Ida)

Sitatene tar opp problematikken omkring frustrasjon i henhold til pensum. I Bank Y sier Ida at alle 6 medarbeiderne har vært frustrerte. Det blir tatt opp at autorisasjonsordningen er for spesialisert og den virker å rette seg mot kunder med en komplisert privatøkonomi. Dette er noe de færreste jobber med til vanlig og derfor er det uklart om hvorfor de da må lære seg dette. Dette kan tyde på at selv om medarbeiderne forstår behovet for ordningen, så er det en viss frustrasjon over at den er så spesialisert på områder de ikke jobber med til vanlig. Det er dermed rimelig å anta at ettersom autorisasjonsordningen kommer som en konsekvens av for dårlig rådgivning innen områder som finansiering og plassering, så burde den rette seg mot de

som jobber med dette til daglig. Av den grunn kan vi anta at alle medarbeiderne forstår behovet for autorisasjonsordningen, men det er delte meninger om det er behov for at absolutt alle rådgivere må autoriseres.

På spørsmål om hvordan pensum og arbeidsmengden har vært har vi fått blant annet disse svarene:

”I starten var det frustrerende at litteraturen var varierende i kvalitet og i enkelte tilfeller var den rett og slett feil og ikke oppdatert. Disse feilene har etter hvert blitt endret, noe som gjorde det enklere å studere til prøven.” (Jonas)

”Jeg opplever pensum til autorisasjonsprøven som meget krevende. Størrelsen og omfanget på pensum tilsvarer størrelsen på et semester i et mastergradsstudie. Jeg har tatt kurs i finans på masternivå, og dette er minst like krevende, om ikke mer.”
(Ingvild)

Disse utsagnene tyder på at pensum til prøven er stort og omfattende. De feilene Jonas snakker om er i senere tid blitt rettet opp. I tillegg har pensum og øvingsspørsmål blitt forbedret slik at de som tar prøven nå slipper å gå gjennom dette. Selv om disse endringene er gjort oppfatter likevel noen respondenter pensum som svært krevende og det blir beskrevet som samme omfang og vanskelighetsgrad som et masterstudie. I arbeidet med å studere fram mot prøvene opplever vi at det er variert grad av innsats medarbeiderne legger ned. Det kan tenkes at det er fordi samtlige informanter oppfatter omstendighetene rundt gjennomføringen av ordningen som forvirrende og kvaliteten på pensum har vært av varierende grad. Ettersom prøvene er så omfattende, og dette er noe de må gjøre i tillegg til vanlig arbeid, så er det en mulighet for at innsatsviljen til å ta autorisasjonen er varierende. Vi mener det forklarer litt om vanskelighetsgraden til autorisasjonsprøven, da en nylig uteksaminert mastergradsstudent innen økonomi opplever pensum som vanskelig. Dette kan være med på å forklare hvorfor så mange av våre informanter mener pensum er vanskelig, ettersom det er store variasjoner i utdanning blant informantene. Utdannelsesnivået varierer fra ingen formell utdanning, til mastergrad i økonomi og administrasjon. Samtidig har 11 av 12 informanter en form for utdanning. Denne utdannelsen varierer fra økonomi til ingeniør til sosiologi. Flere av våre informanter mener studieteknikk kan påvirke lesingen fram mot prøvene. Dette blir forklart slik:

”Det har vært veldig utfordrende å sette seg tilbake på skolebenken, for jeg har ikke lenger samme disiplin som når jeg studerte og det er vanskelig å kombinere jobb og studier. Det har vært mer å sette seg inn i enn jeg trodde på forhånd. Det jeg trodde jeg kunne godt, fant jeg ut at jeg ikke kunne så godt likevel”. (Ida)

”Jeg synes pensum til prøvene er utrolig stort, men det var ikke så vanskelig å komme igjennom det for jeg er vant til å studere.” (Øystein)

”Pensum var mye mer omfattende enn vi forventet, så det er nok viktig med struktur og studieteknikk i lesingen. Dette er noe jeg tar med meg når jeg nå må ta prøven på ny.” (”Therese”)

Ida sier at det var utfordrende å lese til prøven, og det var veldig mye å sette seg inn i. Dette er det flere som bekrefter og alle våre informanter er enige i at studieteknikk kan være avgjørende for lesingen. Mye handler rett og slett om struktur. Øystein forklarer at grunnen til at han ikke synes det var så alt for vanskelig var at han er vant med å studere. Therese var en av to i Bank Y som strøk på prøven og hun mener også det er viktig med struktur og studieteknikk i lesingen. Det kan tenkes at utvikling av kunnskap i autorisasjonsordningen kan bli påvirket av medarbeidernes studieteknikker.

Det ble nevnt til oss at alder og utdanning kunne spille inn på viljen til å ta autorisasjonen, og følgelig var dette noe vi var interessert i å spørre om. Det er en stund siden Bente i Bank X begynte sin arbeidskarriere og hun har ikke vært student på mange år. På spørsmål om det er utfordrende å begynne å lese til prøven svarer hun slik:

”Nei, jeg synes ikke det har vært så utfordrende for i banken har det hele tiden vært ett eller annet vi har drevet på med, kurs og sånt, så jeg har ingen problemer med å lære meg noe nytt. Banken har vært flinke til å holde oss oppdaterte på fagstoff. Om du bare selv har hatt lyst så har det vært muligheter, så det skal ikke stå på banken, de stopper ikke utvikling.”

Bente forklarer at banken også før autorisasjonsordningen har vært flinke på å holde sine medarbeidere oppdaterte. På grunn av at Bente har deltatt på kurs og hele tiden vært med på

ett eller annet som utvikler kunnskap, så synes hun ikke at det er så utfordrende med lesingen. Det er mye repetisjon av det de har lært tidligere. Bente virker å ha høy faglig selvtilitt noe som kan komme av lang fartstid og at hun hele tiden er blitt holdt oppdatert av banken. En annen informant i Bank X, Ingvild, har jobbet 2 år i bank og er relativt nyutdannet. Hun svarer slik på om det har vært utfordrende:

”Det er et veldig omfattende pensum vi må igjennom, og jeg må nok lese litt på ettermiddagen i tillegg til i arbeidstiden. Det er så absolutt utfordrende og det kreves at du jobber godt for å stå på prøvene. Om jeg hadde hatt et valg ville jeg ikke tatt autorisasjonen nå.”

Ingvild sier at det er utfordrende å lese til prøvene og om hun hadde hatt et valg ville hun ikke tatt autorisasjonen på nåværende tidspunkt. Dette kan være fordi Ingvild ikke har jobbet like lenge i banksammenheng som noen av de andre og derfor føler at det fortsatt er så mye som er nytt. Det er en mulighet at hun ikke har like høy faglig selvtilitt som Bente, siden hun ikke er like erfaren.

4.1.1 Analyse: Utvikling av kunnskap

I dette avsnittet vil vi analysere medarbeidernes meninger og tanker omkring kunnskapsutvikling i forhold til de teoretiske perspektivene omkring læring og kunnskap.

Levin og Klev (2002) presiserer at for å utvikle kunnskap må medlemmene i organisasjonen være mottakelige for ny kunnskap. Derfor vil åpenhet for ny og annerledes informasjon og metode være viktige faktorer for at individer i organisasjonen skal akseptere den nye kunnskapen. Gjennom våre intervjuer oppfatter vi at medarbeiderne forstår behovet for autorisasjonsordningen. Samtidig opplever vi litt varierende innsats i forhold til at medarbeiderne har delte meninger omkring innholdet i autorisasjonen. Dette fordi noen informanter uttrykker at innholdet i autorisasjonen er lite relevant for den, og forstår ikke hvorfor alle må ta autorisasjonen. På grunn av disse utsagnene og de generelle inntrykk vi sitter igjen med etter intervjuene, opplever vi medarbeiderne som mindre mottakelig for ny kunnskap, da dette er noe Levin og Klev (2002) mener er en forutsetning for å kunne utvikle kunnskap i organisasjoner. Grunnen til at de er mindre mottakelig kan være fordi noen ennå ikke har akseptert den nye kunnskapen de må tilegne seg. Dette er relevant fordi manglende

mottakelighet for ny kunnskap vil i henhold til teori, gjøre omforming fra informasjon til kunnskap vanskeligere. Da denne prosessen forklarer at det behøves maksimal anstrengelse fra et individ for å omgjøre informasjon til kunnskap. Dette kan også relateres til oppgavens definisjon av kunnskap (Tsoukas og Vladimirov, 2001) fordi de mener mennesket evne til å omgjøre noe til ny kunnskap vil avhenge av individets vilje til å omorganisere eller omforme det individet vet.

Illeris (2007) henviser til tilegnelsesprosessen og samspillprosessen i forhold til hovedprosessene i læringens sentrale struktur. Han legger spesiell vekt på at tilegnelsesprosessen inkluderer læringens innhold. Det vil si hva man tidligere har lært og læringens drivkraft. I henhold til dette forklares det at det er behov for motivasjon (drivkraft) for å gi læring et innhold. Om medarbeiderne er motiverte for denne læringsprosessen vil diskuteres i avsnitt 4.2.1.

Overføring av læring går ut på om kunnskap som er ervervet i en tidligere situasjon benyttes i en senere situasjon. I denne oppgaven viser det til hvorvidt medarbeidernes tidligere kunnskap er av betydning for utvikling av kunnskap i forhold til autorisasjonsordningen. Grunnen til at dette er relevant i henhold til problemstillingen, er at høy faglig selvtilitt, eller tro på overføring av læring, vil kunne påvirke medarbeidernes motivasjon til kunnskapsutviklingen slik at overføring av læring er mulig. I dette tilfellet vil det i henhold til Busch (1994), bety at medarbeidere som har høy faglig selvtilitt har høyere motivasjon enn de som har lav faglig selvtilitt. Vi opplever at flere av informantene er av den innstilling at autorisasjonsprøvene er vanskelige og vil kreve mye. De nevner at pensum er omfattende og tidkrevende med tanke på lesing og arbeid fram mot prøven. Gjennom denne studien har vi avdekket store forskjeller i faglig selvtilitt. Vi har opplevd medarbeidere som synes å inneha høy faglig selvtilitt, og medarbeidere med lav faglig selvtilitt. En av våre informanter, Bente, har i regi av Bank X kontinuerlig deltatt i kunnskapsutviklingsprogrammer. Hun virker å inneha en høy faglig selvtilitt. Ingvild har ikke jobbet lenge i bank og virker å ha lav faglig selvtilitt, ettersom hun ville tatt autorisasjonsprøven på et annet tidspunkt om det var en mulighet. I henhold til teori om faglig selvtilitt vil det si at Bente har en høyere motivasjon enn Ingvild til å ta autorisasjonen. Dette er også et inntrykk vi sitter igjen med etter intervjuene. Bente virker å ta litt lettere på lesingen fram mot prøvene enn det Ingvild gjør ettersom Bente er vant med å gjennomføre slike kunnskapsutviklinger.

