



Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena

Nina Cecilie Leithe

Marthe Tresland Rasmussen

Masteroppgave

Hvordan opplever finansrådgivere at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger?

How do financial advisors experience that performance measurement affects ethical decisions?

Master i Økonomi og ledelse, spesialisering økonomistyring

2022

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Masteravhandlingen representerer slutten på en deltids masterutdanning i økonomistyring ved Handelshøgskolen i Innlandet.

Gjennom disse fire årene har studiet vært svært lærerikt hvor vi har fått innsikt i økonomistyringen, både fra et historisk og moderne perspektiv. Studiet har til tider vært krevende ved siden av jobb og familie, hvor det dukket opp ulike utfordringer på veien under avhandlingsarbeidet. Vi har gjort vårt beste ut ifra vår situasjon og gitt det vi har til masteravhandlingen.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle informantene som har stilt opp til intervju. Det er takket være dere at denne avhandlingen har vært mulig å gjennomføre. En stor takk rettes også til vår engasjerte veileder Tor-Eirik Olsen, som har bidratt til interessante samtaler med nyttige innspill i prosessen. En stor takk går også til våre familier for all støtte og gode ord gjennom krevende stunder.

Etter fire år ved Handelshøgskolen i Innlandet sitter vi igjen med mange fine opplevelser og lærerike erfaringer som vi vil ta med oss videre i livet. Vi er stolte over at vi har hatt god dialog, styrket hverandre og fullført på normert tid.

Nina Cecilie Leithe og Marthe Tresland Rasmussen

Rena, 02.05.22

Sammendrag

Formålet med avhandlingen er å undersøke hvordan prestasjonsmåling påvirker finansrådgiveres beslutningstaking i hverdagen. Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

“Hvordan opplever finansrådgivere at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger?”

Problemstillingen har blitt drøftet ut ifra ulike teoretiske perspektiver, hvor rammeverket til Broadbent og Laughlin (2009) er sentral for å forstå om de ulike rasjonalitetene vil ha en påvirkning på opplevelsen av prestasjonsmåling, og om det har noe betydning for etiske beslutninger.

For å besvare problemstillingen er det gjennomført en kvalitativ studie. Empirien som er brukt i studien har blitt generert gjennom ni dybdeintervjuer med finansrådgivere i tre ulike virksomheter. Litteratur og teori sammen med funn fra empirien som er samlet inn, er benyttet i diskusjon og analyse og har dannet grunnlaget for avhandlingens konklusjon.

Basert på empirien som er samlet inn har vi valgt å utdype tre hovedfunn: prestasjonsmåling er utbredt blant de undersøkte virksomhetene, etiske beslutninger forekommer ofte hos finansrådgivere og er en viktig del av jobben, det eksisterer internt og eksternt press i virksomhetene.

I vår studie finner vi at den lovmessige rasjonaliteten som ligger til grunn er med på å forhindre at prestasjonsmåling påvirker til beslutninger tatt i egeninteresse for å nå prestasjonsmål. Vi ser at omdømme er en verdibasert faktor som kan være med på å forhindre at prestasjonsmåling påvirker til brudd på God skikk hos finansrådgivere. Fokuset på etikk og etiske beslutninger skaper verdi, og sammen med internt og eksternt press har dette ført til bedre beslutninger hos finansrådgivere. I denne studien kommer det frem at finansrådgivere ikke tilhører helt og holdent en rasjonalitet, men at det er ulike faktorer som påvirker hvilke underliggende rasjonaliteter som er med på å innvirke til hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger.

Abstract

The purpose of the master thesis is to investigate how performance measurement affects the decision-making in the everyday life of a financial adviser. We have addressed the following research question:

“How do financial advisors experience that performance measurement affects ethical decisions?”

The issue has been discussed from different theoretical perspectives, where the framework of Broadbent and Laughlin (2009) is central to understanding whether the different rationalities will have an impact on the experience of performance measurement, and if it affects ethical decision-making.

To answer the matter, a qualitative study has been conducted. The empirical data used in the study has been generated through nine in-depth interviews with financial advisers in three different companies. Literature and theory together with findings from the empirical data collected, have been used in discussion and analysis and formed the basis for the dissertation's conclusion.

Based on the empirical data collected, we have chosen to elaborate on three main findings: performance measurement is widespread among the companies surveyed, ethical decisions often occur with financial advisers and are an important part of the job, it exists internal and external pressures in the companies.

In our study, we find the underlying legal rationality helps to prevent performance measurement from influencing decisions made in self-interest in order to achieve performance goals. We see reputation is a value-based factor which can help prevent performance measurement from affecting breaches of good practice among financial advisers. The focus on ethics and ethical decisions creates value, and together with internal and external pressure, this has led to better decisions among financial advisers. In this study, it emerges that financial advisers do not belong entirely to a rationality, but that there are various factors that influence which underlying rationalities contribute to how financial advisers experience how the performance measurement influences ethical decisions.

Figurliste

Figur 1. God skikkplakat, Finansnæringens autorisasjonsordning (2022).	26
Figur 2. Finansnæringens etikkplakat, Finans Norge (2015).	27

Tabelliste

Tabell 1.Rasjonalitetsklyngene (Broadbent & Laughlin (2009).	14
--	----

Innhold-

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Figurliste.....	IV
Tabelliste.....	V
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling, avgrensninger og begrepsavklaringer.....	5
1.3 Oppgavens struktur.....	6
2. Teori.....	8
2.1 Økonomistyring.....	8
2.2 Prestasjonsmåling.....	9
2.2.1 Perspektiver på prestasjonsmåling.....	9
2.2.2 Prestasjonsmåling.....	11
2.2.3 Broadbent og Laughlin sitt konseptuelle rammeverk.....	13
2.2.3.1 Prestasjonsstyringssystemets underliggende natur.....	14
2.2.4 Midler tatt i bruk for styring mot måloppnåelse.....	17
2.3 Prinsipal-agentteori.....	19
2.4 Etikk.....	22
3. Metode.....	29
3.1 Forskningsmetode og forskningsdesign.....	29
3.1.1 Ontologi og epistemologi.....	29
3.1.2 Kvalitativ studie.....	30
3.2 Utvalg og datainnsamling.....	32
3.2.1 Utvalg.....	32
3.2.2 Metode for datainnsamling.....	33
3.2.3 Intervjuguide.....	34
3.2.4 Gjennomføring av intervjuene.....	36
3.3 Metode for dataanalyse.....	37
3.4 Forskningskvalitet.....	38
3.5 Forståelse.....	39
3.6 Forskningsetikk.....	39
4 Empiri.....	41
4.1 Opplevelsen og bruk av prestasjonsmåling virksomheter.....	41
4.2 Prestasjonsbasert belønning.....	48

4.3 Finansrådgivernes opplevelse av etikk og etiske beslutninger, med kunden i fokus	49
5 Diskusjon og analyse.....	58
5.1 Prestasjonsmåling er utbredt blant de undersøkte virksomhetene.....	58
5.2 Etiske beslutninger er viktige og forekommer ofte hos finansrådgivere	61
5.3 Eksistensen av internt og eksternt press i virksomhetene.....	66
5.4 Oppsummering diskusjon og analyse.....	69
6. Avslutning	71
6.1 Konklusjon	71
6.2 Bidrag og implikasjoner av studien.....	72
6.3 Avhandlingens begrensninger	74
6.4 Videre forskning.....	75
Litteraturliste	77
Vedlegg	84
Vedlegg 1- Intervjuguide.....	84
Vedlegg 2- Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	87
Vedlegg 3 – Vurdering av NSD	90

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Under og etter finanskrisen fikk mange banker i Norge kritikk for å ha solgt spareprodukter, hvor kunden ikke hadde forstått, eller var tilstrekkelig informert om risikoen som medfulgte produktet (Carson & Skauge, 2019). Som følge av dette ble autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere til. Mediene melder at det aldri har vært så mange inkassosaker som det har vært de 2-3 siste årene (Lindvoll, 2021). Dette har ført til at flere tilbyr omstartlån og refinansiering for å samle gjelden forbrukerne har på et sted (Pedersen, 2021). Det er stor konkurranse innenfor banknæringen da produktene er svært homogene og det er små marginer som skiller de enkelte virksomhetene fra hverandre. Den høye konkurransen gjør det viktig for virksomhetene å ha god økonomistyring, slik at de holder seg lønnsomme. Prestasjonsmåling av ansatte er blitt tatt i bruk av flere som et verktøy for styring for å se hvordan den enkelte gjør det opp mot fastsatte mål. Disse målene har for finansrådgivere blant annet omhandlet hvor mye den enkelte finansrådgiver selger av de ulike produktene virksomheten tilbyr (Kuvaas & Dysvik, 2020). Finansrådgivere tar kontinuerlig beslutninger på vegne av virksomheten og sine kunder, og det vil derfor forekomme tilfeller hvor prestasjonsmålingen av dem vil bli utfordret av andre hensyn. Disse hensynene kan være av etisk karakter, samfunnsmessig karakter eller lignende. I DNB sin årsrapport for 2020 kommer det frem at det gjøres en helhetlig vurdering av de ansattes prestasjoner opp mot finansielle og ikke-finansielle mål ved tildeling av variabel lønnsgodtgjørelse (DNB-konsernet, 2021). De poengterer at det ved prestasjonsmåling som er knyttet opp mot belønning kan foreligge insentiver for ansatte til å ta uønsket stor risiko, og at det derfor foreligger et tak for hvor stor en slik belønning kan være (DNB-konsernet, 2021). Denne uttalelsen forteller noe om hva prestasjonsbasert belønning kan frembringe. Grue Sparebank skriver for eksempel i sin årsrapport for 2020 at deres samfunnsansvar er å være lønnsomme, men at det ikke er likegyldig hvordan denne inntjeningen skjer, da deres produkter ikke skal gå på bekostning av mennesker, etikk eller miljø (Grue Sparebank, 2021). Disse årsrapportene viser at det i næringen er fokus på prestasjonsmåling, belønning, samt næringens samfunnsansvar.

Prestasjonsmåling blir brukt av virksomheter over hele verden, blant annet for å få et innblikk i hvor godt de presterer opp mot den satte målsetningen (Fitzgerald, 2007). Prestasjonsmåling er et begrep som kan tolkes på flere måter, som individuell måling av virksomhetens ansatte, slik som Platts og Sobótka (2010) definerer det, til å inkludere mange elementer i selve

virksomheten, slik som Ferreira og Otley (2009) som utvider sin forståelse og beskriver prestasjonsstyringssystem som:

the evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and network used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change. (Ferreira & Otley, 2009, s. 264)

I denne definisjonen anser man prestasjonsmåling for å inneholde mer enn kun individuell måling. Det legges vekt på helhetlige strategiske prosesser, læring og endring i organisasjonen, i tillegg til de finansielle målingene. I denne avhandlingen vil det bli tatt utgangspunkt i definisjonen til Broadbent og Laughlin (2009) som sier: «PMS are concerned with defining, controlling and managing both the achievement of outcomes or ends as *well* as the means used to achieve these results at a societal and organisational, rather than individual, level» (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 283). Selve formuleringen er noe vagere enn den til Ferreira og Otley (2009). Broadbent og Laughlin (2009) legger vekt på hvordan man definerer og kontrollerer mål og resultater, samtidig som deres definisjon inneholder en organisatorisk og samfunnsmessig dimensjon. Det er spesifiseringen av den samfunnsmessige dimensjonen som gjør definisjonen spesielt interessant å bruke i denne avhandlingen, sett i lys av at banknæringen har et stort ansvar ovenfor den økonomiske utviklingen i Norge. Dette ved at bankene bestemmer hvem som kan ta opp lån til investeringer i form av hus, aksjer med mer. Bankene bistår ofte privatpersoner ved økonomiske spørsmål og det er derfor essensielt med god og riktig kundebehandling, så den enkelte ikke kommer i økonomiske vanskeligheter.

Administrerende direktør i Finans Norge, Idar Kreutzer understreker banknæringens samfunnsansvar når han sier at Norge vil stoppe opp uten en god og velfungerende banknæring (Finans Norge, 2021). For at en bankvirksomhet skal holde seg lønnsom er det viktig å holde på eksisterende lønnsomme kunder, samt skaffe seg nye. De fleste banker tilbyr liknende produkter, med unntak av noe differensiering, og det vil derfor være essensielt å skape tillit hos eksisterende kundegruppe, samt ha tillit i markedet for å skape vekst i virksomheten ved å tiltrekke seg nye kunder. For å motivere de ansatte er det mange virksomheter som benytter seg av belønningssystemer, hvor prestasjonsbasert belønning har vært den dominerende måten å vurdere individuelle fastlønnstillegg og bonuser på (Kuvaas, 2019). I årsrapporten til DNB og SpareBank1 Østlandet for 2020 kommer det frem at bankene benytter seg av prestasjonsmåling,

hvor de ansatte blir målt og vurdert på deres prestasjoner. I tillegg til at ansatte i banknæringen blir målt på sine prestasjoner, er det en del lovkrav de ansatte må forholde seg til som er pålagt banknæringen. De ansatte som er autoriserte finansrådgivere må følge finansnæringens egen etikk plakat (Finans Norge, 2015). FinAut er finansnæringens autorisasjonsordning som blant annet ønsker å sikre kompetanse og etikk i kundebehandlingen (Finansnæringens autorisasjonsordninger b, 2016). En autorisert finansrådgiver i bank har ofte stor tillit i samfunnet på bakgrunn av sin tittel, og det er derfor interessant å se på hvordan de opplever at prestasjonsmåling er med på å påvirke de etiske beslutningene, med tanke på at de er et bindeledd ut mot samfunnet. Alle vil i løpet av livet være innom en bank, så i et samfunnsmessig perspektiv vil denne studien av prestasjonsmålingens påvirkning på etiske beslutninger være interessant.

For finansrådgivere er etikk og tillit essensielt for å kunne ivareta kundenes behov og opprettholde relasjonen mellom bank og kunde. Etikk er en systematisk refleksjon over hva som er rett og galt under samhandling mellom mennesker, og brukes til å systematisere moralen, dette er hva man personlig og i fellesskap oppfatter som rett og galt (Kvalnes, 2020). Med dette kan vi si at etikk handler om hva som er riktig for mennesket, hvor moralen påvirker utfallet. Etter innføringen av autorisasjonsordningen for finansrådgivere i 2009, viser undersøkelser at finansnæringen i Norge har stor tillit (Finans Norge b, 2018). Tillit er viktig for at kunden stoler på at banken ivaretar deres interesser (Van Esterik-Plasmeijer & Van Raaij, 2017). Ved manglende tillit kan kunden velge å bytte bank, hvor konkurrenter står med åpne armer. Der kundene stoler på banken og forventer at de ivaretar deres interesser, skapes et konkurransefortrinn for banken fordi kundene blir lojale. Feil eller dårlig rådgivning kan ha store konsekvenser for kunders økonomi. Rådgiver er ikke en beskyttet tittel, dermed kan det også finnes useriøse aktører som ikke er autoriserte (Finansnæringens autorisasjonsordninger b, 2016). Siden bank har en så viktig samfunnsrolle er det av interesse å se på hvordan finansrådgivere opplever prestasjonsmåling og se om det er noe som påvirker de etiske beslutningene. De viktigste faktorene som kan identifisere om det er en etisk beslutning er at: beslutningen kan ha en effekt på andre, beslutningen er preget av at valget som blir tatt har flere alternative handlingsmåter, og beslutningen oppfattes som etisk relevant av en eller flere parter (Crane & Matten, 2010).

Det eksisterer i dag mye litteratur som omhandler prestasjonsmåling og prestasjonsmålingssystemer, hvor flere vitenskapelige artikler fokuserer på hvordan prestasjonsmåling blir brukt som et styringsverktøy i banknæringen. Etikk er et fagfelt som det

har vært stort fokus på de senere årene og hvor man har gjort mye forskning, men da gjerne opp mot virksomhetenes samfunnsansvar. Ved litteratursøk kommer det opp artikler av nyere dato, for eksempel Gupta (2019) som fokuserer på etikk og etiske dilemmaer i banksektoren. Det kan derimot se ut som det ikke er gjort like mye forskning på hvilke implikasjoner prestasjonsmåling kan ha på enkeltindividets etiske beslutninger. En studie av hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger, vil derfor kunne være et viktig bidrag til litteraturen, samt være interessant for bransjen. Dette er kanskje spesielt interessant med tanke på at finansnæringens autorisasjonsordning viser til regelbrudd på God skikk-plakaten, hvor FinAut informerer om fem brudd i 2020, to i 2019, to i 2018 og 2017 (Finansnæringen autorisasjonsordninger, 2021). Det kan her stilles spørsmålsteget ved om det skjer flere brudd på God skikk nå enn før, eller om bransjen er blitt flinkere til å melde ifra ved brudd. Eksempelene FinAut viser til, hvor det har forekommet brudd på God skikk, er av en karakter som gjør at markedets integritet, samt bransjens tillit, kan svekkes. I etisk utfordrende situasjoner vil etiske dilemmaer kunne komme opp, hvor beslutningstakeren må velge en moralsk verdi eller forpliktelse fremfor en annen (Kvalnes, 2020). Bransjenormen God skikk anses for å være anvendt etikk, hvor opplæringen skal være med på å ruste finansrådgivere for å håndtere nettopp etiske dilemmaer (Finansnæringen autorisasjonsordninger a, 2016).

FinAut har for 2021 laget en veiledning for å avdekke og melde inn brudd på bransjenormen God skikk (Finansnæringen autorisasjonsordninger, 2021). Ett eksempel er hvor en erfaren rådgiver hadde brutt både interne retningslinjer, verdipapirhandelloven og bransjenormen God skikk. Vedkommende fulgte ikke rutiner for rapportering av egenhandel, overholdt ikke frist for rapportering og krav om bindingstid for finansielle instrumenter, samt ga råd om investering i enkeltaksjer som ikke går under virksomhetens produkter, og vedkommende hadde heller ikke tatt egnethetstest på kunden før rådgivning. Disiplinærutvalget fant disse regelbruddene svært alvorlig ettersom det var gjentakende brudd på God skikk, og vedkommende ble fratatt sin autorisasjon i sparing og investering for 1 år. Slike brudd kan forekomme innenfor flere autorisasjonsemner. En gjentakende forklaringsfaktor er å oppnå noe i egeninteresse i ulik grad, som medfører at det gis ulik straff ut fra alvorlighetsgrad. Fokuset i denne avhandlingen er hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Dette er interessant å se på med tanke på at det finnes ulike problemstillinger der finansrådgivere kan ta en beslutning i egeninteresse for å oppnå prestasjonsmål. Hvordan finansrådgivere opplever at virksomhetene arbeider med etikk og prestasjonsmåling blir derfor hensiktsmessig å få innsikt i.

Gupta (2019) er en av dem som fremhever at banker i dag står ovenfor et svært konkurransedrevet miljø, hvor det stilles krav fra mange interessenter og hvor det stadig dukker opp etiske dilemmaer som gjør at det kreves mye av den daglige driften. Bransjen tar sine forhåndsregler ved innførelse av belønningssystem, God skikk, autorisering av finansrådgivere, samt de overordnede reglene fastsatt i norsk lov, men likevel forekommer det glipper. Det er derfor ønskelig å se nærmere på hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger i deres hverdag, med tanke på at det finnes problemstillinger som finansrådgivere opplever som etisk vanskelige.

1.2 Problemstilling, avgrensninger og begrepsavklaringer

Med utgangspunkt i bakgrunnen og aktualiseringen av prestasjonsmåling og etiske beslutninger i banknæringen har vi utformet følgende problemstilling:

«Hvordan opplever finansrådgivere at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger?»

Denne avhandlingen tar for seg finansrådgivere og deres opplevelse av hvordan prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger. Det er ønskelig å tolke og forstå autoriserte finansrådgivere gjennom dybdeintervju. De som er autoriserte finansrådgivere har hatt eksamen i relevante fag i tillegg til etikk og kommunikasjon, hvor autorisasjonen må fornyes hvert år. Prestasjonsmåling avgrenses til virksomheten og hvordan virksomheten foretar prestasjonsmåling av sine finansrådgivere. Dette for å kunne fortolke og forstå hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger. Dermed vil vi se bort ifra prestasjonsledelse som en helhetlig prosess, men likevel ha fokus på virksomheten. Videre avgrenser vi etiske beslutninger til å være på individnivå for å se opplevelsene til den enkelte finansrådgiver. Avhandlingen er i tillegg avgrenset til å gjelde virksomhetenes privatmarked, og vil se bort ifra bedriftsmarkedet.

Prestasjonsmåling er et sentralt begrep i avhandlingen, og det er tatt utgangspunkt i Broadbent og Laughlin (2009) sin definisjon av begrepet som sier: «PMS are concerned with defining, controlling and managing both the achievement of outcomes or ends as well as the means used to achieve these results at a societal and organisational, rather than individual, level»

(Broadbent & Laughlin, 2009, s. 283). Denne definisjonen sier at prestasjonsmåling ikke kun handler om hvordan man er kommet frem til målene og resultatene oppnådd, men at en viktig faktor er midlene man tar i bruk for å oppnå dem. Det legges vekt på hvilken innvirkning midlene som tas i bruk har på et organisatorisk, men også samfunnsmessig nivå. I denne avhandlingen vil det være relevant å velge en så bred definisjon av begrepet med tanke på banknæringens, og da finansrådgiveres, innvirkning på enkeltindividet i samfunnet. I virksomheter som har prestasjonsmåling, og hvor prestasjonsmålingen gjøres av ansatte som har kundekontakt vil etisk refleksjon være viktig. I denne avhandlingen er det tatt utgangspunkt i Kvalnes (2020) sin beskrivelse av hva etikk innebærer. Kvalnes (2020) sier at etikk er en refleksjon over hva som er rett og galt under selve samhandlingen mellom mennesker, hvor en reflekterer over moralen. Etikk ligger til grunn for å kunne ta etiske beslutninger som en prosess hvor en undersøker moralske dimensjoner og finner ut av hva som er rett og galt. Det er i avhandlingen tatt utgangspunkt i Crane og Matten (2010) sin definisjon av hva en etisk beslutning er. De sier at en etisk beslutning karakteriseres av følgende faktorer: beslutningen kan ha en effekt på andre, beslutningen er preget av at valget som blir tatt har flere alternative handlingsmåter, og beslutningen oppfattes som etisk relevant av en eller flere parter (Crane & Matten, 2010). Et annet begrep som vil bli brukt i avhandlingen er God skikk. En finansrådgiver må følge FinAut sine God skikk regler, som er en bransjenorm med 10 regler ved rådgivning, informasjon, veiledning og salg (Finansnæringen autorisasjonsordninger, 2018).