Blant våre informanter er det spredning med tanke på utdanning. Det finnes informanter med høyere utdanning innen økonomi, informanter med kun vitnemål fra videregående skole og informanter med utdanning innen sosiologi. Selv om spredningen er stor i forhold til utdanning, føler vi ikke dette er av betydning i forhold til informantenes faglige selvtillit. Dette fordi det er forskjell i hvilke kurs informantene har deltatt på i løpet av årene i regi av bankene, samt deres egeninteresse til å holde seg oppdaterte. Bente er en som ikke har en typisk formell utdanning som bachelor- eller mastergrad, men som gjennom hele sin karriere har deltatt på ulike kurs og derfor virker å ha høy faglig selvtillit. ”Ingvild” derimot er en som er nyutdannet med en mastergrad i økonomi, men ettersom hun er fersk i banksammenheng virker hun å ha en lavere faglig selvtillit. Ut i fra dette bekreftes den tidligere antakelsen om at Bente virker å ha høyere faglig selvtillit enn Ingvild. Noe som kan utgjøre en forskjell ved kunnskapsutvikling med tanke på utdanning, er i forhold til hvor lenge det er siden informantene har vært på ”skolebenken”. Flertallet uttrykker en skepsis over at gamle studieteknikker er glemt og dette er noe som påvirker den faglige selvtilliten. Dette går ikke på at de ikke tror de kan det faglige, men at de frykter lesingen blir vanskeligere og de har glemt de studieteknikkene de hadde da de var studenter.

Generelt sett opplever vi en blanding blant våre informanter i faglig selvtillit, men vi er av den oppfatning at informantene i Bank X har en noe høyere faglig selvtillit enn informantene i Bank Y. Dette tror vi skyldes at Bank X har en egen opplæringsavdeling som kontinuerlig oppdaterer medarbeiderne i forhold til utviklingen i næringen. Følgelig kan dette medføre at de føler de besitter mer kunnskap enn det informantene i Bank Y føler de gjør. Ut i fra denne observasjonen burde Bank X i henhold til teori, ha høyere motivasjon til å ta autorisasjonen.

Ut ifra denne analysen antar vi at medarbeiderne er mindre mottakelig for ny kunnskap, dette mener vi vil ha betydning for utvikling av kunnskap i den forstand at medarbeiderne mangler anstrengelse og drivkraft til å omforme informasjon til kunnskap. Dette kan blant annet forklares ut ifra at vi oppfatter at noen medarbeidere har lav faglig selvtillit. I følge teori anvendt i denne oppgaven vil dette bety at de har lavere motivasjon til kunnskapsutvikling i forhold til de som har høy faglig selvtillit.

Vi har nå antatt at medarbeiderne er mindre mottakelig for ny kunnskap og at faglig selvtillit er varierende. Vi vil derfor i følgende analyser forsøke å studere hvordan medarbeidernes motivasjon og engasjement til kunnskapsutvikling er, for å se om dette kan forklare hvorfor

medarbeiderne er mindre mottakelig for kunnskap. Senere i diskusjonskapittelet vil vi diskutere hvilken betydning motivasjon og engasjement har hatt på kunnskapsutvikling, ut ifra analysene nedenfor.

4.2 Motivasjon hos medarbeidere

Motivasjon gir en forklaring på årsaken til hvorfor mennesker handler slik de gjør og hva som driver de. I henhold til oppgavens teoretiske perspektiver anser vi motiverte medarbeidere som en forutsetning for kunnskapsutvikling. Følgelig ønsker vi i dette avsnittet å presentere data om hva som motiverer og driver medarbeiderne i Bank X og Bank Y på et generelt grunnlag. Dette fordi vi anser at et individs generelle indre motivasjon i jobbsammenheng vil ha betydning for individets drivkraft og vilje til å utvikle kunnskap. Vi antar at et individ ikke kan utvikle kunnskap kun med motivasjon for kunnskapsutvikling. Dette fordi et individ behøver å være motivert i jobben for å ha lyst til å utvikle kunnskap i jobbsammenheng. Av den grunn vil det bli lagt fram data om hvilke behov medarbeiderne har og om de mener disse behovene er tilfredsstilte i jobbsituasjonen. Det vil også bli presentert data om medarbeiderne føler den jobben de har er attraktive for dem personlig, samt hvilken betydning lønn har.

For å finne ut hva som motiverer våre informanter spurte vi hva som var viktige for dem i en arbeidssituasjon. Dette blir forklart slik:

”Jeg motiveres av et godt arbeidsmiljø, at man trives og har lyst til å komme på jobb. Jeg trives også veldig godt med å jobbe med kunder og det å ha fornøyde kunder. Er jo artig når man gjennomfører et salg, men det sosiale er viktigere. Om jeg ikke hadde trivdes på jobb hadde jeg ikke blitt mer fornøyd med å gjennomføre et salg.” (Stine)

”Jeg motiveres av å jobbe med mennesker, ha relasjoner til medmennesker og knytte det til den jobben jeg har. Jeg trives veldig godt her i Bank Y og med mine arbeidsoppgaver, og jeg trives med å møte kunder.” (Lise)

”Jeg motiveres av fornøyde kunder, kontakt med kunder og det å få positive tilbakemeldinger på den jobben jeg har gjort. Jeg trigges ikke nødvendigvis av et klapp på skuldra fra ledelsen, ei heller konkurranse. Men god tilbakemelding fra kunder og det å ha god kvalitet på arbeidet jeg gjør, det motiverer meg.” (Ida)

”For meg er det viktig å ha en jobb jeg synes er utfordrende og jeg liker utfordringer. Man må være opptatt av å prestere når man driver på med salg. Rammebetingelsene må naturligvis være på plass slik som lønn. Frihet er også viktig. Arbeidsmiljø og det sosiale er også viktig, men mindre viktig enn de som er nevnt tidligere, for jeg går ikke på jobb for å få venner og være sosial.” (Jonas)

Flere av våre informanter forklarer at det sosiale og et godt arbeidsmiljø er viktigere enn det å oppnå et salg, og at de motiveres av fornøyde kunder. Dette var et svar vi fikk fra våre informanter både i Bank X og Bank Y. Det kan være en antydning på at de fleste mener disse to forutsetningene er viktigere enn det å prestere og gjennomføre salg. Jonas skiller seg ut fra dette, med at det virker som utfordringer, frihet og det å prestere er viktigere enn det sosiale aspektet i en jobbsituasjon. Han er den eneste av våre informanter som svarer slik og det er noe vi fant interessant. For å få en dypere forståelse for hva som motiverte medarbeiderne stilte vi spørsmål til banksjefene om hva de trodde motiverte deres medarbeidere:

”Vi i Bank X prøver å ha et godt arbeidsmiljø og jobber hele tiden for det. Jeg prøver spesielt å gi de unge all den utfordringen de vil ha for at de skal bli her lengst mulig. Vi har individuell oppfølging der det legges vekt på det man har fått tilbakemelding på og det jeg selv tror motiverer den enkelte. Jeg føler at det er min oppgave å se hva som skal til for at de synes det er gøy å utføre sine arbeidsoppgaver.” (Banksjef Bank X)

”Jeg forsøker jevnlig å ha samtaler med mine medarbeidere om hva som motiverer de og jeg tror det er en kombinasjon av det sosiale og det å prestere som motiverer de. Jeg føler de er fornøyde med hvordan de har det her. Her i avdelingen er det konkurranse både individuelt og i team. Vi hadde tidligere i en periode en del konflikter, men disse har vi rusket opp i og laget nye spilleregler. Jeg føler vi har fått et mer sunnere bilde på å konkurrere.” (Banksjef Bank Y)

Banksjef i Bank X virker å ha god oversikt over hva som motiverer hver enkelt av sine medarbeidere og sammen jobber de kontinuerlig for å ha et godt arbeidsmiljø. Vi fikk gjennom intervjuene i Bank X bekreftet av våre informanter at de hadde et svært godt arbeidsmiljø, og at dette var noe de faktisk var kjent for blant andre avdelinger. Vi fikk i

tillegg høre at det ikke var et konkurransepreget miljø i Bank X hvor det ble fokusert mye på salg. I Bank Y fikk vi gjennom intervjuene et inntrykk at denne avdelingen var litt mer konkurransepreget enn det Bank X virket å være, noe Banksjef Bank Y bekrefter. Banksjefene ser ut til å ha god oversikt over hva som motiverer deres medarbeidere og sitatene bekrefter det medarbeiderne har fortalt oss. Det mener derfor at både Bank X og Bank Y har et godt arbeidsmiljø, men at Bank Y fremstår som mer konkurransepreget.

På spørsmål om den jobben medarbeiderne har i dag er attraktive for dem personlig, fikk vi varierende svar:

”Jeg trives god og har ikke noe negativt å si om jobben min, men tror nok ikke jeg holder på med dette i 20 år til. Jeg tror ikke rådgivere sitter så veldig lenge i jobben, selv om det er en trygg og sikker jobb.” (Ingvild)

”Ja dette er så absolutt en attraktiv jobb for meg. Jeg liker å snakke med mennesker noe jeg kan gjøre her, og denne jobben er veldig spennende. Det er et vidt spekter av arbeidsoppgaver og mye kundekontakt, så jeg trives veldig.” (Therese)

Jeg mener jeg har en attraktiv jobb for min egen del, men det finnes jo mange attraktive jobber. Jeg har vært her i 13 år og hadde jeg ikke trivdes hadde jeg byttet jobb.” (Stian)

”Jeg trives i jobben her og nå, og det er ikke noe annet jeg vil holde på med, men hva jeg gjør senere kan jeg ikke svare på.” (Jonas)

Noen svarte utelukkende at dette er en attraktiv jobb for deres egen del og at de trives veldig godt, mens andre igjen er mer nølende. De trives her og nå, men kan ikke se seg selv jobbe med dette hele livet. Videre forsøkte vi å finne ut av om lønna i bankene hadde noen innvirkning på hvorfor de jobbet her. Med det tenkte vi om de ble motiverte av en høy lønn eller om det var andre ting som motiverte de. Dette var noen av svarene vi fikk:

”Om det er lønn du motiveres av, blir du aldri fornøyd i banken.” (Stian)

”Om du går på jobb og har god lønn, men mistrives sosialt, så gidder du ikke å gå på jobb lenger. Det å gå på jobb er for meg en sosial greie. Man vil jo alltid ha mer lønn, men uten det sosiale hjelper ikke lønna.” (Øystein)

”Lønn er veldig viktig for meg, men det er ikke det aller viktigste. Jeg liker å jobbe med mennesker.” (Lise)

”Lønn er viktig ettersom man har behov for en viss inntekt, men lønn er ikke det viktigste. Jeg er ikke ute etter høyest mulig lønn, men vil heller ikke jobbet for en dårlig lønn. I denne jobben har jeg så absolutt en lønn jeg kan leve av.” (Ida)

”Jeg kunne selvfølgelig tenkt meg og gått opp noen lønnstrinn, men for min del er fritiden min viktigere.” (Bente)

Stian sier med en humoristisk undertone at om det er lønn du motiveres av blir du aldri fornøyd i banken. Stian, Øystein, Lise, Bente og Ida mener alle at lønn er viktig, men at det sosiale er viktigere. Samtlige av våre informanter mener at lønn ikke er det de motiveres av. Det arbeidet de legger ned i jobben må kompenseres av en lønn de er fornøyde med, men så lenge dette er på plass er ikke lønn en egen motivasjonsfaktor. I tillegg til de sitatene vi har presentert kom det fram at alle våre informanter likte jobben sin, de synes den er givende og interessant, og de trives med å gjennomføre et salg. Samtlige informanter er veldig fornøyde med banksjefene, og de sier de er veldig flinke til å oppmuntre de og komme med rosende ord. Om det er noen som får forfremmelser er uvisst, men flere av våre informanter har tilleggsverv og dermed litt mer ansvar. Avslutningsvis kan det sies at begge bankene virker å være lagt opp på den måten at om de ansatte ønsker å utvikle seg og lære seg nye ting, så har det ikke manglet på muligheter.