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 1 er problemstillingen aktualisert og formulert for temaet vi studerer. Teoretisk sammenheng til problemstillingen og avgrensninger er presentert, samt forklart sentrale begrep som er hensiktsmessig for vår avhandling. Videre i kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som blir benyttet i vår masteravhandling for å belyse problemstillingen, hvor sentrale elementer er litteratur om økonomistyring, prestasjonsmåling, prinsipal-agentteori og etikk. I kapittel 3 presenteres avhandlingens forskningsmetode og forskningsdesign, og redegjørelse av de metodiske valgene som er vurdert og tatt underveis i forskningsprosessen. Videre fremstilles de empiriske funnene som er innsamlet gjennom dybdeintervjuer i kapittel 4, før vi diskuterer og analyserer funnene opp mot det teoretiske grunnlaget for å svare på problemstillingen i kapittel 5. Til slutt avsluttes avhandlingen med kapittel 6 hvor vi presenterer den overordnede konklusjonen for avhandlingen med bakgrunn i problemstillingen, hvilke

bidrag og implikasjoner som har kommet gjennom studien, samt hvilke begrensninger avhandlingen har, før vi avslutter med forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapittelet presenterer vi det teoretiske grunnlaget for vår masteravhandling. Innledningsvis presenteres ulike synspunkter på hva økonomistyring innebærer, før vi presenterer litteraturen innenfor prestasjonsmåling hvor rammeverket til Broadbent og Laughlin (2009) står sentralt. Videre vil avhandlingen gå nærmere inn på belønningssystemer og hvilken påvirkning det kan ha ved prestasjonsmåling av enkeltindivider. Deretter vil prinsippal-agentteorien bli presentert som et viktig bidrag for å kunne forstå hvordan finansrådgivere opplever prestasjonsmåling, før vi avrunder med etikk. Det etiske rammeverket vil vise oss hva som ligger i etikk og etiske beslutninger som blir viktig for videre analyse av avhandlingens problemstilling.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyring handler om hvordan en virksomhet styrer økonomien, og hvilke tiltak som må iverksettes for å nå de satte målene. Robert Anthony definerer økonomistyring som: «the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization`s objectives» (Anthony, 1965, s. 17). Definisjonen legger vekt på organisasjonens overordnede måloppnåelse, og at økonomistyring handler om å bruke ressursene sine på en sånn måte at de er med på å nå de overordnede målene. Anthony sin definisjon er velkjent, og et overordnet syn på hva økonomistyring kan innebære. Merchant og Otley (2007) påpeker at Anthony legger stor vekt på finansiell kontroll. Selv om budsjett har vært viktig, så handler operasjonell styring om å møte den situasjonen virksomheten er i. Definisjonen til Anthony har fått kritikk for å være snever og ekskluderer atferd (Malmi & Brown, 2008). Hansen og Mouritsen (2007) definerer økonomistyring som: «organisational performance for decision-making, coordination and motivation using techniques such as cost allocation, responsibility centres, transfer prices, product costing, performance measurement and budgeting» (Hansen & Mouritsen, 2007, s. 3). Dette er en definisjon som retter seg litt mer mot prestasjonsmåling, men likevel bredt i forhold til avhandlingens tema. Noen som har en mer passende definisjon er Koontz og Weihrich (2010), hvor definisjonen handler mer om prestasjonsmåling og korrigering: «measuring and correcting individual and organizational performance to ensure that events conform to plans. It involves measuring performance against goals and plans, showing where deviations from standards exist, and helping to correct deviations from standards» (Koontz & Weihrich, 2010, s. 25).

Koontz og Wehrich (2010) sin definisjon kan rettes mot at finansrådgivere blir målt og korrigert slik at både rådgiverne og virksomheten skal nå målene sine.

Gooneratne og Hoque (2013) påpeker at økonomistyring vil avhenge av hvilken bransje man operer i, og at det tidligere var mye fokus på industribedrifter. Chenhall og Moers (2015) ser på endringene som har skjedd innen økonomistyring de siste tiårene, hvor den tradisjonelle økonomistyringen har utviklet seg til et mer dynamisk og komplekst styringssystem, med en mer åpen tilnærming til økonomistyring. Etter hvert har også tjenestesektoren blitt noe mer forsket på. Gooneratne og Hoque (2013) påpeker at banknæringen er viktig innenfor tjenestesektoren, og har hatt stor innvirkning på samfunnet. Finans Norge uttaler også at finansnæringens samfunnsoppdrag er å sørge for økonomisk trygghet og forutsigbarhet, økt verdiskapning og håndtere viktige samfunnsoppgaver på en god måte (Finans Norge a, 2018). Banknæringens tjenester har betydning for kundenes økonomiske trygghet, hvor nesten alle bruker bankens tjenester, enten det er finansiering, forsikringstjenester, sparing og plassering, eller pensjonsprodukter (Finans Norge a, 2018). Tjenestene banknæringene gir sine kunder er også de tjenestene finansrådgivere blir målt på, neste kapittel vil derfor se nærmere på prestasjonsmåling.

2.2 Prestasjonsmåling

2.2.1 Perspektiver på prestasjonsmåling

Alle virksomheter er opptatt av hvor godt de gjør det, og tradisjonelt har man besvart spørsmålet i form av historiske finansielle måltall, altså aksjonærperspektivet, eller ved finansielle og ikke-finansielle måltall, altså interessentperspektivet (Fitzgerald, 2007). På 1980-tallet begynte man å sette spørsmålsteget ved de tradisjonelle finansielle måltallene, blant annet i sammenheng med om slike måltall kunne ha dysfunksjonelle konsekvenser der hvor prestasjonsmåling førte til belønning (Fitzgerald, 2007). Prinsippal-agentteorien tar blant annet opp prestasjonsmåling og belønning som virkemiddel, og er nærmere diskutert i delkapittel 2.3. Perspektivene viser to ulike måter å tenke prestasjonsmåling på, og er i så måte viktig å vise for å skjønne utviklingen og kompleksiteten som eksisterer rundt hvordan virksomheter bruker prestasjonsmåling.

I aksjonærperspektivet er grunntanken at rikdom til aksjonærene vil komme ved å måle og belønne aktiviteter som øker aksjonærverdi (Fitzgerald, 2007). Innenfor denne retningen er det vanlig å se på finansielle måltall. Bruken av finansielle måltall er det som ses på som den

tradisjonelle måten å måle organisasjonens prestasjoner på (Otley, 2007). Selv om man har ansett finansielle måltall for å være den viktigste måten å måle en organisasjons prestasjoner på, har det vært en utvikling i denne tankegangen. Det er slik at man har fått en forståelse for at det kan være andre faktorer av ikke-finansiell karakter som har en viktig innvirkning på driften av organisasjonen (Otley, 2007). I interessentperspektivet argumenteres det for at virksomheter i dag opererer i et konkurransedrevet miljø, hvor evaluering av prestasjonen til organisasjonen ikke kan snevres til kun finansielle måltall, da dette kan gi misvisende informasjon om hvordan organisasjonen faktisk gjør det (Fitzgerald, 2007).

I aksjonærperspektivet har Residual Income (RI) og Economic Value Added (EVA) vært vanlige måte å måle prestasjoner på. Til å begynne med var det RI som var hoved metoden for å måle organisasjonens suksess, men metoden ble ansett for å ha noen svakheter og EVA ble utviklet for å rette opp i noen av skjevhetene ved RI (Fitzgerald, 2007). I perspektivet anses det som en fordel at det er finansielle objektive måltall som driver beslutningstakingen i organisasjonen (Fitzgerald, 2007). I interessentperspektivet har det derimot utviklet seg flere rammeverk som er ment for å hjelpe til med organisatorisk styring hvor også ikke-finansielle måltall er inkludert. Et av de mest kjente rammeverkene er balansert målstyring (BSC) utviklet av Kaplan og Norton (1992). De tar for seg fire perspektiver, finansielt-, kunde-, prosess-, samt læring- og innovasjonsperspektivet, hvor det innenfor hvert perspektiv skulle utformes 4 mål, og hvor hensikten var å gi ledere bedre beslutningsgrunnlag ved å se organisasjonen fra ulike perspektiver (Kaplan & Norton, 1992). Fitzgerald (2007) påpeker at tanken bak BSC var at fremtidig suksess var avhengig av de ikke-finansielle prestasjonsmålene for å kunne oppnå fremtidig finansiell suksess.

Hovedforskjellen mellom perspektivene er i utgangspunktet hvilke interessenter man anser som viktigst. Et av argumentene for bruken av finansielle måltall er at man kan få til en objektiv vurdering av prestasjonen som gjøres, noe Otley (2007) poengterer ikke er tilfelle, da man også ved finansielle målinger har mulighet til å påvirke på hvilken måte man skal forstå hva som utgjør et finansielt måltall. Begge perspektivene kan sies å ha styrker og svakheter ved seg, og det ser ut til at de fleste virksomheter bruker en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle måltall (Fitzgerald, 2007).

2.2.2 Prestasjonsmåling

Lebas og Euske (2002) påpeker at hvilken mening som ligger i ordet prestasjon varierer stort og at det er et sosialt konstruert begrep, hvor betydningen av ordet vil variere ut fra hva slags forståelse ulike individer har. Platts og Sobótka (2010) definerer individuell prestasjonsmåling som: «the process that supports the organisational control system by linking the work of each individual employee or manager to the overall mission of the work unit» (Platts & Sobótka, 2010, s. 350). I deres forståelse legges det vekt på prosessen for å koble den enkelte ansattes arbeid, opp mot enheten de arbeider i sitt overordnede mål. Dette er imidlertid en veldig snever forståelse av hva prestasjonsmåling innebærer. I litteraturen ser man at det med tiden har vært en dreining fra å fokusere på prestasjonsmåling til prestasjonsstyring (Kaplan & Norton, 1992; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009). Denne dreiningen har medført et bredere syn på hva prestasjonsmåling kan være.

Tradisjonelt har man ansett prestasjonsstyringssystem for å referere til individuell prestasjonsstyring framfor individuell og organisasjon (Kloot & Martin, 2000). Som nevnt er dette av flere ansett for å være en snever forståelse av hva som ligger i begrepet (Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009). Et eksempel på en videre forståelse av begrepet er Ferreira og Otley (2009, s. 264) sin definisjon av prestasjonsstyringssystem som sier:

the evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and network used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change. (Ferreira & Otley, 2009, s. 264)

Denne definisjonen, som man kan se, omfatter mye mer enn kun finansielle målinger. Det legges vekt på strategiske prosesser og organisasjonen som helhet, hvor belønning og måling er sentralt, men at det også er andre elementer som anses for viktige for å styre organisasjonen på en god måte. Det skal både være formelle, men også uformelle prosesser som skal være med å formidle målsettinger satt av ledelsen, og man anser det for viktig at et styringssystem burde støtte opp under og fasilitere for organisatorisk læring og endring.

En annen definisjon er Broadbent og Laughlin (2009) sin, som blant annet bygger på Ferreira og Otley (2009), hvor definisjon av prestasjonsstyringssystem er: «PMS are concerned with defining, controlling and managing both the achievement of outcomes or ends as *well* as the

means used to achieve these results at a societal and organisational, rather than individual, level» (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 283). Denne definisjonen er noe vagere i sin formulering når det gjelder hva som inngår i selve styringssystemet, men som Ferreira og Otley (2009) legger de også vekt på at PMS går ut over individnivå. Fokuset i definisjonen er på hvordan man setter mål, og hvilke midler tatt i bruk for å nå målene, samt hvordan man forholder seg til resultatene oppnådd. Definisjonen tilfører også en ny dimensjon, nemlig det samfunnsmessige nivået, som henfører til at en ikke kun skal være seg bevisst organisasjonens interesser, men eksplisitt uttrykker at også samfunnet for øvrig er en viktig interessent.

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i Broadbent og Laughlin (2009) sin definisjon. Det interessante ved denne definisjonen er at det påpekes viktigheten av hvilke midler som er tatt i bruk av organisasjonen for å oppnå ønskede resultater og hvilke konsekvenser dette kan ha for organisasjonen, men også samfunnet for øvrig. Finanskrisen i 2008 er et eksempel på hvor viktig banknæringen er for at et samfunn skal fungere bra. Finansrådgivere er en viktig ressurs innenfor banknæringen som skal bidra til at virksomheten holder seg lønnsom, men også være kontakt mot borgerne av et samfunn. Det vil være viktig for virksomheter at deres finansrådgivere opptrer på en måte som ikke kan skade deres omdømme og at de bidrar til at virksomheten har en sunn økonomi, men også at de er bidragsyttere til sunn økonomi på det samfunnsmessige planet. Er det mange som sliter med mye gjeld grunnet innvilgelse av store lån eller at man har plassert midler i fond, og ikke forstått risikoen ved dette, kan det være mange som vil slite med privatøkonomien som igjen påvirker samfunnsøkonomien. Det er derfor interessant å bruke Broadbent og Laughlin (2009) sitt konseptuelle rammeverk for å se nærmere på hvordan prestasjonsmåling kan påvirke finansrådgiveres etiske beslutninger.

Broadbent og Laughlin (2009) utviklet et konseptuelt rammeverk for å kunne analysere et hvilket som helst prestasjonsstyringssystem (PMS). Formålet med det konseptuelle rammeverket er at man skal få et språk som kan brukes til å analysere PMS. Rammeverket er i hovedsak bygget på Otley (1999) og Ferreira og Otley (2009) som har utviklet tolv spørsmål i forbindelse med utformingen, og den underliggende naturen, til et PMS. De åtte første spørsmålene omhandler selve utformingen av PMS-et, og de fire siste, skal ved hjelp av de åtte første, gi innsikt og forståelse for hva som er den underliggende naturen til et PMS. Broadbent og Laughlin (2009) mener at rammeverket til Ferreira og Otley (2009) er noe snevert i å fange opp den underliggende naturen til et PMS og de har derfor viet mye oppmerksomhet i sitt rammeverk til hva som er de underliggende faktorene som de refererer til som rasjonaliteter.

2.2.3 Broadbent og Laughlin sitt konseptuelle rammeverk

Broadbent og Laughlin (2009) viser i sitt konseptuelle rammeverk til to ytterpunkter i et kontinuum av hvilket design et PMS kan ha. De mener at et PMS kan ha et transaksjonelt eller relasjonelt design, som igjen tar utgangspunkt i hver sin dominerende rasjonalitet. Et transaksjonelt design vil bygge på instrumentell rasjonalitet, mens et relasjonelt design vil bygge på kommunikativ rasjonalitet, ifølge Broadbent og Laughlin (2009). Det er den ulike oppfattelsen av hva som ligger i rasjonalitetsbegrepet mellom Max Weber og Jurgen Habermas, som har ledet til de to dominerende rasjonalitetene, instrumentell og kommunikativ rasjonalitet. Det er viktig å presisere at man ikke anser ytterpunktene innenfor designet av et PMS for å være gjensidig utelukkende, og at det imellom vil eksistere mange hybrider av et PMS, hvor trekk fra begge ytterpunktene vil kunne forekomme. Det vil i denne studien være relevant å se nærmere på de ulike rasjonalitetene benyttet for prestasjonsmåling av finansrådgivere. Det kan eksistere store eller mindre forskjeller blant virksomhetene i studien, og det er ønskelig å få innsikt i om de underliggende rasjonalitetene vil kunne ha en påvirkning på opplevelsen av prestasjonsmåling og om dette igjen kan gi utslag i hvordan finansrådgivere tar etiske beslutninger. Det er også en mulighet for at ulike finansrådgivere opplever at de underliggende rasjonalitetene er ulike, noe som anses for å være av interesse, spesielt med tanke på opplevelsen den enkelte finansrådgiver har av prestasjonsmåling. Ettersom Broadbent og Laughlin (2009) bygger sitt konseptuelle rammeverk på instrumentell og kommunikativ rasjonalitet, vil det være naturlig å gå dypere inn i forståelsen av disse rasjonalitetstypene.

2.2.3.1 Prestasjonsstyringssystemets underliggende natur

Hvilket av de to alternative PMS-ene til Broadbent og Laughlin (2009) man ender opp med avhenger av om det er en underliggende instrumentell eller kommunikativ rasjonalitet. Disse rasjonalitetene har igjen underliggende rasjonaliteter og samlet omtales disse som rasjonalitetsklynger. I tabellen under vises oppbygningen av disse to klyngene.

Beskrivelse av underliggende rasjonalitet	Instrumentell rasjonalitet	Kommunikativ rasjonalitet
Definering av mål skjer ved	Instrumentell rasjonalitet	Kommunikativ rasjonalitet
Prestasjonsindikatorene kommer til ved bruk av	Formell rasjonalitet	Substantiv rasjonalitet
Valg av midler for å oppnå mål og prestasjonsindikatorer ved bruk av	Teoretisk rasjonalitet	Praktisk rasjonalitet
Sannsynligheten for at ulike interessenter føler eierskap til mål og midler	Sannsynligvis lav	Sannsynligvis høy
Underliggende autoritetsstruktur	Lovmessig	Refleksiv

Tabell 1. Rasjonalitetsklyngene (Broadbent & Laughlin (2009)).

I følge Broadbent og Laughlin (2009) vil instrumentell rasjonalitet føre til et transaksjonelt PMS. De henviser til Allen (2004) som sier at instrumentell rasjonell handling bygger på rasjonelle vurderinger av hvilke midler som bør brukes for å nå definerte mål. Weber (1978) så på sosial rasjonell handling for å være instrumentelle ved at de har en intensjon, og det vil være naturlig å se Allen (2004) sin definisjon i sammenheng med Weber (1978). Tanken bak, er at det eksisterer definerte mål, hvor man klart har for seg hvilke midler som må tas i bruk for å nå målene satt, noe som er i kontrast til kommunikativ rasjonalitet. Denne rasjonaliteten leder til et relasjonelt PMS og bygger på Habermas (1984) sine ideer som er en reaksjon på Weber (1978) sin instrumentelle tanke. Ved kommunikativ rasjonalitet vil mål utformes på bakgrunn av systematisk diskurs mellom interessenter og deres konsensus (Habermas, 1984). Mål og midler er med andre ord et resultat av diskusjoner som fører til en enighet rundt hva det er som skal oppnås og hvordan det skal oppnås. Habermas (1984) påpeker at man derav vil få

kommunikative orienterte handlinger, som er i motsetning til Weber (1978) sin tankegang om målorienterte handlinger.

De to fundamentale rasjonalitetsklyngene er utvidet og tilføyd mening ved hjelp av fire andre rasjonaliteter som gir retning på designet av prestasjonsindikatorene, samt hvilke midler som skal til for å nå ønskede resultater (Broadbent & Laughlin, 2009). Formell rasjonalitet tilhører den instrumentelle rasjonalitetsklyngen, hvor prestasjonsindikatorene er utformet i målbare numeriske eller kalkulatoriske termer. Det vil si at kvantifiserbare indikatorer som kan uttrykkes i målbare tall er å foretrekke. Substantiv rasjonalitet, eller verdirasjonalitet som Weber (1978) påpeker, tilhører den kommunikative rasjonalitetsklyngen hvor prestasjonsindikatorene kan sies å være verdidrevne og kan omfatte etiske, politiske eller andre nyttige verdibaserte indikatorer. Ved denne rasjonaliteten vil det være naturlig at indikatorene er av kvalitativ art, men de trenger ikke utelukkende være det.

Valg av hvilke midler som skal tas i bruk for å oppnå prestasjonsindikatorene kan skje i form av teoretisk eller praktisk rasjonalitet ifølge Broadbent og Laughlin (2009). Ved teoretisk rasjonalitet er midlene som tas i bruk mentale konsepter, hvor målet er mental mestring eller mental forståelse av verden (Broadbent & Laughlin, 2009). Ved denne rasjonaliteten tenker man det er mulig å finne ut hvordan man skal oppnå ønskede resultater, og tenke seg til hvilke midler som skal til for å oppnå det ønskede resultatet. Ved praktisk rasjonalitet vil midlene være både mentale, men også fysiske. Det vil si at man har en mental forståelse, samt praktisk kompetanse om hvilke midler som bør benyttes for å oppnå ønsket resultat.

Broadbent og Laughlin (2009) peker på at finansrådgivere vil ha ulik involveringsgrad i de to ulike klyngene og derfor føle ulikt eierskap til midlene som tas i bruk og målene som er utformet. Ved instrumentell rasjonalitet er derimot eierskapsfølelsen trolig lav grunnet lite involvering av interessenter som er en motsetning til kommunikativ rasjonalitet hvor interessentene er inkludert og med på diskusjonene rundt utformingen av mål og midler.

Den underliggende autoritetsstrukturen vil kunne påvirke eierskapsfølelsen til interessentene og består av lovmessig eller reflektiv rasjonalitet. Ved lovmessig rasjonalitet vil enkelte autoriteter ta avgjørelser som respekteres og etterfølges. Det er tiltro til lovene og reglene satt, og de respekteres samt etterfølges. Ved reflektiv rasjonalitet er man i fellesskap kommet frem til et sett av regler, og autoritetsstrukturen stemmer overens med den kommunikative rasjonaliteten hvor det er diskusjoner som leder frem til konsensus av midler og mål.

Et element som også er inkludert i Broadbent og Laughlin (2009) sin modell er kontekst. De refererer til at kontekst i vid forstand handler om naturen til organisasjonen og hvilke deler av organisasjonen et PMS prøver å kontrollere (Broadbent & Laughlin, 2009). Det er i hovedsak to elementer som trekkes frem, hvorav den første gjelder konteksten i seg selv, hvor man ser på hvilke deler av organisasjonen som skal kontrolleres og hvordan PMS-et er integrert i selve organisasjonen. Denne formen for kontekst vil variere stort da faktorer som historie, teknologi, mennesker og miljøet som eksisterer har en innvirkning på selve PMS-et. Det andre elementet omhandler den delen hvor organisasjonen prøver å styre andre som for eksempel underenheter av organisasjonen.