4.2.1 Analyse: Motivasjon hos medarbeidere

Gjennom intervjuene ønsket vi å få en forståelse for hva som motiverer medarbeiderne i Bank X og Y på et generelt grunnlag, for senere i oppgavens diskusjonskapittel å studere om motivasjon har noen betydning for kunnskapsutvikling. Dette fordi vi mener et individ ikke kan utvikle kunnskap kun med motivasjon for kunnskapsutvikling.

Ut fra intervjuene har vi forsøkt å danne et bilde av hva som driver medarbeiderne i en jobbsituasjon. Resultatene viser at flesteparten av informantene motiveres av et godt arbeidsmiljø og kundekontakt, fremfor høyere lønn og behovet for å prestere. Dette fordi de mener det er viktigere å ha en arbeidsplass hvor de trives, fremfor en jobb som betaler godt og hvor det er tøff konkurranse. En av våre informanter (Jonas) skiller seg fra flertallet, ved at han forklarer at prestasjon, frihet og rammebetingelser er viktigere enn arbeidsmiljø. Det vi finner interessant med disse resultatene, er at de stemmer overens med Hertzberg (1959) og Hertzberg (1966) i Andersen (2009) sine motivasjonsfaktorer. Med det menes at vi opplever at alle motivasjonsfaktorene er å spore blant informantene, men den enkeltes behov for de ulike faktorene varierer. Jonas motiveres for eksempel av andre faktorer enn det andre av våre informanter gjør. Vi mener derimot at det er rimelig å anta at slike variasjoner vil oppstå da alle mennesker er forskjellige og har forskjellige behov.

Amar (2004) vektlegger at det er forskjell i hva som motiverer eldre og yngre generasjoner, såkalte *generasjonsdrivere*. Ut ifra våre resultater har vi ikke kunne spore noen slike generasjonsdrivere. Både yngre og eldre medarbeidere har likheter i hva som driver dem, de fleste mener penger er mindre viktig enn det sosiale. Vi har derfor ingen resultater som hentyder at det er store ulikheter i hva som motiverer de yngre i forhold til de eldre. Det kan tenkes at grunnen til dette kan være at majoriteten av de ansatte er yngre medarbeidere, slik at de få som er litt eldre ubevisst har justert sine behov i henhold til hvem de arbeider med.

Både Hertzberg (1959), Hertzberg (1966) i Andersen (2009) og Amar (2004) mener det er vanskelig å motivere medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner med penger. Flertallet av våre informanter sier at de ikke takker nei til en høyere lønn, men lønn alene er ikke grunnen til hvorfor de går på jobb. Det er noen informanter som mener lønn er av betydning, men ikke avgjørende trivsel på jobben. Dette forsterker utsagnet om at penger ikke motiverer medarbeidere i en arbeidssituasjon. Det er tydelig at penger er viktig, men det påvirker ikke ytelsen til medarbeiderne generelt sett. Det kan være at våre informanter er fornøyde med den lønna de har og at svarene ville blitt annerledes om de hadde vært misfornøyde, men dette er uvisst. Når det gjelder incentiver i forhold til autorisasjonsordningen, vil dette bli diskutert i analysen angående engasjement.

Gjennom resultatene forsterkes antakelsen om at "selvet" og den indre motivasjonen er den sterkeste driveren til å få noen til å utføre en handling. Medarbeiderne i de to bankene

motiveres ikke av et lønnspålegg for å gjennomføre sine daglige arbeidsoppgaver, men heller av et godt arbeidsmiljø, arbeidet i seg selv, kundekontakt, frihet og prestasjon. Denne antakelsen forsterkes videre ut ifra Amars (2004) motivasjonsforutsetninger som forklarer hvordan man kan oppnå motivasjon blant medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner.

Jobbforutsetninger i form av motivasjon som et resultat av gleden som kommer fra å utføre arbeidet, finnes hos flesteparten av informantene i begge bankene samtidig som medarbeiderne føler seg utfordret i arbeidet. Amar (2004) forklarer videre at medarbeidere burde oppfatte arbeidsplassen som attraktiv, slik at de har lyst å jobbe i organisasjonen. Flere ansatte oppfatter arbeidet som attraktivt, men de som virker noe usikre begrunner det med at de ikke er sikre på om de vil jobbe som rådgivere for resten av livet. Dette er noe vi ser som er en naturlig antakelse i arbeidslivet. Oppfattelsen av arbeidet som attraktivt henger sammen med *Utfallsforutsetninger*, som går ut på at utfallet av å utføre arbeidet oppfattes som attraktivt. Lønn er derfor ikke en motivasjonsforutsetning, ettersom frihet og fleksibilitet i jobben er å anse som viktigere. Dette stemmer overens med motivasjonen til medarbeiderne i bankene, da de heller ønsker utfordringer og frihet fremfor høyere lønn. *Forutsetninger for organisasjonssystem* som arbeidsmiljø, policy, markedsposisjon og organisasjonskultur, kan motivere ansatte ved at de føler seg hjemme i organisasjonen. Dette er tidligere diskutert som et tilfelle i begge bankene. Arbeidsmiljøet ses derfor som meget godt i begge bankene, og oppfattes som en kilde til motivasjon for de som arbeider der.

Gjennom denne analysen føler vi at vi har utviklet en god oversikt over hva som motiverer medarbeiderne i de to bankene, spesielt med tanke på indre motivasjon. I den forbindelse kan vi oppsummere at vi oppdaget behov for et godt arbeidsmiljø, prestasjon, frihet og kundekontakt. I løpet av intervjuene har vi fått forståelse for at dette er behov som medarbeiderne opplever som tilfredsstillende. Følgelig betyr det at medarbeiderne er motiverte i arbeidssammenheng på et generelt grunnlag. For å kunne undersøke om denne motivasjonen er gjeldende for kunnskapsutvikling, må det knyttes opp mot engasjement ettersom motivasjon forklarer hva som driver engasjementet. Dette vil vi gjøre under punkt 4.3.1.

4.3 Medarbeideres engasjement til kunnskapsutvikling

I forhold til engasjement ønsket vi å høre hvilket engasjement medarbeiderne hadde til autorisasjonsordningen og om det var noen drivere som påvirket fremveksten av engasjementet. For å finne ut av dette ønsket vi å vite om medarbeiderne tok autorisasjonen

kun fordi de måtte eller fordi de hadde et ønske om å ta den. Vi ville også se om det var noen form for psykologisk kontrakt som påvirket medarbeidere til å ta autorisasjonen.

Vi har en informant i Bank X som ikke ønsket å ta autorisasjonen, så her ønsket vi å høre hva som var grunnen til at han ikke ønsket å ta den.

”Jeg lar være å ta autorisasjonen fordi jeg ønske ikke å jobbe som bredderådgiver. Jeg er veldig for videreutdanning, kompetanse og opplæring, men at jeg ikke tar autorisasjonen har ingenting å gjøre med at jeg ikke ønsker å videreutvikle meg eller lære noe nytt. Det går rett og slett på jobbinteresse.” (Espen)

”Espen” ønsker ikke å ta autorisasjonen fordi den omhandler et område han ikke har jobbinteresse for. Han ønsker heller å søke etter en ny jobb enn å utdanne seg til å bli en autorisert rådgiver. De andre som jobber i Bank X og Y skal alle ta autorisasjonen, og de fleste sier de ville tatt autorisasjonen uansett om de hadde hatt et valg:

”Jeg tar autorisasjonen fordi jeg alltid er nysgjerrig på nye ting. Jeg ønsker at kunnskapsnivået skal øke, både internt og hos konkurrenter, for da vil det være lettere å skille mellom hvem som er dyktige og hvem som ikke er det. Autorisasjonen kan være med på å luke ut de som ikke bør være rådgivere. Jeg ville tatt autorisasjonen uansett om jeg hadde hatt et valg, for man får jo mer anerkjennelse og yrkesstoltheten vil øke. Vi får høre av kunder at vi er jo kun selgere, men nå kan man si at man er en autorisert rådgiver.” (Pål)

”Jeg mener det er en naturlig konsekvens som finansiell rådgiver å utvikle ny kunnskap, og det hadde jeg gjort uansett om autorisasjonsordningen ikke kom. Jeg ville tatt autorisasjonen uansett for kunnskapen sin del.” (Jonas)

”Jeg ville tatt autorisasjonen uansett. Synes det er nødvendig, og det å vise at du kan noe er aldri dumt.” (Morten)

”Jeg tar autorisasjonen fordi jeg må det for å beholde jobben, men om jeg hadde hatt et valg ville jeg tatt den uansett.” (Øystein)

Disse sitatene fremhever at medarbeiderne ville tatt autorisasjonen uansett om de hadde hatt et valg eller ikke. Av våre 12 informanter svarte samtlige at de ville tatt autorisasjonen uansett, men Ingvild sier hun ville ventet litt om hun hadde hatt et valg. Grunner som nevnes for å ta autorisasjonen er blant annet at den kan gi en viss form for status i jobbsammenheng og den er noe som kan føre til økt yrkesstolthet. Kunnskapsnivået skal øke og kunnskapsutvikling er noe som er naturlig i denne type arbeid. For å få dette bekreftet medarbeidernes syn på å ta autorisasjonen spurte vi banksjefene om dette:

”Jeg tror størsteparten tar autorisasjonen kun fordi de må og hadde de hatt et valg hadde de latt være. Jeg tror nok de føler seg forpliktet til å si de ville tatt den uansett, for hadde de virkelig ønsket det så hadde de brukt mer fritid til lesing og ikke klaget over for lite lesing i arbeidstiden.” (Banksjef Bank Y)

”Jeg tror nok noen tar autorisasjonen kun fordi de må, og om de hadde fått et valg ville nok noen latt være å ta den. Jeg tror dere vil få forskjellige svar på dette spørsmålet fra medarbeiderne.” (Banksjef Bank X)

Banksjefene tror rådgiverne tar autorisasjonen fordi de må og om de hadde hatt et valg hadde nok flere latt være å ta den. Banksjef Bank Y mener mange sier de ville tatt den er fordi de føler seg forpliktet til å svare slik på spørsmålet. At det er en slik uoverensstemmelse mellom svarene vi har fått blant medarbeiderne og banksjefene er noe vi finner interessant. Følgelig vil vi derfor gå nærmere inn på det i analysen.