Ved sammenligning av de to ulike rasjonalitetsklyngene, som henholdsvis fører til et transaksjonelt eller relasjonelt PMS, er den mest fremtredende forskjellen hvordan man kommer frem til hvilke mål og midler som skal tas i bruk. På den ene siden er det et PMS hvor det meste er utformet ved samhandling og enighet, noe som anses for å gi økt eierskapsfølelse. Dette står da i kontrast til motsatt side hvor du har en hierarkisk struktur og etterfølger det som blir bestemt av ledelsen, hvor eierskapsfølelsen er lav grunnet lite inkludering i det som foregår i selve virksomheten. Broadbent og Laughlin (2009) sitt konseptuelle rammeverk vil i denne studien gi en dypere innsikt og forståelse for hvilke rasjonaliteter som er underliggende hos finansrådgivere. Rasjonalitetene kan bidra med å belyse hva som er viktig for finansrådgivere, om det er finansielle eller ikke-finansielle prestasjonsmål, om de opplever lav eller høy grad av involvering og eierskapsfølelse, og om det er autoriteter som bestemmer hva som skal etterfølges, eller om de i fellesskap kommer frem til konsensus om mål og midler for måloppnåelse. Det er av interesse å se på hvilke rasjonaliteter og faktorer som kan spille inn hos den enkelte finansrådgiver der virksomheten har prestasjonsmåling, og hvordan prestasjonsmålingen med de underliggende rasjonalitetene kan påvirke etiske beslutninger hos finansrådgivere. Det antas at virksomheter i praksis ikke vil tilhøre helt og holdent til en av de to ulike PMS-ene, men at det eksisterer hybrider. Trolig vil det også være ulik grad av involvering når det kommer til måloppnåelse og midler brukt ovenfor finansrådgivere fra virksomhetens side. I SpareBank 1 Østlandet sin årsrapport for 2020 kommer det frem at ansattes lønnsmessige utvikling skjer på bakgrunn av individuelle prestasjoner, samt hvordan den enkelte bidrar til kollektiv måloppnåelse over tid (SpareBank 1 Østlandet, 2021). I DNB sin årsrapport for 2020 kommer det frem at det gjøres en helhetlig vurdering av de ansattes prestasjoner opp mot finansielle og ikke-finansielle mål ved tildeling av variabel lønnsgodtgjørelse (DNB-konsernet, 2021). De påpeker at det er viktig at ikke lønnsstrukturen

bidrar til for stor risikotakning hos den enkelte, og har derfor satt et prosentvis tak for hvor mye en variabel godtgjørelse kan utgjøre. Årsrapporten for Grue Sparebank viser til at deres bank ikke har variable godtgjørelser (Grue Sparebank, 2021), og det er her noe vanskelig å se om virksomheten har prestasjonsmåling av sine ansatte. Oppsummert viser de to største bankene nevnt til at det forekommer prestasjonsmåling av de ansatte i deres virksomhet. Likheten ved disse årsrapportene er at prestasjonsmåling blir knyttet opp mot finansielle godtgjørelser. At DNB poengterer muligheten for at ansatte kan ta for stor risiko ved at prestasjonsmåling er knyttet opp mot belønning, sier noe om hva prestasjonsmåling knyttet opp mot belønning kan frembringe. Midler virksomheten tar i bruk for å nå ønskede mål kan variere, men en av de vanligste er ulike former for belønning, og det er derfor ønskelig å gå nærmere inn på hva som ligger i ulike typer belønningsformer og hvilke konsekvenser de kan ha.

2.2.4 Midler tatt i bruk for styring mot måloppnåelse

Broadbent og Laughlin (2009) peker på at autoritetsstrukturen i virksomheten, samt at involveringsgraden man har i utforming av mål og midler vil kunne påvirke eierskapsfølelsen til den enkelte finansrådgiver ovenfor blant annet virksomhetens mål. Det vil med andre ord være en forskjell på om det du blir målt på er noe du selv har vært med å utforme, eller om det er noe som er gitt deg. Dette vil også gjelde midlene tatt i bruk. Et vanlig virkemiddel i virksomheter er ulike former for belønning.

Ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) er begrepet prestasjonsbasert belønning en henvisning til ulike former for lønnsutbetalinger, som har til felles at de er basert på prestasjoner eller resultater oppnådd av den som mottar belønningen. Denne formen for belønning er det litteraturen kaller finansielle belønninger. Ikke-finansielle belønninger kan være der hvor jobben i seg selv gir tilfredshet eller at man mottar sosial belønning, utviklingsmuligheter med mer (Mirhosseini-Vakili et al., 2020). I tillegg til at belønningssystemer kan skilles mellom finansielle og ikke-finansielle, kan man skille mellom belønning som gir indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon kjennetegnes av at motivasjonen for å yte ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, mens ved indre motivasjon er det selve oppgaven som skaper motivasjon til å yte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Forskningen viser til at det er den indre motivasjonen som antas å ha størst positiv effekt på blant annet arbeidsprestasjon og produktivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I hovedsak kan det sies at prestasjonsbasert belønning har som formål å påvirke atferd og holdning hos de ansatte (Boselie, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2020). For å påvirke de ansatte kan

man bruke direkte eller indirekte insentiver. Ved bruk av direkte insentiver er formålet å oppnå en atferd hos den ansatte som ikke ville kommet uten at det eksisterte en form for belønning (Kuvaas & Dysvik, 2020). Vroom (1964) påpeker at det er viktig med høy grad av instrumentalitet for å oppnå det ønskede resultatet ved benyttelse av belønningssystem, altså troen på at ytelsen man gjør vil generere belønning.

Mirhosseini-Vakili et al. (2020) så på faktorer som burde inngå i et belønningssystem for bankindustrien. I studien kom det frem at prestasjonsbasert lønnsbetaling og sosial belønning var faktorene som de ansatte anså som de viktigste. Det er dog knyttet noen bekymringer til belønningssystemer. Det ene er at man i praksis ikke oppnår tilstrekkelig instrumentalitet slik at man ikke oppnår atferden som er ønskelig, og det andre er at den kan være for høy, slik at de økonomiske incentivene resulterer i manipulering og uetisk atferd (Kuvaas & Dysvik, 2020; O'Reilly & Pfeffer, 2000). Det viser seg at mennesker gjerne retter oppmerksomheten mot det som måles og belønnes, samt tar ansvar for resultater av positiv karakter, men skylder på ukontrollerbare ytre faktorer ved negative resultater, og bortprioriterer oppgaver hvor måling og belønning ikke forekommer (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Kuvaas og Dysvik (2020) påpeker at banknæringen over tid har basert lønnen til selgere ut fra hvor mye de selger, noe som medfører at de må ha en økonomisk rasjonell tankegang, hvor de først og fremst tenker på egen inntjening, for å oppnå en tilfredsstillende årslønn. Dahake (2018) peker på at det er stor konkurranse mellom salgsansatte av finansielle produkter. Bankene har selv sett behovet for å ta tak i sine belønningssystemer for å redusere den økonomisk rasjonelle tankegangen til de ansatte og øke fokuset på kunden, samt renommeet til banken (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det har ofte i praksis vært et stort fokus rundt finansielle belønninger og prestasjonsbasert lønninger i finansnæringen, selv om ikke-finansielle belønningssystemer også kan være en del av organisasjonsstrategien (Boselie, 2014). Etter finanskrisen i 2008 ble finansielle belønningsformer satt i et annet lys, og en måte å få balanse på, hvor ikke alt handlet om å tjene penger, er å benytte seg av ikke-finansielle belønningsalternativer (Boselie, 2014). Ved bruk av enkle belønningskriterier hvor direkte insentiver ser ut til å være effektive, er det viktig for en organisasjon å være oppmerksom på at man ikke nødvendigvis gjør det som er best for å oppnå organisasjonens overordnede mål. Dette viser seg ved at organisasjoner ønsker seg lønnsomhet over tid og ikke hva som maksimerer salget kun i dag, og derav er kundetilfredshet, samt kundelojalitet viktig for å eventuelt kunne ha besparelser på blant annet markedsføringskostnader i fremtiden (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.3 Prinsipal-agentteori

Prinsipal-agentteori er en omdiskutert teori, hvor Eisenhardt (1989) påpeker at agentteori gir en enestående innsikt i informasjonssystemene, utfalls usikkerhet, insentiver, risiko og er et verdifullt perspektiv der hvor det eksisterer asymmetrisk informasjon mellom to parter. Prinsipal-agentteori er standard i økonomisk tradisjon, hvor både prinsipal og agent tar beslutninger etter sine egne begrensninger og realiserer tiltenkte handlinger (Arrow, 1985). Både Douma og Schreuder (2017), samt Eisenhardt (1989) definerer prinsipal-agentteori som en relasjon mellom en prinsipal og en agent, hvor prinsipalen delegerer arbeid til agenten, hvor det er agenten som utfører arbeidet på vegne av prinsipalen. Et eksempel er at en finansrådgiver er agent, mens kunden er prinsipal, eller at banksjefen er en prinsipal mens finansrådgiveren er agent. Teorien handler om å prøve å fastsette en kontrakt som tar høyde for at det er i agentens interesse å gjøre det som prinsipalen vil (Andresen & Idsø, 2016). Det er i denne studien tatt utgangspunkt i at prestasjonsmåling handler om hvordan man definerer og kontrollerer mål og resultater, hvor det samtidig er av viktighet hvilke midler som blir benyttet for å oppnå målene og de ønskede resultatene. Ved å bruke prinsipal-agentteorien som et teoretisk perspektiv, kan det gi verdifull innsikt i relasjonen mellom finansrådgiver og kunde, samt bankens overordnede mål og finansrådgiveren. Prestasjonsmåling av finansrådgivere handler om å kontrollere mål og resultater, samt hvordan de oppnår dette, mens prinsipal-agentteorien handler om å styre finansrådgivere mot et mål eller resultat. Teoriene er derfor tett knyttet opp mot hverandre. Prinsipal-agent problemet blir relevant når det oppstår usikkerhet og spesielt når informasjonen partene har tilgjengelig er asymmetrisk (Arrow, 1985).

Asymmetrisk informasjon oppstår i situasjoner hvor informasjonen som er tilgjengelig er ulik hos partene (Douma & Schreuder, 2017). Dette kan være gjeldende hos finansnæringen hvor en finansrådgiver kan sitte med mer informasjon enn kundene. Ved kundemøter har ikke alltid kunden mulighet til å observere alt som rådgiveren gjør, eller informasjon som omhandler rådgiveren. Dette gjelder også finansrådgiveren, da kunden kan tilbakeholde informasjon. Det vil kunne være asymmetrisk informasjon mellom rådgiver og kunde som kan påvirke deres relasjon, derfor bør begge parter være observante og kritiske siden asymmetrisk informasjon kan føre til opportunistisk atferd (Douma & Schreuder, 2017). Opportunisme handler om å gjøre noe for egen vinning, ved bruk av uærlig atferd (Williamson, 1975). Prestasjonsmåling er tett knyttet opp til insentiver og belønning for å oppnå resultater, hvor de skal motivere til riktige handlinger og motvirke opportunistisk atferd. Dominans er en form under opportunisme som ofte blir brukt, hvor det påpekes at det er prinsipalen som driver med for eksempel

overvåkning og har en uærlig atferd (Wagner, 2019). En kunde har ikke mulighet til å overvåke finansrådgiveren og se om de tar etiske beslutninger, slik at her blir kontrollmekanismer, som prestasjonsmåling, et virkemiddel for finansrådgivere, hvor kontrollmekanismene skal motivere til riktige handlinger. En finansrådgiver som ser mulighet for egen vinning, vil kunne ha mulighet for å opptre opportunistisk og bryte God skikk. For å kontrollere opportunistisme hos agenten kan prinsipalen investere i et informasjonssystem eller prøve å samkjøre sine egne interesser med agentens, ved å gi passende intensiver (Wagner, 2019). Wathne og Heide (2000) hevder at opportunistisme kan dempes med overvåkning, insentiver, utvelgelse og sosialisering. Overvåking kan medføre at agenten føler seg ukomfortabel og føler et press som vil kunne resultere i at agenten blir mer samarbeidsvillig. Insentiver og belønning brukes ofte innenfor prestasjonsmåling, og kan være virkemidler for å forhindre opportunistisk atferd hos finansrådgivere. Hensikten med intensiver og belønning er at de ansatte skal bli motivert til å prestere, ved å få belønning når målet er oppnådd. De ansatte vil få belønning, samtidig som virksomheten når sine mål. En annen måte å hemme opportunistisme på er å velge ut de agentene som er mest sannsynlig til å ikke opptre opportunistisk. Agenten blir valgt ut ifra passende kvaliteter og kompetanse som er ønskelig i virksomheten. Selv ved slik utvelgelse er det umulig å kunne sikre seg helt for opportunistisme. En agent kan skjule sin informasjon for andre, og derfor må virksomheten se nøye på agenten før de bestemmer seg for å ta inn nye agenter. Heide og Wathne (2000) påpeker at opportunistisme også kan dempes ved sosialisering, hvor en agent velges ut ifra sine kunnskaper og ferdigheter for å kunne utføre konkrete oppgaver. I tillegg til å kunne inneha konkrete ferdigheter, må agenten ha mål som passer med de målene som prinsipalen har. Hvis målene ikke sammenfaller, er et alternativ å bruke sosialiseringsteknikker for å få målene til å møtes. Et annet virkemiddel som kan dempe opportunistisk atferd er oppdagelsesrisiko, hvor en rasjonell aktør påvirkes av den subjektive oppdagelsesrisikoen ved en beslutning (Fallan & Eriksen, 1994). Muligheten for at en beslutning tatt i egeninteresse blir oppdaget, vil kunne ha en innvirkning på hvordan finansrådgivere foretar beslutninger. Selv om det ikke vil være mulig å sikre seg helt for opportunistisme, så kan disse metodene redusere asymmetrisk informasjon, ved at opportunistisk atferd forekommer i mindre grad. Asymmetrisk informasjon kan i tillegg føre til prinsipal-agent problemer med adverse selection og moral hazard (Arrow, 1985).

Adverse selection er skjult informasjon som oppstår før kontraktsinngåelse, hvor den ene parten innehar mer relevant informasjon enn den andre. Dette kan gjøre at den parten som innehar mest informasjon kan velge å tilbakeholde informasjonen, som den andre parten ikke vet om

før kontraktsinngåelse (Douma & Schreuder, 2017). Agenten kan her bruke informasjonen til å ta en beslutning, hvor prinsipalen ikke kan vite om informasjonen er brukt for å ivareta prinsipalens interesser (Arrow, 1985). Finansrådgiver er her en profesjonell aktør som innehar mer kunnskap og informasjon om banktjenestene, som medfører et informasjonsovertak ovenfor kunden. Informasjon kan for eksempel tilbakeholdes fra kunden før kunden har akseptert et forsikringstilbud, som medfører at en finansrådgiver kan nå prestasjonsmålene ved å tilbakeholde informasjon. Moral hazard er derimot en handling som skjer etter kontraktsinngåelse hvor handlingen ikke er synlig for den andre part (Douma & Schreuder, 2017), og blir definert som opportunistisk atferd som oppstår etter kontrakten er inngått (Wagenhofer, 2015). I finanskrisen spilte moral hazard en stor rolle, hvor bankene tok for stor risiko som medførte økonomisk krise (Douma & Schreuder, 2017). Ifølge Arrow (1985) er agentens anstrengelse og innsats den mest vanlige formen for moral hazard. For agenten har ikke innsats så stor betydning, men tilfører verdi for prinsipalen i form av at høyere innsats gir høyere resultat (Arrow, 1985). For å oppnå ønskede resultater kan den ene parten ha skjulte handlinger, der handlingene skjer etter kontraktsinngåelse. Dette kan skje gjennom informasjon i form av privat informasjon som kan utvikle seg når en konkret oppgave skal utføres, hvor det er en uobserverbar atferd hos en part som påvirker bytteforholdet i relasjonen (Douma & Schreuder, 2017). Dette kan for eksempel være at en finansrådgiver ikke ville gitt kunden forsikring hvis det lå informasjon til grunn som sa at det var svindel involvert. Forsikringsselskapet ville ikke gitt kunden noe som helst dekning. Samtidig er det ingenting som motiverer kunden til å gi fra seg denne informasjonen. Skjulte handlinger er ikke noe som er ønskelig hos virksomheter, hvor ressurser blir brukt på noe annet enn det som skaper verdi i organisasjonen. Denne typen handling medfører konsekvenser for virksomhetens mål (Douma & Schreuder, 2017).

Prinsipal-agent teori er aktuell for å kunne forstå prestasjonsmåling, hvor målet er å forhindre opportunistisk atferd. Samtidig kan den være aktuelt for å forstå hvordan ansatte i en virksomhet tilpasser seg prestasjonsmåling. I relasjonen mellom finansrådgiver og kunde er det rådgiveren som sitter med informasjon som kan tilbakeholdes, etiske vurderinger er derfor viktig. Finansrådgiveren er også den parten som kan mest om etikk og moral, slik at det her kan være lett for rådgiveren å opptre opportunistisk og ta beslutninger av egeninteresse uten at kunden vet om dette. For å dempe opportunisme kan en prinsipal bruke overvåkning, men kunden kan ikke overvåke en finansrådgiver. Kunder er derimot ikke maktesløse, de kan be om en annen finansrådgiver hvis de ikke er fornøyde, og de kan stille krav til for eksempel bærekraft eller ha

større fokus på etiske vurderinger i investeringer. En kunde som kommer til en bank for å snakke om investeringer kan være opptatt av at de ikke investerer i noe som driver med for eksempel våpenproduksjon, men at det er bærekraftig. Siden teorien har et negativt menneskesyn, kan det være vanskelig å koble dette til etikk som handler om å gjøre det rette, likevel anses teorien for å være relevant med tanke på at det finnes brudd på God skikk i bransjen.

2.4 Etikk

I denne studien er det tatt utgangspunkt i Broadbent og Laughlin (2009) sin definisjon som sier: «PMS are concerned with defining, controlling and managing both the achievement of outcomes or ends as *well* as the means used to achieve these results at a societal and organisational, rather than individual, level» (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 283). For en virksomhet er midlene tatt i bruk for å nå sine mål viktige, samtidig er det viktig å følge med på oppnådde resultater og beslutninger som tas. FinAut er med på å sikre trygg rådgivning gjennom kompetanse og etikk i kundebehandlingen (Finansnæringens autorisasjonsordninger b, 2016), slik at rådgiverne har kunnskap til å kunne ta gode etiske beslutninger. Dermed er det interessant å se på hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger i hverdagen. Videre i dette kapittelet vil det være fokus på etikk, hvilken betydning det har for banknæringen, og etiske retningslinjer som er gjeldende for bransjen.

I flere århundrer har etikk blitt forsket på, men det var ikke før på 1960- tallet at den første empirien om etisk tro og atferd i virksomheter ble utført (Hunt & Jennings, 1997). Etikk er et begrep som går igjen i litteraturen, og definisjonene har for det meste samme mening. Moral og etikk blir ofte brukt om hverandre og betyr sedvane, skikk og bruk (Kvalnes, 2012; Carson & Skauge, 2019). Moral er de verdiene og normene som vi forholder oss til og praktiserer (Carson & Skauge, 2019). Olsen og Syse (2020) sier at etikk ikke bare handler om refleksjoner og begrunnelser, men også om rett karakter, dannelse, gode vaner og sunn kultur. Crane og Matten (2010) sier at virksomhetsetikk er når vi ser på virksomhetens situasjon, aktiviteter, og beslutninger, der det oppstår situasjoner med spørsmål om hva som er rett og galt. Kvalnes (2020) sier at etikk er en refleksjon over hva som er rett og galt under samhandling mellom mennesker, og er en teoretisk betraktning over moralen. I motsetning til etikk, er moral noe som læres gjennom samhandling med andre mennesker, mens etikk læres gjennom studier og ved bruk av prinsipper og begreper (Kvalnes, 2012). De viktigste faktorene som kan identifisere om det er en etisk beslutning er at: beslutningen kan ha en effekt på andre, beslutningen er preget

av at valget som blir tatt har flere alternative handlingsmåter, og beslutningen oppfattes som etisk relevant av en eller flere parter (Crane & Matten, 2010). Dermed mener Crane og Matten (2010) at en etisk beslutning er en prosess hvor en undersøker moralske dimensjoner og finner ut av hva som er rett og galt.

Etikk har en stor betydning for banknæringen, hvor virksomheter setter pris på både prestisje og suksess som de har klart å bygge opp (Vilchez- Carcamo et al., 2021). Når det kommer til banknæringen og etikken i bransjen påpeker Fetiniuc og Luchian (2014) at banketikk er en form for økonomisk etikk hvor de ansatte følger regler og moralske normer for hvordan de skal opptre som bankansatte. Innenfor banknæringen finnes det mange moralske spørsmål som er så komplekse at det kreves moralsk vurdering, der dømmekraften utvikles for deretter å bli trent på og brukt i fellesskap i virksomhetene (Herzog, 2019). Banknæringen har vært under stor utvikling, derfor har det skjedd mange endringer med årene. Innen finanstjenester har det som var moralsk akseptert praksis tidligere blitt endret (Lynch, 2014). Nye verdier og normer har gitt en ny standard som bransjen må følge. Når autorisasjonsordningen kom i 2009, kom det også nye lover og regler, som utdyper hvordan finansrådgivere skulle forholde seg til God skikk. En kombinasjon av et godt regelverk sammen med en etisk standard kan regulere adferd og handlinger, og på den måten forhindre moralsk problematiske utfall (Herzog, 2019). I en salgssammenheng kan etisk miljø påvirke samhold og effektivitet i teamet, ved å ha en åpen, tilrettelagt kommunikasjon, og en gjensidig tillit mellom selgerne (Itani, Jaramillo & Chonko, 2019). Schwepker og Good (2004) definerer etisk miljø som en sammensetning av oppfatningene til de ansatte i virksomheten, herunder de etiske verdiene, og atferden som støttes og praktiseres. Briggs, Jaramillo og Weeks (2012) sier at de ansatte som ser på virksomheten sin som uetisk vil kunne trekke seg unna sine kollegaer, som kan medføre at kvaliteten på interaksjonen mellom selger og kunde blir lavere. Dette på grunn av at det vil ha en negativ effekt på prestasjons atferden hos den ansatte som trekker seg unna. I etikken kan det finnes gråsoner, og ved stort press kan banker ta beslutninger som er mindre bra, og troverdigheten deres kan bli svekket, samt at det kan utløse økonomisk risiko. Situasjoner der en finansrådgiver står ovenfor flere handlingsalternativer er ikke uvanlig, og det kan derfor oppstå etiske dilemmaer.

Et etisk dilemma oppstår når det er en situasjon hvor beslutningstakeren må velge en moralsk verdi eller forpliktelse fremfor andre alternativer (Kvalnes, 2020). Det er en situasjon hvor det ikke finnes en ideell løsning på problemstillingen (Olsen & Syse, 2020). En beslutningstaker i en virksomhet handler ikke bare på vegne av seg selv, men også på vegne av virksomheten, en

profesjon eller yrkesgruppe (Carson & Skauge, 2019). En finansrådgiver kan møte flere dilemmaer hvor det handles på vegne av både kunder, banken og seg selv. Her kan det være flere alternativer hvor prinsipper står mot hverandre og er uforenlige, hvor bare et alternativ kan velges (Kvalnes, 2020). Samtidig må det også her skilles mellom et reelt dilemma og en fristelse, hvor fristelse er en situasjon hvor etiske normer og verdier kan direkte komme i konflikt med egeninteresse (Nyeng, 2008). Dilemmatrening er noe flere virksomheter har begynt å ta i bruk, hvor de trener på ulike situasjoner som kan oppstå, slik at de kan håndtere de situasjonene hvis eller når de oppstår (Olsen & Syse, 2020).

Etikk handler om å utøve skjønn der hvor reglene ikke gir klare svar, hvor reglene trenger å fortolkes, eller der hvor reglene kan være motstridene (Øverenget, 2016). Regler i form av lovverk er med på å si hva som ikke er lovlig å gjøre, som kan gi straff ved brudd på loven. En handling som er lovlig trenger likevel ikke å bety at handlingen er akseptabel å gjennomføre, og det kan finnes mange grunner til at den ikke bør gjennomføres. I noen tilfeller kan det være handlinger som er ulovlig å gjøre, men som er etisk riktig å bryte. Etikk og lovverket overlapper hverandre delvis, men ikke helt hvor en selv må ta en beslutning på hva som er rett og galt. Lover, regler og sanksjoner skal ikke styre handlingene til mennesker, et menneske skal også kunne styre seg selv innefra (Øverenget, 2016).