På spørsmål om informantene følte seg anerkjente i jobben og om de så på seg som en ressursperson, fikk vi blant annet disse svarene:

”Jeg føler den jobben jeg gjør blir lagt merke til. Jeg har fått tilbakemeldinger på at jeg gjør en god jobb, men jeg vil ikke si jeg er en ressursperson. Jeg har ikke jobbet her så lenge og tror ikke jeg er en ressurs på noen spesielle områder.” (Ingvild)

”Jeg tror den jobben jeg gjør blir lagt merke til av andre, og jeg vet at jeg blir sett på som en ressurs.” (Morten)

”Jeg tror mine kollegaer legger merke til det arbeidet jeg gjør. Jeg er en ressurs for bedriften.” (Lise)

Samtlige 12 av våre informanter svarte at den jobben de gjør blir lagt merke til av kollegaer og ledelsen. 11 av 12 sier også at de er ressurspersoner, utenom Ingvild som ikke tror hun er dette. Grunnen til dette kan være fordi hun ikke har vært så lenge i jobben som de andre og føler at det er mye å sette seg inn i generelt i jobbsammenheng.

Vi ønsket å finne ut om det fantes noen form for psykologisk kontrakt mellom medarbeiderne og arbeidsplassen som påvirket deres valg til å ta autorisasjonen. Stine sier det slik på spørsmål om hvorfor hun tar autorisasjonen:

”Jeg er kanskje litt naiv og pliktoppfyllende for jeg gjør det jeg får beskjed om, men det er jo greit å ta den. Ville uansett tatt den, for det er fint å teste seg selv og vite hva man kan og eventuelt mangler.”

Stine sier hun ville tatt autorisasjonen uansett, men hun sier også at hun gjør det hun får beskjed om fra arbeidsgiver. I den forbindelse oppstår det ikke en psykologisk kontrakt per definisjon, da Stine tar prøven uavhengig av om hun oppnår noe med det.

Arbeidsmiljøet i begge bankene ble fremstilt som svært godt under analysen av motivasjon, samtidig som det kom frem at Bank Y virket noe mer konkurransepreget enn Bank X. Vi stilte spørsmål om hvordan stemningen var i avdelingen med tanke på å ta autorisasjonen og om de hjalp hverandre. Pål i Bank Y forklarer det slik:

”Stemningen her i avdelingen er bra, men vi er jo konkurransemennesker, så det er litt terging og slikt. Når de som gikk opp til prøven i november sto, ble det press på de andre til å klare den. Det er to som har strøket og det er klart det er et større press nå for at de skal klare den neste gang.”

Sitatet sier at det er god stemning i avdelingen, men at det er et visst press for at alle skal klare autorisasjonen. For de som stryker på prøvene blir presset enda større for at de skal stå neste gang. Flere i Bank Y sier at de hjelper hverandre om det er noen som står fast. De praktiserer også kundemøter slik at en som er kommet lengre i prosessen med autorisasjonen

kan hjelpe til og korrigere en som ikke har kommet like langt. I Bank X er det også et godt arbeidsmiljø og de jobber i team fram mot prøvene. Medarbeiderne har kommet med et ønske om at banksjefen burde være en av de første til å ta autorisasjonen, og dette ser per dags dato ut til å bli gjennomført selv om det kun er dager før de andre. I Bank Y kom medarbeiderne med forslag om at de ønsket samlinger og mer undervisning, og da arrangerte ledelsen det slik at det ble gjennomført en helgesamling i Malangen med en innleid kursleder.

Avslutningsvis spurte vi om medarbeiderne forventet at autorisasjonen skulle føre til noe og om de trodde de fikk noen form for belønning for å ta den. Ettersom autorisasjonsordningen blir gjennomført på den måten at de som ikke autoriseres mister jobben, ønsket vi å høre hva våre informanter mente om dette:

”Det er ingen belønning fra ledelsen om man fullfører autorisasjonen, men jeg mener det kan være viktig med incentiver. Vi har brukt mye tid på å lese og vi blir jo mer attraktive når vi er ferdige. Om bankene ønsker å beholde de som har tatt autorisasjonen er det viktig at de betaler for det. Jeg skulle gjerne vist om incentiver på forhånd, hatt en gulrot å gå etter. Jeg har lest på fritiden og ofte vært oppe til kl. to på natta, men det har vært mitt eget valg å gjøre det slik.” (Pål)

”Det er ingen form for incentiver, i så fall må dette forhandles selv. Jeg skulle ønske det var mulig å få studiepoeng for å ta autorisasjonen. Dette er noe jeg har diskutert med mine medarbeidere, og de er alle enige i det.” (Lise)

”Det er oppe til diskusjon hos konsernledelsen om det skal være noen belønning for å ta autorisasjonen. Jeg synes på en måte at det er på sin plass at man får noe for å gjøre dette, men på en annen måte så er det jo en del av jobben vår. Her i avdelingen har det vært gitt mellom 50-60 timer til lesing, så man kan jo regne på hva det vil koste i forhold til det å ønske incentiver.” (Banksjef Bank Y)

”Det ble tatt opp på et møte om at ledelsen i Bank X kunne begynne å belønne, ha en liten gulrot for å få opp motivasjonen, men da ble det gitt klar beskjed om at hvis det var noen som skulle gi noe fra seg var det vel helst de ansatte siden de får påspandert en utdanning som er attraktiv for andre banker.” (Espen)

Pål mener at det burde vært en form for belønning, og dette er noe samtlige av våre informanter i Bank Y tar opp. Lise mener det burde bli innført studiepoeng som et incentiv for å ta autorisasjonen. Banksjef i Bank Y har forståelse for at noen har et ønske om incentiver, men ettersom det lokalt blir gitt tillatelse til lesing i arbeidstiden så har de fått en del allerede. I Bank X er det heller ingen form for incentiver om de ansatte gjennomfører autorisasjonen, men der blir det fra sentralt hold lagt opp til lesing i arbeidstiden. Det er blitt tatt opp med ledelsen sentralt at det burde vært en form for belønning, men det fikk de ikke noen respons for. Holdningen fra ledelsen sentralt i Bank X er at siden deres ansatte får påspandert en form for utdanning og får lov til å ta denne i arbeidstiden, så burde det ikke være behov for noen belønning. Det kan være verdt å nevne at autorisasjonsordningen mest sannsynlig ikke er av verdi for utenfor finansnæringen, og at dette kan være en grunn til hvorfor informantene føler det bør være en form for belønning. Bente mener at hennes fritid er mer viktig enn høy lønn, så derfor har hun ikke savnet noen form for belønning ettersom de får lov å lese i arbeidstiden. Ingen av bankene har lagt opp til at det skal være incentiver for å ta autorisasjonen, men vi sitter med et inntrykk av at det i Bank Y er et større ønske om incentiver enn i Bank X. Det kan tenkes at det er fordi medarbeiderne i Bank Y må ta større ansvar for egen læring enn det medarbeiderne må i Bank X. Ønsket om gulrot er så absolutt til stede, men ettersom de fleste er villige til å ta autorisasjonen, så er det liten tvil om at pilsken fungerer.

Selv om det ikke er noen incentiver knyttet til det å bli autoriserte spurte vi om de trodde det ville oppstå noen fordeler med å være autorisert i fremtiden. Morten svarer slik:

”Jeg tror det kan være at vi får større fullmakt i jobben enn det vi har i dag, slik at vi slipper å kalle inn spesialister. Er ingen som har besluttet dette, men det er jo naturlig at det kommer når vi kan alt det.” (Morten)

”Vi har hørt snakk om at det kanskje kommer en form for bonus eller belønning når vi klarer autorisasjonen, men ingenting er bekreftet eller gjennomført.” (Jonas)

Morten tror at autorisasjonsordningen vil føre til at de får større fullmakt i jobbsammenheng. I Bank X har rådgiverne en maks grense på investering som ligger på 50.000 kr. og de tror nå at denne vil bli utvidet ettersom de har tatt en autorisasjonsprøve som øker kunnskapsnivået deres på blant annet investering. I Bank Y forteller Joans at de har hørt rykter om at det kan

komme en bonus eller belønning når de klarer prøven, men noe slik er ikke ennå blitt gjennomført.

4.3.1 Analyse: Medarbeideres engasjement til kunnskapsutvikling

Engasjement handler i stor grad om det samme som motivasjon, nemlig det å få noen til å gjøre noe. Forskjellen er at mens motivasjon handler om den indre drivkraften til en handling, omhandler engasjement de psykologiske aspektene av hvorfor et individ gjør som det gjør. Som tidligere omtalt har motivasjon betydning for engasjement i den forstand at motivasjon kan forklare hva som driver engasjementet. Det finnes tre grader av engasjement for ansatte i følge Banken og Solberg (2002). Det er om de er engasjerte i forhold til hva de får tilbake for å gjøre en handling i form av belønninger, om de føler en indikasjon med det bedriften står for, eller om de blir engasjerte fordi de føler tvang til det. Ut ifra resultatene ovenfor hevder de fleste informantene at de ville tatt autorisasjonen uansett, fordi de mener kunnskapsutvikling er viktig. I den forbindelse er engasjementet av en verdibasert karakter, da de ansatte forstår at kunnskapsutvikling er viktig i deres bransje, og av den grunn er villige til å ta den. Samtidig er det interessant at begge banksjefene mener dette ikke er tilfellet, da de mener informantene tar autorisasjonen først og fremst for å beholde jobben. Hvis dette er tilfellet, er det så et fremmedgjort engasjement og det vil si at informantene er engasjerte fordi de føler de befinner seg i en tvangssituasjon. Det oppstår følgelig en usikkerhet i forhold til hva engasjementet til de ansatte kommer av. Det er naturligvis en mulighet for at informantene ikke ønsket å være ærlig med oss, og heller gi oss inntrykk av at de står for verdier de egentlig ikke gjør. Dette forblir uvisst, men det kan tenkes at det er en viss sannhet i begge utsagnene.