En profesjonsutøver har forpliktelser som er knyttet opp til sin rolle, og vil i en grad se på det moralske ansvaret litt annerledes enn som privatperson (Carson & Skauge, 2019). Finansrådgivere er profesjonsutøvere som har en kunnskap og kompetanse som er spesialisert, og kan derfor yte tjenester for kunder i bank (Kvalnes, 2020). Her har finansrådgiveren kunnskapsovertaket, slik at finansrådgiveren lett kan følge egne interesser istedenfor virksomheten eller kundens interesser uten at kunden eller virksomheten legger merke til det. Om profesjonsutøveren er ansvarlig vil vise seg i forhold hvordan interessekonflikter blir håndtert (Kvalnes, 2020). Yrkesutøvere har i tillegg til sin egen moral og etisk kompetanse, etiske normer fra egen profesjon, som kalles profesjonsmoral. Profesjonsmoral kommer gjennom utdanning, yrkeslivet og profesjonelle fellesskap (Carson & Skauge, 2019). Interessekonflikt kan for eksempel være at en finansrådgiver foreslår for kunden å kjøpe aksjer, selv om kunden ikke burde kjøpe (Kvalnes, 2020). I en interessekonflikt er det egentlig åpenbart hvilket alternativ som er det rette å gjøre, dermed kan dette kalles et falskt dilemma (Kvalnes, 2020). Her er det moralen som settes på prøve, og det er derfor ikke bruk for å ta en etisk analyse av situasjonen. Det kan derimot være nyttig med et etisk regelverk som kan være en veileder for beslutninger og være nødvendig for etisk rådgivende organer (Nyeng, 2008). Først på 1990-

tallet ble virksomhetsetiske retningslinjer mer vanlig, hvor virksomhetene i Norge kom i gang med etikk arbeidet (Carson & Skauge, 2020). Spørsmålet rundt etikk dukket for fult opp igjen etter Finanskrisen som startet i USA i 2008, og ble på nytt aktualisert (Carson & Skauge, 2020).

Etiske retningslinjer er en erklæring om virksomhetens verdier og prinsipper (Carson & Skauge, 2019). Siden antikken har profesjonsutøvere blitt bedt om å avlegge løfter og ed om å følge etiske retningslinjer (Kvalnes, 2020). Disse retningslinjene kan hjelpe med arbeidet til virksomheten for å finne deres verdier og samfunnsansvar, samt synliggjøre mål og aktiviteter innenfor etikk og samfunnsansvar (Carson & Skauge, 2019). Virksomheten kan utvikle de etiske retningslinjene selv, eller de kan følge standarder og anbefalinger som andre i bransjen har utviklet. Etiske retningslinjer skal bidra med etisk veiledning for fremtidige beslutninger og handlinger, der retningslinjene er formuleringer av gode intensjoner og forventninger til de ansatte (Carson & Skauge, 2019). Retningslinjene er nyttige ved at de hjelper ansatte til å ta gode beslutninger i møte med dilemmaer, bidrar til læring, engasjement, produktivitet, samt kan de hjelpe virksomheter til å få bedre omdømme og tillitt i omgivelsene (Carson & Skauge, 2019). De fleste banker har sine egne etiske retningslinjer tilgjengelig på sine nettsider, enten det er generelle retningslinjer som gjelder hele virksomheten, eller for kjøp av deres produkter. Samtidig har Finans Norge laget en egen etikk plakate som gjelder hele bransjen, denne kommer i tillegg til God skikk plakaten fra FinAut. God skikk plakaten er rettet mot medlemmene til finansnæringens autorisasjonsordning. Finansrådgivere som er autoriserte gjennom denne ordningen plikter derfor å overholde disse reglene som vist i figur 1 (FinAut, 2022). Plakaten viser hvordan finansrådgivere skal forholde seg til rådgivning av kunder og annen kundebehandling. Finansnæringens etikkplakat fra Finans Norge er mer generell for hele finans bransjen, og setter fellestiltak som skal være med å sikre tillit i næringen som vist i figur 2 (Finans Norge, 2015).

FinAut (2022) sin God skikk plakat ser slik ut:

Bransjenormen **GOD SKIKK**
ved rådgivning og annen kundebehandling

Virkeområde
Reglene gjelder for FinAuts medlemsbedrifter ved rådgivning, informasjon, veiledning og salg i forbrukermarkedet. Reglene gjelder både for personlig betjening og for digitale prosesser.

Virksomheten skal påse at reglene følges. Ledere har et særlig ansvar for å unngå rutiner og systemer, herunder belønningssystemer, som ikke bygger opp under reglene.

Med rådgivning menes personlige anbefalinger til en kunde.

- 1 FORMÅL**
Formålet med reglene er å sikre at kundens interesser og behov blir ivare tatt på beste måte.
- 2 PROFESJONALITET**
Kundebehandlingen skal være redelig og profesjonell. Rammene skal være tydelige for kunden. Når kundens valg ikke er basert på rådgivning, skal dette klart framgå overfor kunden.
- 3 PERSONVERN**
Kundeopplysninger skal håndteres på en måte som sikrer personvern og kundens rettigheter.
- 4 GRUNNLAG OG BEHOVSANALYSE**
Kundebehandlingen skal være basert på et fullgodt grunnlag. Ved rådgivning skal det gjennomføres en fullgod behovsanalyse.
- 5 INFORMASJON**
Informasjonen til kunden skal være korrekt, fullstendig og ikke misvisende.
- 6 INTERESSEKONFLIKT**
Kundens interesser skal gå foran bedriftens og ansattes interesser. Interessekonflikter skal identifiseres og motvirkes. Dersom dette ikke er mulig, skal kunden informeres tydelig om interessekonflikten før avtale inngås.
- 7 ANBEFALING OG AVTALE**
Bedriften skal gjøre sitt for at kunden skal forstå innholdet i avtalen og viktige konsekvenser av denne. Kunden skal gis nødvendig tid til å områ seg før avtalen inngås. Ved rådgivning skal anbefalingen bygge på behovsanalysen.
- 8 FRARÅDNING**
Løsninger som ikke er forenlige med kundens behov og interesser skal frarådes.
- 9 OPPFØLGING**
Eventuell oppfølging fra bedriftens og kundens side skal avtales.
- 10 DOKUMENTASJON**
Kundeavtalen og grunnlaget for denne skal dokumenteres og lagres.

Figur 1. God skikkplakat, Finansnæringens autorisasjonsordning (2022).

Finansnæringens etikkplakat (Finans Norge, 2015) ser slik ut:



Stamsund, Lofoten

FINANSNÆRINGENS ETIKKPLAKAT

Finansnæringens oppdrag er blant annet å arbeide for økonomisk trygghet for enkeltmennesker, vekstkraft for næringslivet, økonomisk stabilitet i samfunnet og effektive og sikre betalingsløsninger. Medlemsbedriftene i Finans Norge står sammen om oppdraget, og næringen er avhengig av tillit for å kunne utføre det på en god måte. Dette forutsetter høy etisk standard. Næringen har et kollektivt ansvar for måten oppgavene løses på.

Vektlegging av holdninger, etikk og god forretningsskikk er en forutsetning for at finansnæringen skal fylle sin samfunnsrolle. Finansnæringen har høyere ambisjoner enn kun å oppfylle krav i lover, forskrifter og andre bestemmelser. Aktiv selvregulering, gode bransjestandarder og andre fellestiltak skal sikre tillit til næringen.

Den enkelte bedrift har ansvar for sin egen etiske standard, men brist hos én medlemsbedrift rammer hele næringen. Hensikten med arbeid i regi av fellesskapet er å øke bevisstheten, bidra til selvregulering og gjøre detaljert myndighetsregulering overflødig der det er naturlig at næringen selv setter standarder.

Gjennom Finans Norge vil næringsfellesskapet løpende reise debatter om forbrukervern og tillit mellom finansnæring og samfunn. Tiltak iverksettes når det er nødvendig.

Bedrifter tilsluttet Finans Norge forplikter seg til å:

- Løse samfunnsoppdraget på en måte som ivaretar hensynet til alle bedriftens interessenter
- Spre kunnskap om personlig økonomi til kunder generelt og til ungdom spesielt slik at disse får grunnlag for å ta gode økonomiske beslutninger
- Arbeide for en sunn, sikker, stabil og ansvarsfull finansnæring
- Ivareta hensynet til åpenhet og ansvarlighet i egen forretningsdrift
- Bidra til sunn og god konkurranse i markedet
- Etterleve bransjestandarder - herunder God rådgivningsskikk og næringens felles kompetansestandarder for rådgivning og salg
- Unngå rutiner og systemer, herunder incentivsystemer, som fremmer kortsiktig tenkning og på lengre sikt skader bedriftens interessenter, bedriften selv og den samlede finansnæringen
- Følge opp brudd på bransjestandarder og interne standarder



Figur 2. Finansnæringens etikkplakat, Finans Norge (2015).

Ser man på de ti etiske handlingsreglene til SpareBank 1 Østlandet, viser de at etiske retningslinjer for ansatte blant annet handler om å overholde taushetsplikten, overholde retningslinjene for verdipapirhandel, håndtere interessekonflikter, ha et profesjonelt forhold til kunder, være bevisst på kommunikasjon, vite at virksomheten har egne retningslinjer for varsling med mer (SpareBank 1 Østlandet, 2019). Nordea har til sammenligning tjue punkter på sin oversikt over etiske retningslinjer som blant annet handler om hvordan de opptrer profesjonelt, hvordan beslutninger påvirker omgivelsene, kundehåndtering, interessekonflikt, bærekraft og miljø, at man skal respektere kunders personvern, beskytte egen virksomhet, og ha mot til å stå opp når det oppstår noe bekymringsverdig (Nordea,2021).

Det ser ut til at det er ulikt hvordan virksomheter setter opp deres retningslinjer, hvor noen skriver overordnet mens andre går mer i dybden og skriver mer konkret. De er likevel pliktige til å følge bransjestandarden. Ulempen med å ha mye regler er at enkelte kan tolke det dithen at det som ikke står konkret skrevet er akseptabelt og lov.

3. Metode

I dette kapitlet presenteres først forskningsmetode og forskningsdesign. Våre metodiske valg og vurderinger som er anvendt i masteravhandlingen blir begrunnet for å kunne belyse vår problemstilling. Videre presenteres de metodiske valgene som er tatt i utvalg og datainnsamling, for deretter å presentere hvordan dataene er behandlet, hvordan intervjuguide er utformet og hvordan intervjuene er gjennomført. Det redegjøres for hvilken metode som brukes for dataanalyse, før det diskuteres studiens kvalitet ut ifra hvilke valg som er tatt og hvilken forståelse forskerne har. Til slutt redegjøres det for forskningsetikken som er lagt til grunn.

3.1 Forskningsmetode og forskningsdesign

Metodologi er et begrep som brukes om de mer grunnleggende og fundamentale tenkemåtene, eller forståelsesformene som legges til grunn for utviklingen og utnyttningen av ulike metoder (Grønmo, 2016). Teorien om metodologi reflekterer over hvordan empiriske studier skal gjennomføres, for å teste og frembringe kunnskap (Johannessen, 2011). Metode refererer til konkrete fremgangsmåter for hvordan spesifikke studier skal legges opp og gjennomføres (Grønmo, 2016), der det dreier seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme frem til kunnskap om samfunnet som er mest mulig relevant (Johannessen, 2011).