McKenzie et. al. (2001) knytter engasjement til motivasjon i den forbindelse at engasjement kan oppnås gjennom intern eller ekstern motivasjon. Hun skiller mellom intellektuelt og emosjonelt engasjement, for hva som gjør personer engasjerte. En person kan for eksempel logisk rettferdiggjøre og rasjonalisere for behovet for engasjementet, men samtidig ikke føle seg fullstendig engasjert. På den andre siden kan personen føle seg engasjert, uten noen intellektuell forklaring på følelsen. McKenzie et. al. (2002) hevder videre at engasjement, eller mangelen på det, alltid er en individuell reaksjon på eksterne krav. Med det menes at incentiver i form av belønninger kan være en måte å oppnå engasjement på blant medarbeidere. Ut ifra resultatene ovenfor forteller alle informantene at eksterne incentiver

ikke er tilstedet i form av en belønning for å gjennomføre autorisasjonen. Dette er videre noe flere informanter har savnet under denne prosessen. Enkelte mener en slik belønning kunne fungert som en gulrot, slik at de føler de har noe å jobbe mot. Dette antyder til at enkelte informanter har et intellektuelt engasjement hvor de forstår hvorfor de må ta autorisasjonen, men ikke er helt motiverte til det arbeid ordningen krever. Det er få informanter som opplever en psykologisk kontakt med arbeidsgiver i henhold til autorisasjonen, men vi tror flere kunne ønsket dette siden der er et ønske om belønning. Det er noen informanter som tror en slik form for gulrot vil komme senere i autorisasjonsprosessen, og opplever kanskje i den forbindelse en form for psykologisk kontrakt, selv om ingenting er avgjort av sentralledelsen i noen av bankene. Følgelig antar vi at informantenes engasjement er av ulik karakter og i forskjellig styrke.

Vi opplever at alle informantene forstår hvorfor de må autoriseres, men vi har ikke klart å avdekke om det er noe spesielt som driver dem til å gjennomføre autorisasjonen. For å oppnå engasjement til kunnskapsutvikling hevder McKenzie et. al. (2001) at, intellektuelle drivere kan styrkes gjennom presentasjoner og trening for å øke forståelsen for utviklingen. Dette er noe vi føler begge bankene har lyktes med, da alle informantene forstår verdien og relevansen av å ta autorisasjonen. Bank X virker i stor grad å ha lyktes med å styrke denne driveren, da de ansatte tidligere har vært involvert i kurs og trening gjennom den interne opplæringsavdelingen. For å forbedre motivasjonen, eller de emosjonelle driverne, foreslår McKenzie et. al. (2001) at det vil være viktig å bygge et arbeidsmiljø hvor ansatte føler de kan stole på hverandre slik at de i større grad er villig til å dele kunnskap og samarbeide seg i mellom i forhold til kunnskapsutvikling. På dette punktet mener vi begge bankene har et godt utgangspunkt. Informantene beskriver arbeidsmiljøet som godt og inkluderende, hvor de i større grad arbeider sammen for å oppnå mål, fremfor individuelt. Samtidig opplever vi at Bank Y har et lite stykke igjen her, da vi får opplyst at det oppstår konkurranse internt, samt at det tidligere var en usunn konkurransekultur. Dette er noe ledelsen har tatt tak i og arbeider for å forebygge. Samtidig er det verdt å nevne at konkurranse ikke nødvendigvis er negativt for en bedrift da det i enkelte tilfeller kan det skape motivasjon til å arbeide hardere. I denne sammenheng vil det derimot være essensielt at de ansatte klarer å arbeide sammen og stille hverandre spørsmål for å ha best mulige forutsetninger for å klare autorisasjonen. I stedet for ”uformell” konkurranse mellom medarbeidere, bør dette heller være styrt av ledelsen gjennom et belønningssystem. Det kan for eksempel være en belønning når noen medarbeidere klarer den teoretiske prøven, eller har fullført hele autorisasjonen. For eksempel kan en belønning

være større fullmakt i jobben slik som Morten snakker om. Det som i dette tilfellet er viktig er ikke belønningens størrelse, men å oppmuntre medarbeiderne underveis i prosessen. Positiv feedback er relevant for å styrke de emosjonelle driverne. Dette kan for eksempel være at ledelsen tar tak i initiativ fra medarbeiderne i forhold til gjennomføringen av kunnskapsutviklingen. På dette punktet opplevde vi to eksempler på slike tiltak i begge bankene. I Bank Y ga medarbeiderne uttrykk for at de savnet klasseromsundervisning og kunne tenkt seg noen kurs for ”å komme i gang”. Dette tok ledelsen internt tak i og arrangerte et seminar over en helg hvor de leide inn eksterne foredragsholdere. Dette var noe samtlige medarbeidere satte pris på. I Bank X foreslo medarbeiderne at lederen burde være en av de første til å ta autorisasjonen, noe banksjefen også gjorde. Gjennom dette tiltaket opplevde de ansatte at lederen ”tok styring” og gikk fram som et godt eksempel, noe som skapte engasjement blant de ansatte. I henhold til McKenzie et. al (2001) vil disse initiativene tatt av ledelsen hjelpe til med å styrke medarbeidernes motivasjon til å ta autorisasjonen.

Gjennom analysen av medarbeidernes engasjement viser det seg at alle informantene er engasjerte til kunnskapsutvikling mot autorisasjonen på et intellektuelt plan, samtidig som det emosjonelle (drivkraft) engasjementet ikke er fullt tilstedeværende. Med det menes at alle medarbeiderne *vil* gjennomføre autorisasjonen og intellektuelt sett forstår hvorfor den gjennomføres og behovet for den. Samtidig opplever vi at medarbeiderne emosjonelt sett virker de å mangle den drivkraften som skal til for og virkelig engasjere seg i autorisasjonen, noe som kan forklare hvorfor vi tidligere i analysen oppfattet de som mindre mottakelig for ny kunnskap. Om denne manglende drivkraften vil ha betydning for kunnskapsutvikling vil diskuteres i følgende kapittel.

5 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å se hvilken betydning motivasjon og engasjement har hatt for utvikling av kunnskap. I dette kapitlet diskuteres oppgavens problemstilling i forhold til analyse av empiri.

Resultatene fra oppgavens undersøkelse viser at medarbeiderne er engasjerte på et intellektuelt nivå for kunnskapsutvikling, samtidig opplever vi at de mangler det emosjonelle engasjementet. Det betyr at en indre drivkraft ikke er fullt tilstedeværende. Av den grunn er det relevant å diskutere om penger i forhold til kunnskapsutvikling kan virke motiverende i en arbeidssituasjon. Hertzberg (1959) er meget klar i sin studie på at penger ikke motiverer mennesker på jobben. Denne antakelsen støttes videre av Amar (2004) som mener at ”selvet” er den ypperste positive forsterkeren for å få noen til å gjøre noe. Samtidig mener Amar (2004) at med de rette incentivene kommer alle arbeidere til å yte deres beste. Bruken av incentiver nevnes også av McKenzie et. al. (2001) som mener engasjement eller mangelen av det alltid er en reaksjon på eksterne krav. Med det mener de at mennesker gjør noe i forhold til hva de forventer å få tilbake. Følgelig kan vi oppsummere at incentiver fungerer som en måte å øke motivasjonen eller engasjementet til medarbeidere i en organisasjon. Av den grunn er det relevant å diskutere hvordan incentiver kan benyttes for å øke motivasjon og engasjement til kunnskapsutvikling. Grunnen til at Hertzberg (1959) mener at penger ikke motiverer mennesker i jobben er fordi motivasjon ikke er ”pisk” eller ”gulrot”, men heller en indre drivkraft som får oss til å gjøre noe fordi vi har lyst. Samtidig vektlegger han at denne indre drivkraften er mye viktigere enn en bonus som varer her og nå. Følgelig kan vi ifølge Hertzberg (1959) si at incentiver ikke er bekvemmelig med tanke på kunnskapsutvikling, fordi en belønning i form av penger, ikke vil ha en langsiktig virkning. Virkningen vil kun vare her og nå og forsvinne like raskt. Av den grunn vil ikke medarbeidere føle økt motivasjon neste gang de må utvikle kunnskap. En belønning i form av penger vil heller påvirke medarbeiderne til å forvente en liknende bonus neste gang, siden de fikk det sist. Følgelig er dette et dilemma for lederne, da det er positive og negative sider med begge utfallene. Derfor må det diskuteres om motiverte medarbeidere er et behov for å kunne gjennomføre kunnskapsutvikling. Eller kan det tenkes det er tilstrekkelig med et engasjement uten en indre drivkraft, slik det er tilfelle i bankene i denne studien?

I henhold til oppgavens definisjon av motivasjon fremkommer det at ”*motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*” (Kaufmann og Kaufmann, 1998:43). Denne definisjonen forteller at det er motivasjonen som forklarer årsakene til at vi handler slik som vi gjør, samt hvorfor vi velger en retning fremfor en annen, og hvor mye intensitet vi legger i våre anstrengelser. I henhold til dette, vil motivasjon forklare hvorfor en person for eksempel gjør det bedre på en prøve enn en annen person. Dette vil være fordi vedkommende har lagt mer intensitet i handlingen med å studere til prøven, noe som skyldes at vedkommende er mer motivert enn den andre personen. Dette kan videre skyldes at personer motiveres av ulike behov, og hvor motiverte individer er til en handling avhenger av hvor tilfredstilte deres behov er. Av den grunn kan årsaken til at medarbeiderne mangler motivasjon for å gjennomføre autorisasjonen, muligens forklares med at kunnskapsutvikling ikke er noe som motiverer medarbeiderne. De fleste av medarbeiderne motiveres av et godt arbeidsmiljø og kundekontakt. Dette er ikke behov som blir tilfredsstilte som en følge av å ta autorisasjonen, ettersom mye av arbeidet mot autorisasjonsprøven er lagt opp som lesing på egenhånd. Jonas var en informant som skilte seg ut med tanke på at han hadde annerledes motivasjonsbehov enn de andre av våre informanter. Han forklarte at å prestere og oppnå resultater er det han motiveres av i en arbeidssammenheng. Følgelig vil denne drivkraften kunne hjelpe til med å skape gode resultater i forhold til autorisasjonen, fordi hans motivasjon vil forsterkes etter hvert som han arbeider. Jonas er en av informantene som har bestått autorisasjonen på første forsøk. Følgelig kan det tenkes at dette skyldes hans motivasjonsbehov for å prestere. Kort oppsummert kan vi anta at i følge motivasjonsteoriene vil motivasjon være betydelig i forhold til kunnskapsutvikling, fordi det forklarer hvorfor noen er villige til å legge mer intensitet i en handling enn en annen. Derfor må dette sees i sammenheng med kunnskapsutvikling.

Vi har tidligere i oppgaven fastslått at motiverte medarbeidere er en viktig faktor for å utvikle kunnskap. Dette fordi motivasjon viser til hvor mye innsats et individ er villig til å gi i forhold til læring, samt å omforme informasjon til kunnskap. Våre resultater har gitt inntrykk av at alle medarbeiderne er engasjerte til kunnskapsutvikling ettersom de vil gjennomføre autorisasjonen og forstår hvorfor det må gjøres. Samtidig opplever vi at medarbeiderne er mindre mottakelig for ny kunnskap, samt at de mangler drivkraften til å gjøre det arbeidet som kreves for å utvikle kunnskap. Et spørsmål som reiser seg i den forbindelse er om denne mangelen av motivasjon vil ha betydning for kunnskapsutvikling i forhold til

autorisasjonsordningen. Med andre ord, vil medarbeiderne klare autorisasjonsprøven med blandet motivasjon? På et generelt grunnlag har vi få resultater som hentyder til at motivasjon har eller har hatt betydning for autorisasjonsordningen. Dette fordi noen medarbeidere er ferdige med prøven, andre er i gang, og noen ikke begynner før til høsten. Følgelig er det vanskelig å studere om motivasjon har betydning for autorisasjonsordningen, da vi ikke vet om de kommer til å klare prøven på første forsøk eller kanskje ikke i det hele tatt. Det er to tilfeller i Bank Y hvor medarbeiderne opplevde å stryke på kunnskapsprøven som er interessante å utdype. Gjennom intervjuene fikk vi forklart av informantene at det kunne skyldes at de var uheldige med spørsmålene på prøven, samt at de hadde strukturert lesingen for dårlig. Autorisasjonsprøven fungerer på mange måter på samme måte som en skriftlig eksamen, og resultatet er noe som kan avhenge av dagsformen til den som gjennomfører prøven. Det er mange aspekter som kan være grunn til at medarbeiderne strøk på første forsøk, som for eksempel mangel på faglig selvtilitt, motivasjon eller en dårlig dag. Det er derfor vanskelig å si noe konkret omkring dette. Det kan tenkes at informantene tok for lett på lesingen og håpet de skulle være heldige med spørsmålene. Samtidig kan det være slik at våre teoretiske perspektiver bekreftes, og at årsaken til at de strøk på prøven var manglende motivasjon eller drivkraft til å utvikle kunnskap. Vi finner det interessant at motivasjon, teoretisk sett, antas å ha en positiv innvirkning på kunnskapsutvikling. Det kan dermed tenkes at det er nettopp manglende motivasjon som er årsaken til at de strøk på prøven. Dette fordi de teoretiske diskusjonene tidligere i oppgaven indikerer dette. Motivasjon og engasjement vil ha betydning for utvikling av kunnskap. Følgelig opplever vi at det er behov for å diskutere dette praktisk. Med det menes at vi må se bort fra de teoretiske perspektivene og diskutere hvordan dette kan fungere i praksis.

I henhold til våre resultater og inntrykk etter intervjuene med de som har fullført autorisasjonen, virker det som om motivasjon ikke har hatt særlig betydning for resultatet. De har klart autorisasjonsprøven selv om vi ikke opplevde de som motiverte. Dette betyr at det er noe som har fått medarbeiderne til å gjøre en handling, selv om de ikke ble drevet av motivasjon til å gjøre handlingen. Hvorfor dette fortoner seg slik er vanskelig å svare på uten ytterligere studier. Dette kan være en indikasjon på at det er mulig for medarbeiderne å gjennomføre autorisasjonsordningen med engasjement, men uten en indre drivkraft som retter seg mot kunnskapsutvikling. Derfor er det viktig å poengtere at vi ikke mener dette vil gjelde for kunnskapsutvikling generelt, da dette kan være særegent for vårt case. Det er fordi vi er av den overbevisning at medarbeiderne har klart og kan komme til å klare autorisasjonen fordi

den bygger på det prinsipp at hvis du ikke tar autorisasjonen mister du jobben. Følgelig mener vi at pisken i dette tilfellet har skapt en frykt blant medarbeiderne som gir dem en drivkraft som ikke kan forklares ut ifra motivasjonsteoriene anvendt i denne studien. Denne pisken får medarbeiderne til å gjøre en innsats for å klare prøven, fordi de ikke opplever å ha noe annet valg enn å bestå. Følgelig vil det være et fremmedgjort engasjement som driver medarbeiderne (Banken og Solberg, 2002).

For kunnskapsutvikling generelt mener vi en indre drivkraft er nødvendig for å utvikle kunnskap. Styrken av drivkraften kan naturligvis variere, men det er nødvendig å ha noe som driver medarbeidere til å gjennomføre læring og utvikling av kunnskap. Dette fordi kunnskapsutvikling ikke skjer enkelt og av seg selv, men avhenger av at et individ tar tak i læring og anvender denne læringen for å utvikle kunnskap. I forhold til autorisasjonen kan lederne i begge bankene forsøke å styrke den faglige selvtilliten til medarbeiderne, med det mål at det vil styrke deres indre motivasjon. Det kan være slik at når medarbeiderne har gjennomført autorisasjonen vil de få en sterkere faglig selvtillit, som vil være formålstjenelig når senere tiltak innen utvikling av kunnskap skal gjennomføres.

I henhold til autorisasjonsordningen opplever vi at det er lite bekvemmelig at medarbeidere drives av frykt for pisken. Dette fordi denne motivasjonen kan skape uheldige innstillinger til kunnskapsutvikling. Utvikling av kunnskap i fremtiden kan tenkes å bli påvirket av det presset de føler for autorisasjonsordningen. Av den grunn kan det være formålstjenelig for bankene å anvende incentiver i forhold til autorisasjonsordningen. Dette for å skape andre motivasjonsdrivere og assosiasjoner til kunnskapsutvikling enn pisk. Samtidig anser vi at penger ikke vil være formålstjenelig fordi det kan skape forventninger til at det vil være incentiver også i fremtiden. Flere av informantene forklarte at de kunne ønsket seg incentiver i form av studiepoeng, mer fritid og mindre begrensninger i jobben. Om autorisasjonsordningen blir gjennomført slik at det blir innført en studiepoengordning, kan dette motivere medarbeiderne i den forstand at de kan anse autorisasjonsordningen som en legitim utdanning og ikke kun en prøve de må ta for å beholde jobben. Det kan også tenkes at mer frihet i jobben og større fullmakt kan gi dem motivasjon for å ta prøven fordi jobben blir mer utfordrende i positiv forstand etter at de har blitt autoriserte. Ved å anvende slike incentiver skaper bankene en psykologisk kontrakt med medarbeideren, noe som vil motivere deres engasjement. Gjennom en slik tilnærming kan lederen i banken skreddersy incentiver som vil være formålstjenelig for alle. Medarbeiderne er motiverte og engasjerte fordi de vet

de får noe ut at autorisasjonen, og lederne er tilfredse med at alle medarbeiderne klarer autorisasjonen. Muligens kan alle medarbeiderne klare prøven på første forsøk og spare bedriften for utgifter på kont-eksamener. Etter vår mening vil dette være en vinn-vinn situasjon for å sørge for at alle medarbeiderne raskt og effektivt blir autoriserte.

6. Avslutning

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for og oppsummere sentrale funn i oppgaven. I tillegg vil vi diskutere oppgavens begrensninger, samt implikasjoner og forslag til videre forskning.

Tema for denne oppgaven har vært kunnskapsutvikling, noe som kommer av et økt fokus på kunnskap i arbeidslivet. For å utvikle kunnskap hos individer i organisasjoner, opplever vi motivasjon og engasjement som viktige faktorer. Dette fordi motivasjon og engasjement forklarer hvorfor et individ gjennomfører en handling. I denne sammenheng har vi vært interesserte i å studere medarbeidernes motivasjon og engasjement til kunnskapsutvikling. I den forbindelse har vi anvendt autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere som et eksempel på en slik utvikling, hvor vi har studert to banker i Tromsø som for tiden implementerer denne ordningen. Problemstillingen i denne oppgaven var derfor:

”Hvilken betydning har medarbeiders motivasjon og engasjement for utvikling av kunnskap?”

6.1 Konklusjon

I henhold til oppgavens problemstilling har vi vært interesserte i å undersøke om motivasjon og engasjement har hatt eller vil ha betydning for autorisasjonsordningen. For å danne et grunnlag for å svare på problemstillingen har vi intervjuet 14 informanter i to ulike banker i Tromsø. Gjennom disse intervjuene har vi fått en indikasjon på at alle informantene ønsker å ta autorisasjonen og dermed utvikle kunnskap. Samtidig opplever vi at informantene er mindre mottakelig for ny kunnskap og mangler en indre drivkraft til dette. Med det menes at informantene har lyst å ta autorisasjonen fordi de logisk sett ser behovet for den, men de emosjonelle driverne er forholdsvis lave. Det betyr at medarbeiderne mangler en indre drivkraft for å ”legge ned” den innsatsen som behøves for å ta autorisasjonen. Denne indre drivkraften er teoretisk sett en forutsetning for utvikling av kunnskap fordi individer behøver motivasjon for å omforme læring til kunnskap, samt vilje og anstrengelse til å omforme informasjon til kunnskap. Følgelig betyr dette at ut ifra et teoretisk perspektiv kan ikke kunnskap utvikles uten motivasjon. Disse resultatene opplever vi som interessante i den forstand at empirien ikke samstemmer med de teoretiske perspektivene anvendt i denne oppgaven. Det kan være flere grunner til at dette ikke samstemmer. For eksempel kan

autorisasjonsordningen ha vært et dårlig eksempel på kunnskapsutvikling. Vi vil av den grunn diskutere dette senere under implikasjoner til oppgaven.

Gjennom diskusjon tidligere har vi diskutert den overnevnte uoverensstemmelsen mellom teori og empiri. Vi kom da frem til at motivasjon og engasjement ikke har vært av stor betydning for autorisasjonsprøvene med tanke på utvikling av kunnskap. Denne antagelsen er tatt på bakgrunn av at våre funn, som indikerer at det er mulig å gjennomføre både den teoretiske og den praktiske prøven, uten det vi oppfatter som en indre drivkraft. Samtidig som noen har klart prøvene med manglende motivasjon, har to medarbeidere strøket. Følgelig er det vanskelig ut ifra våre resultater å si noe om hvilken betydning motivasjon og engasjement har, da resultatene ikke er entydige. På bakgrunn av dette har vi gjennom diskusjonen tidligere antydnet at dette kan skyldes at autorisasjonsordningen bygger på det prinsipp at hvis du ikke tar autorisasjonen, mister du jobben. Dette har skapt noe vi antar er en frykt blant ansatte, som vi opplever erstatter de emosjonelle driverne. Med det menes at en indre drivkraft (motivasjon) er blitt erstattet med frykt for å miste jobben. Vi anser dette som en uheldig utvikling, ettersom vi tror denne drivkraften kan skape uheldige innstillinger til kunnskapsutvikling. Det kan tenkes at utvikling av kunnskap i fremtiden kan bli påvirket av presset de føler for autorisasjonsordningen.

På generelt grunnlag, uavhengig av oppgavens case, anser vi motivasjon og engasjement for å være av betydning for kunnskapsutvikling. Dette fordi motivasjon og engasjement forklarer et individs intensitet i handlinger og dens drivkraft. Styrken av drivkraften kan naturligvis variere, men det er nødvendig å ha noe som driver medarbeidere til å gjennomføre læring og utvikling av kunnskap. Det er fordi kunnskapsutvikling ikke skjer enkelt og av seg selv, men avhenger av at et individ tar tak i læring og anvender denne læringen for å utvikle kunnskap.

6.2 Begrensninger

I dette avsnittet vil vi diskutere noen begrensninger vi opplever med denne oppgaven, fordi vi anser det som viktig å reflektere over slike elementer. Følgelig har vi valgt å dele begrensningene i teoretiske, metodiske og praktiske begrensninger. Disse begrensningene representerer også elementer som ikke er tatt høyde for i denne oppgaven.

Denne oppgaven har anvendt teoretiske perspektiver omkring motivasjon, engasjement og kunnskapsutvikling. Gjennom teorikapitlet har vi samlet flere teoretiske bidrag for samlet sett å si noe om de ulike begrepene. For å forklare hva kunnskapsutvikling er har vi anvendt teori innen læring og kunnskap. På grunn av oppgavens størrelse opplever vi en begrensning i den forstand at vi ikke har hatt mulighet å gå i dybden av disse begrepene. Det kunne vært interessant å studere kunnskapsutvikling ut ifra de psykologiske aspektene av læring, samt hvordan omgivelser kan påvirke læring. Dette fordi psykologiske aspekter og omgivelser ville vært relevant i forhold til teorier omkring motivasjon som vi ikke har hatt mulighet til å anvende i denne oppgaven. Ved å gjøre dette hadde man skapt et mye større og bredere bilde av sammenhengene mellom læring, kunnskap og motivasjon. Videre opplever vi at det kunne vært fordelmessig og anvendt flere teoretiske bidrag på motivasjon og engasjement. Dette for å tydeliggjøre bedre hvordan disse er forskjellig, samtidig som de er like. Samtidig ville det også vært interessant å studere disse begrepene i forhold til psykologiske aspekter, da det kunne gitt en bedre forklaring på hva som driver et individ og hvordan dette henger sammen med engasjementet. Vi mener at ved å utvide studien i henhold til de teoretiske begrensningene vi har opplevd, kunne dette blitt meget interessant.

Metodisk opplever vi også noen begrensninger. Som diskutert under oppgavens troverdighet i kapittel 3 stiller vi oss usikre til om informantene har vært helt oppriktige i deres meninger angående autorisasjonen. For å øke troverdigheten til oppgaven mener vi det kunne vært ønskelig og gjennomført en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema for å teste ut de utsagnene vi er usikre på. Dette har vi opplevd som en begrensning metodisk sett. En annen type begrensning vi opplever er i forhold til de kvalitative intervjuene. Det kan settes spørsmålstegn til hvorvidt vi som intervjuere har gjort en god nok jobb. Dette er første gang vi gjennomfører en undersøkelse og av den grunn kan det tenkes vår mangel på erfaring kan ha påvirket resultatene. Ved å gjøre nødvendige endringer og oppfølging metodisk sett ville troverdigheten til oppgaven blitt mye sterkere.

En praktisk begrensning ved denne oppgaven at vi kun tok for oss to små avdelinger i to store finanskonsern. Vi opplever selv at det kunne vært interessant og studert disse casene i et bredere perspektiv. Samtidig mener vi det kunne vært interessant og i større grad studert informanter på to nivå fremfor et som vi har gjort i denne studien, det vil si å studere både medarbeidere og ledere. Dette fordi læring, kunnskap, motivasjon og engasjement kan påvirkes av lederens handlinger.

6.3 Implikasjoner

Forskningsmessige implikasjoner

Forklarer egentlig denne oppgaven hvilken betydning motivasjon og engasjement har på kunnskapsutvikling? De teoretiske perspektivene anvendt i denne oppgaven henviser til at motivasjon og engasjement er av betydning for å utvikle kunnskap. Samtidig opplever vi at datamaterialet vårt tilsier at kunnskapsutvikling er mulig uten den form for motivasjon som teorien tilsier. Grunnen til dette er som diskutert tidligere at medarbeiderne motiveres av frykt, noe vi ikke anser som en indre motivasjon. Følgelig har det vært vanskelig å studere hvilken betydning motivasjon og engasjement har hatt på kunnskapsutvikling. Av den grunn kan det diskuteres om operasjonaliseringen av kunnskapsutvikling er gjort på en måte som er uegnet. Vi har i denne oppgaven lagt stor vekt på at motivasjon og engasjement er nødvendig for kunnskapsutvikling. Det kan tenkes at dette har vært feil fokus, da vi heller kunne studert kunnskapsutvikling ut ifra medarbeidernes prestasjoner i forhold til autorisasjonen. I tillegg kunne det vært tilfelle at vi burde anvendt flere teorier omkring motivasjon og engasjement som knytter seg mer direkte til utvikling av kunnskap, da motivasjonsteoriene anvendt i denne oppgaven i hovedsak omhandler motivasjon til en arbeidssituasjon. Med det menes at denne oppgaven muligens gir en indikasjon på at for eksempel Hertzbergs teori ikke er anvendelig i forhold til kunnskapsutvikling. Av den grunn ville det vært interessant å gjennomføre en undersøkelse med samme teoretiske grunnlag på et annet eksempel av kunnskapsutvikling, eller å anvende et annet teoretisk grunnlag på samme case som anvendt her. Ved å gjøre dette kunne man undersøkt om det er autorisasjonsordningen eller de teoretiske perspektivene som forklarer hvorfor motivasjon og engasjement i dette tilfellet ikke har så stor betydning for kunnskapsutvikling.

Videre er det relevant å diskutere om autorisasjonsordningen har vært et dårlig eksempel å anvende på kunnskapsutvikling. Årsaken til at dette kan impliseres er på grunn av det samme som omtalt ovenfor. Det kan kanskje tenkes at det ikke er teorien som har hatt betydning for oppgavens resultat, men autorisasjonsordningen. Det kan være tilfelle at autorisasjonsordningen ikke har vært et anvendelig eksempel ettersom den bygger på det prinsipp at hvis du ikke består autorisasjonen, mister du jobben. Videre kan det tenkes at autorisasjonsordningen egentlig ikke er et kunnskapsutviklingsprogram, men heller en

organisatorisk oppskrift som organisasjoner anvender for å styrke ansikt utad. Med det menes at det er mulig at hovedformålet med autorisasjonsordningen i realiteten ikke er å øke kunnskap, men heller vise samfunnet at finansnæringen ”tar tak” i kritikken som er kommet på grunnlag av råsalg og usikre investeringer. Om dette er tilfellet forblir usikkert, men vi mener dette kan være tilfelle da det har vært vanskelig å måle kunnskapsutvikling i forhold til autorisasjonsordningen.

Skulle videre forskning være ønskelig, kunne det for eksempel vært interessant å studere autorisasjonsordningen etter at den er implementert i organisasjonene, det vil si når alle har bestått. Dette fordi da har alle medarbeiderne vært igjennom ordningen og det vil være mulig å få tilgang til statistikk på hvor mange som har strøket. Ved å gjøre dette kunne man koblet disse dataene tettere opp mot ordningen og sagt noen om hvordan gjennomføringen har vært. Det ville også vært spennende å koble kunnskapsutvikling til kunnskapsledelse, for å se hva ledelsen har gjort for å gjennomføre ordningen og hvilke fremgangsmåter de har anvendt. Ved en slik undersøkelse kunne en avdekket hvilken betydning autorisasjonsordningen har hatt for medarbeidernes arbeidshverdag. Er det for eksempel slik at den faglige selvtiliten øker som en konsekvens av ordningen og hva betyr dette for fremtidig motivasjon? Det kunne også vært interessant og anvendt et økonomisk syn på ordningen i den forstand at man studerer hvilke økonomiske konsekvenser ordningen medbringer i forhold til gevinsten av ordningen når alle er autoriserte.

Praktiske implikasjoner

Hva praktiske implikasjoner angår, opplever vi at denne oppgaven gir noen gode retningslinjer til hva som er viktig å tenke på under utvikling av kunnskap. Selv om resultatene i oppgaven ikke er entydige i forhold til betydningen av motivasjon og engasjement, forstår vi viktigheten av å opprettholde disse. Denne oppgaven gir dessuten forslag til hva ledere kan og bør tenke over når de skal implementere kunnskapsutviklingsprogrammer. Vi mener derfor det ville vært interessant å utvide denne undersøkelsen til en større andel av finansielle foretak, for å se om tilsvarende resultater hadde forekommet.

For å forebygge uheldige assosiasjoner til kunnskapsutvikling ved senere tilfeller og for å skape en mer genuin og indre drivkraft til autorisasjonsordningen, har vi foreslått følgende

tiltak. Vi mener bankene i større grad bør møte kravene om incentiver for å gjennomføre autorisasjonen fra medarbeiderne, men at disse incentivene ikke bør være i form av penger. Det er for å opprette en psykologisk kontrakt som kan virke motiverende for medarbeiderne. Ved en slik kontrakt vil medarbeiderne motiveres av andre elementer enn frykt, noe vi opplever som fordelsaktig for alle parter. Til slutt mener vi bankene bør møte medarbeidernes ønske om mer klasseromsundervisning, da spesielt i Bank Y. Et slik tiltak kan styrke medarbeidernes faglige selvtillit som deretter vi styrke deres motivasjon til autorisasjonsordningen.

Referanseliste

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd Couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management* (38:7), pp. 996-1017.

Amar, A. D. (2004). Motivating Knowledge Workers to Innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, (7:2), pp. 89-101.

Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori - fra argument til motargument til kunnskap*. Bergen: Universitetsforlaget.

Andersen, S. (1997). *Case-studier og Generalisering - Forskningsstrategi og Design*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Banken, K., & Solberg, S. V. (2002). *Markedsplanlegging - Fra visjon til kundetilfredshet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.

Busch, T. (1994). Overføring av læring. *Nordisk Pedagogikk*, (2) 87-100. Nedlastet 5. april. 2010 fra: http://www.toh.hist.no/~tor/forskning/transfer_np.pdf

Cassel, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications Ltd.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications Ltd.

- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). *Organization Development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Illeris, K., Jarvis, P., Wenger, E., Engeström, Y., Mezirow, J., & Ziehe, T. (2007). *Læringsteorier: 6 aktuelle forståelser*. Fredriksberg C: Roskilde Universitetforlag.
- Internblad Fokus Bank, nr. 1, april, 2010.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansund: Høyskoleforlaget AS.
- Kaufmann, G., & A, K. (1996). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik Skapes Kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis - Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Maccoby, E. E., Newcomb, T. M., & Hartley, E. L. (1958). *Readings in Social Psychology*. Holt: Rinehart and Winston Inc.
- Martinsen, Ø. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- McKenzie, J., Truck, A., & Winkelen, C. V. (2001). Winning Commitment for Knowledge Management Initiatives. *Journal of Change Management* (3:2), pp. 115-127.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ Metode for Merkantile Fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications Ltd.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science* (5:1), pp. 14-37.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual Capital*. London: Macmillian Press LTD.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne Organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og Innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of management studies* (38:7), pp. 973-993.

Websider

[1] Bacon, Sir Francis (1957), nedlastet 5.mai. 2010 fra webområde:

<http://www.quotationspage.com/quote/2060.html>

[2] Brandt, E., Thune, T., & Ure, O. B. (2009). *Tilbud og etterspørsel av etter- og videreutdanning i Norge: en analyse av status, strategier og samspill*. Oslo: NIFU STEP.

Nedlastet 10. mai 2010, fra webområde for NIFU STEP:

http://www.nifustep.no/norsk/publikasjoner/tilbud_og_etterspørsel_av_etter_og_videreutdanning_i_norge_en_analyse_av_status_strategier_og_samspill

[3] Autorisasjonsordningen (mars, 2008) *Innstillingspapirer for autorisasjonsordningen*.

Nedlastet 8. mai 2010, fra webområde for Autorisasjonsordningen:

http://www.autorisasjonsordningen.no/?page_id=71

[4] Hjemmesider Sparebank 1 Nord-Norge

<http://www.snn.no>

[5] Hjemmesider Fokus Bank

<http://www.fokus.no>

Vedlegg 1

Intervjuguide for banksjefene

Generelle spørsmål:

1. Alder:
2. Utdanning:
3. Hvor lenge har du arbeidet som finansiell rådgiver?
4. Har du tatt autorisasjonsprøven?

Utvikling av kunnskap:

5. Hvorfor tror du at det ble vedtatt at en slik autorisasjonsordning skulle gjennomføres i Norge?
6. Mener du at det er behov for denne ordningen?
7. Kan du kort fortelle oss hva som har skjedd i denne avdelingen siden ordningen ble vedtatt?
 - a. Hvordan har den daglige driften blitt påvirket?
 - b. Har den påvirket resultater/ mål?
8. Har du gjort noe spesielt for at de ansatte skal klare autorisasjonen?
9. Har noe med autorisasjonsordningen vært annerledes enn forventet? For eksempel i forhold til det å lære seg så mye nytt
10. Tror du autorisasjonsordningen i noen grad har påvirket arbeidsmiljøet?
11. Hvordan har kommunikasjon vært mellom deg og dine medarbeidere i autorisasjonsprosessen?
12. Har det kommet forslag til hvordan autorisasjonsprosessen kan gjennomføres fra rådgiverne?
13. Som finansiell rådgiver, mener du det er en naturlig konsekvens å måtte videreutvikle sin kunnskap om fagområdet? Hvorfor er dette viktig?
14. Har du som leder opplevd noe motvilje fra de ansatte til å gjennomføre autorisasjonen?
 - a. Hvis ja: Har du gjort noe spesielt for å forebygge denne motviljen?
 - b. Hvis nei: Hvorfor tror du dine medarbeidere har akseptert denne ordningen?

15. Det har jo kommet et krav om ny kunnskap som en følge av autorisasjonen, hvordan tror du dette oppfattes av de ansatte?
16. Tror du de ansatte føler det er overensstemmelse mellom den kunnskapen som autorisasjonen krever og den kunnskapen de mener det er behov for i arbeidet?
17. I hvilken grad føler du som leder at du har kontroll og oversikt over den enkeltes kunnskapsnivå?
18. Har du merket et behov for å måtte ta hånd om utvikling av ny kunnskap som behøves?
19. Har du opplevd situasjoner hvor du har måtte gripe inn på grunn av at viljen til å ta autorisasjonsprøven ikke er tilstede? Bruk av pisk eller gulrot?

Motivasjon:

20. Hva tror du motiverer dine ansatte? For eksempel anerkjennelse, prestasjon, det sosiale, kundekontakt og liknende.
21. Er det forskjell i motivasjonen i forhold til alder? I forhold til teoretisk bakgrunn / utdanning.
22. Har du gjort noe spesielt for at medarbeiderne dine skal bli mer motiverte?

Engasjement:

23. Hvorfor tror du dine medarbeidere gjennomfører autorisasjonen?
 - a. Kun fordi de må, eller fordi de har lyst til å utvikle sin kunnskap?
 - i. Fordi de må: tror du de har lyst til å gjennomføre autorisasjonen?
24. Er det slik at noen kan la være å ta autorisasjonen og fortsatt beholde jobben?
25. Om noen hadde et valg og fikk beholde jobben uansett, ville de tatt den?
26. Har det blitt tilbudt incentiver om medarbeiderne gjennomfører autorisasjonen? (penger, bedre stilling osv..)
 - a. Hvis nei: har noen ansatte ønsket noen incentiver for å gjennomføre autorisasjonen?
27. Har det kommet noen forslag og ideer på hvordan autorisasjonen kan gjennomføres fra de ansatte? Har dere tatt i bruk disse?

Vedlegg 2

Intervjuguide til medarbeidere

Generelle spørsmål:

1. Alder:
2. Utdanning:
3. Hvor lenge har du arbeidet som finansiell rådgiver?
4. Hvor langt i prosessen med autorisasjonen har du kommet?

Utvikling av kunnskap:

5. Hvorfor tror du det ble vedtatt at en slik autorisasjonsordning skulle gjennomføres i Norge?
6. Mener du at det er behov for denne ordningen?
7. Har ledelsen gjort noe spesielt for at dere ansatte skal klare autorisasjonen?
8. Har noe med autorisasjonsordningen vært annerledes enn forventet? For eksempel i forhold til det å lære seg så mye nytt, eller i forhold til intern på kontoret/arbeidsmiljø?
9. Hvordan har kommunikasjon vært mellom deg og leder gjennom autorisasjonsprosessen?
10. Opplevde du at du fikk god informasjon om autorisasjonsordningen når den ble vedtatt?
11. Hvilke fordeler får denne avdelingen ved at alle blir autorisert?
12. Som finansiell rådgiver, mener du det er en naturlig konsekvens å måtte videreutvikle sin kunnskap om fagområdet? Hvorfor er dette viktig?
13. Har opplevd noen form for motvilje til autorisasjonsordningen?
14. Har du selv kun positive assosiasjoner til autorisasjonen?
15. Føler du at autorisasjonsordningen gir deg mer trygghet i jobbsituasjonen med tanke på kompetanse/kunnskap?
16. Har det vært utfordrende å ta prøven? Det å sette seg tilbake på skolebenken?
17. Føler du det er mye ny kunnskap å sette seg inn i?
18. Er du helt alene når du jobber mot autorisasjonsprøven, eller hjelper dere hverandre?
19. Hvordan har det fungert å samarbeide med andre?
20. Har du fått oppfølging av ledelsen underveis i prosessen? I hvilken grad?

21. Har du opplevd situasjoner hvor ledelsen har måtte gripe inn på grunn av at viljen til å ta autorisasjonsprøven ikke er tilstede? Pisk eller gulrot?

Motivasjon:

22. Hva er viktig for deg i en arbeidssituasjon For eksempel lønn, det å prestere, det sosiale, anerkjennelse, arbeidet i seg selv.
23. Opplever du at dette behovet er tilfredsstillt i denne arbeidssituasjonen?
24. Er beviset på at du har autorisasjon en egen motivasjonskilde? For eksempel med tanke på fremtidige jobber?
25. Trives du med arbeidsoppgavene dine og føler du at du blir utfordret på en positiv måte på jobben?
26. Opplever du dette er en attraktiv jobb?
27. Opplever du at den jobben du gjør blir lagt merke til?
28. Har du fått noen antydninger på at du er en ressurs for bedriften?

Engasjement:

29. Hvorfor gjennomfører du autorisasjonen?
30. Om du hadde et valg og fikk beholde jobben uansett, ville du fortsatt tatt autorisasjonen?
31. Har du blitt tilbudt incentiver for å gjennomføre autorisasjonen? For eksempel penger, bedre stilling og liknende
- hvis nei: har du ønsket noen incentiver for å gjennomføre autorisasjonen?
32. Har du kommet med noen forslag og ideer på hvordan autorisasjonen kan gjennomføres? Hvordan har disse blitt mottatt av ledelsen?
33. Føler du engasjement fra ledelsen i forhold til gjennomføringen av autorisasjonsordningen? For eksempel oppmuntring, snakket positivt om den og liknende

Vedlegg 3

Presentasjon av informanter

Bank X

Navn: Stine

Bakgrunn: Ingen utdanning utover gymnas, jobbet i bank i 29 år

Autorisasjonsstatus: Har ikke tatt noen av prøvene og er ikke i gang med lesing

Navn: Espen

Bakgrunn: Utdanning innen statsvitenskap og sosiologi, organisasjon og ledelse, jobbet 5 år som finansiell rådgiver

Autorisasjonsstatus: Skal ikke ta autorisasjonen

Navn: Morten

Bakgrunn: Utdanning innen pedagogikk og økonomi, jobbet 2 år som rådgiver

Autorisasjonsstatus: Har bestått den teoretiske prøven og øver til den praktiske

Navn: Øystein

Bakgrunn: Utdanning innen IT og økonomi, jobbet 3 ½ år som rådgiver

Autorisasjonsstatus: Har bestått den teoretiske prøven og øver til den praktiske

Navn: Ingvild

Bakgrunn: Utdanning innen økonomi og administrasjon (mastergrad), jobbet 2 år i bank

Autorisasjonsstatus: Har ikke tatt noen av prøvene, men er i gang med å lese til den teoretiske

Navn: Bente

Bakgrunn: Handelsskole og noe utdanning gjennom banken og BI, jobbet i bank siden 1980

Autorisasjonsstatus: Har ikke tatt noen av prøvene, men er i gang med å lese til den teoretiske

Banksjef

Bakgrunn: Utdanning innen økonomi, administrasjon og logistikk, pluss litt BI, jobbet i bank siden 1997

Autorisasjonsstatus: Har bestått den teoretiske prøven og øver til den praktiske

Bank Y

Navn: Pål

Bakgrunn: Utdanning økonom i regnskap og skatt, jobbet i bank i 10 år

Autorisasjonsstatus: Er autorisert

Navn: Stian

Bakgrunn: Utdanning innen statsvitenskap, logikk og sosiologi, holder på å videreutdanne seg

Autorisasjonsstatus: Har ikke tatt noen av prøvene, men er i gang med å lese til den teoretiske

Navn: Jonas

Bakgrunn: Utdanning som høyskoleingeniør og bedriftsøkonomi, jobbet i bank siden 2005

Autorisasjonsstatus: Er autorisert

Navn: Lise

Bakgrunn: Utdanning innen økonomi og administrasjon, jobbet i bank siden 2001

Autorisasjonsstatus: Gått opp til teoretisk prøve, men strøk, er i gang med å lese til neste forsøk

Navn: Therese

Bakgrunn: Utdanning innen økonomi og prosjektledelse, jobbet 2 år i bank

Autorisasjonsstatus: Gått opp til teoretisk prøve, men strøk, er i gang med å lese til neste forsøk

Navn: Ida

Bakgrunn: Utdanning innen samfunnsvitenskap, jobbet i bank siden 1998

Autorisasjonsstatus: Har ikke tatt noen av prøvene, men er i gang med å lese til den teoretiske

Banksjef

Bakgrunn: Utdanning som diplomøkonom, jobbet 1 ½ år i bank

Autorisasjonsstatus: Er autorisert