3.1.1 Ontologi og epistemologi

Ontologi handler om hvilke grunnleggende antakelser man har om hvordan den sosiale verden ser ut (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det er antakelser som gjøres om mennesker og samfunn, hvor disse antakelsene kan være forskjellige (Johannessen et al., 2011). Ontologien strekker seg fra realisme, hvor det anses for å eksistere en objektiv verden som består av en eksisterende sannhet som er mulig å finne, til nominalisme, hvor det ikke finnes noen sannhet og hvor fakta er menneskeskapt (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen, 2018). Imellom disse ytterpunktene har man indre realisme som sier at det finnes en sannhet, men denne er lite kjent og relativismen som antar at det kan finnes flere sannheter og at fakta avhenger av synspunktene til dem som observerer (Easterby-Smith et al., 2018). Siden det finnes ulike grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut, og dette kan ha innvirkning på forskeres resultater og konklusjoner, er dette ståstedet noe som bør komme frem (Johannessen et al., 2011). Det ontologiske ståstedet vil også påvirke hvordan forskningen

utformes og forskningsspørsmålet formuleres (Clark, Foster, Sloan & Bryman, 2021). I vår avhandling strekker ontologien seg mellom relativisme og nominalisme.

Epistemologi handler om hvordan man kan skaffe til veie, eller tilegne seg, kunnskap om den sosiale verden (Johannessen et al., 2011). Positivism og konstruktivism er to ulike retninger innen epistemologien, og hvor man ved et positivistisk syn anser kunnskapen tillært for å være bort imot objektiv, vil en konstruktivistisk retning tenke at kunnskapen ikke er klart definert og selvstendig i seg selv uten observatører av den (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). I den konstruktivistiske retningen søker en etter å fortolke og forstå hvordan ulike personer sin oppfattelse av ulike fenomener er (Gripsrud et al., 2016).

Hvilken metodologi forskeren velger avhenger av det ontologiske og epistemologiske ståstedet (Gripsrud et al., 2016). I samfunnsforskningen er det flere metodologiske retninger, men kvalitativ og kvantitativ metode anses for å være hovedretningene. Den kvalitative retningen har ofte en induktiv tilnærming, hvor det søkes etter å forstå noe og hvor man fokuserer på informantenes meningsdannelse og konsekvensene av denne meningsdannelsen (Tjora, 2021). I denne avhandling er det ønskelig å forstå og tolke hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker deres etiske beslutninger, og har derfor en hermeneutisk tilnærming (Grønmo, 2016). Ved en hermeneutisk tilnærming legges det vekt på forskerens tolkning av informantenes synspunkter, hvilken forståelse forskeren opparbeider seg under selve studien, samt hvilken forståelse forskeren har forut for selve studien (Grønmo, 2016).

3.1.2 Kvalitativ studie

Kvalitativ og kvantitativ metode er vesentlige tenkemåter innen samfunnsforskning som kan fremstå som motsetninger, men i realiteten er komplementære og kan sees på som punktene ytterst på hver sin ende av en skala (Gripsrud et al., 2016; Ringdal, 2018; Tjora, 2021). Ved bruk av kvalitativ metode er man ofte ute etter forståelsen av et fenomen, hvor teori utvikles, samt studeres i den sosiale konteksten, og hvor man ender med hypoteser utviklet om selve fenomenet (Gripsrud et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). I kvantitativ metode er formålet ofte å forklare et fenomen, hvor forskningsspørsmålet utformes av hypoteser utarbeidet fra tidligere teori (Gripsrud et al., 2016; Mehmetoglu, 2004). I kvantitativ metode testes hypotesene utformet for å finne årsakssammenhenger som igjen vil kunne være med på å forklare fenomenet som studeres. Måten data samles inn på og valg av respondenter er svært ulik i disse to metodene. I kvalitativ studie brukes ofte intervju eller observasjonsteknikker for å samle inn

data, hvor forskeren som regel er en del av konteksten, og formålsutvelgning av informanter er benyttet for å få dypere innsikt og forståelse rundt det ønskede fenomenet (Mehmetoglu, 2004). Derimot vil en kvantitativ studie være mer opptatt av at utfallet skal kunne være representativt og gi generaliserbarhet (Mehmetoglu, 2004). Dette gjør at prinsippene for sannsynlighetsutvelgning må følges.

Metode kan sees på som en planmessig fremgangsmåte, eller et verktøy, for å få informasjon og innsikt (Gripsrud et al., 2016; Johannessen et al., 2011). Det er viktig ved valg av metode å se på hvilken som egner seg best til å besvare problemstillingen. Gripsrud et al. (2016) poengterer at problemstillingen vil gi retning for hvilken metode som bør benyttes og at problemstillinger som starter med hva, hvorfor og hvordan ofte er kvalitative. Dette fordi man søker etter forståelsen av det er som ligger til grunn for at en situasjon forekommer, fremfor å måle eksempelvis hvor ofte situasjonen forekommer. Problemstillingens formulering er derfor med på å bestemme om det er en kvalitativ eller kvantitativ metode som bør benyttes, og i denne avhandlingen er problemstilling som følger «Hvordan opplever finansrådgivere at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger?». Formuleringen av problemstillingen viser til at tilnærmingen som vil være naturlig å benytte er kvalitativ, blant annet med bakgrunn i at problemstillingen starter med «hvordan» som indikerer et ønske om innsikt og dypere forståelse av et fenomen det er behov for å se mer på, da teori om fenomenet ikke eksisterer eller er avklart.

I denne studien ble kvalitativ og kvantitativ metode veid opp mot hverandre, og med bakgrunn i et ønske om en dypere innsikt og forståelse av problemstillingen anses kvalitativ metode for det mest gunstige valget for ønsket formål. Avhandlingen søker etter å forstå hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Det avhandlingen søker innsikt i taler derav for at metodetilnærmingen som tas i bruk er kvalitativ (Mehmetoglu, 2004).

Systematikk, grundighet og åpenhet er noen av de viktigste kjennetegnene ved metode, da det eksisterer mange ulike måter å gjennomføre empirisk forskning på (Johannessen et al., 2011). For å vise gjennomsiktighet er det viktig å utarbeide et forskningsdesign som beskriver alle faser av forskningsprosessen. Forskningsdesignet skal si noe om hvordan undersøkelsene i studien skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011), og bør blant annet inneholde hva slags data som samles inn, utvalget som gjøres og hvilke analyseteknikker som er tenkt benyttet (Mehmetoglu, 2004). Ved litteratursøk kom det flere funn på prestasjonsmåling og etikk hver for seg. Det kan derimot se ut som det ikke er gjort like mye forskning på hvilke implikasjoner

prestasjonsmåling kan ha på enkeltindividets etiske beslutninger, og avhandlingen vil derfor ha et eksplorativt design (Tjora, 2017; Johannessen et al., 2011). Avhandlingen har en kvalitativ tilnærming, med et lite utvalg, som eksplorerende studier ofte er basert på, der formålet er å utforske forhold eller fenomener som er lite kjent eller helt ukjent (Grønmo, 2016; Johannessen et al., 2011). Det var begrenset med teori som kunne fortelle noe om hvordan prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger, samtidig som at det var usikkerhet ved hva slags funn vi ville få fra studien. Lite forskning og lite litteratur på området legger grunnlaget for en eksplorerende studie, for å få en bedre forståelse av temaet, som kan gi et nytt perspektiv som bidrar til en ny forståelse av virkeligheten (Johannessen et al., 2011).

3.2 Utvalg og datainnsamling

I kvalitativ metode har forskeren ulike måter å samle inn empirisk data på, hvor det ofte er fokus på informantenes opplevelse, meningsdanning, og hvilke konsekvenser meninger gir (Tjora, 2017). Når det er av interesse å se på individets personlige erfaringer, meninger og lignende er det dybdeintervjuer som pleier å gjennomføres (Gripsrud et al., 2021). I denne avhandlingen blir det benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer, slik at informantene får uttrykke sine erfaringer, opplevelser og meninger (Tjora, 2017). Utvalget i denne studien er gjort etter formålsutvalgsprinsippet der det legges vekt på fortolkning av datamaterialet (Mehmetoglu, 2016).

3.2.1 Utvalg

Utvelgelse i en studie må inneholde hva slags analyseenheter som skal studeres (Grønmo, 2016). Formålet i studien er å forstå og forklare temaene i avhandlingen gjennom informantene, hvor formålsutvalgsprinsippet er brukt til å velge ut relevante informanter (Mehmetoglu, 2016). Dette innebærer at datamaterialet som er blitt innhentet er fra nøkkelpersoner, som for denne studien er autoriserte finansrådgivere, for å belyse problemstillingen. I noen tilfeller har det vært nødvendig å bruke “snøballutvelging”, siden vi ønsker informanter som er fullt autoriserte. “Snøballutvelgelsen” foregikk ved at informantene har anbefalt andre informanter (Grønmo, 2016). Utvelgelsesmetoden ble brukt for å få nok informanter med full autorisasjon innen finansrådgivning, dermed var det hensiktsmessig med “snøballutvelgelse” for å finne flere finansrådgivere som er fullt autoriserte.

I denne studien har det vært sentralt å intervju flere informanter. Ringdal (2018) påpeker at antallet informanter det er hensiktsmessig å intervju vil avhenge av formålet med intervjuet. Tjora (2017) viser til metningstetthet ved intervjuene der forskeren intervjuer helt til det ikke oppstår ny informasjon som kan bidra til å belyse problemstillingen. For å oppnå metningstetthet ble det anslått 8-12 informanter, hvor det i denne studien endte med 9 informanter, som anses for tilfredsstillende. Allerede ved intervju nummer 7 og 8 kom det lite ny empiri, som medførte en opplevelse av metningstetthet.

Tabellen nedenfor viser oversikt over intervjuene, hvor intervjuene ble gjennomført, samt tidsbruk for hvert enkelt intervju.

Informant	Dato for intervju	Varighet	Sted for intervju
Finansrådgiver 1	03.03.2022	42 minutter	Arbeidsstedet til informanten
Finansrådgiver 2	04.03.2022	50 minutter	Arbeidsstedet til informanten
Finansrådgiver 3	04.03.2022	42 minutter	Arbeidsstedet til informanten
Finansrådgiver 4	04.03.2022	1 time	Arbeidsstedet til informanten
Finansrådgiver 5	07.03.2022	30 minutter	Arbeidsstedet til informanten
Finansrådgiver 6	07.03.2022	45 minutter	Teams
Finansrådgiver 7	09.03.2022	49 minutter	Teams
Finansrådgiver 8	14.03.2022	52 minutter	Teams
Finansrådgiver 9	14.03.2022	31 minutter	Teams

3.2.2 Metode for datainnsamling

Metode for datainnsamling avhenger av problemstillingen, hvor observasjon, intervjuer, visuelle data og dokumentdata er vanlige måter å samle inn data innenfor kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011; Easterby-Smith, 2018; Mehmetoglu, 2016). For å få innsikt i finansrådgiveres erfaringer og refleksjoner rundt temaene i denne studien, anses intervjuer som den mest hensiktsmessige metoden for å samle inn data. Kvalitative intervjuer kan gi verdifull og detaljert informasjon fra informantene som sier noe om hvordan de forstår verden (Easterby-Smith, 2018).

Intervjuer har ulik grad av strukturering og standardisering (Mehmetoglu, 2016), hvor strukturert og ustrukturerte intervjuer er ytterpunktene (Johannessen et al., 2011). Mellom disse ytterpunktene ligger semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Semistrukturert intervju er basert på en intervjuguide, der forskeren kan bevege seg fritt mellom spørsmålene (Johannessen et al., 2011). Hensikten med semistrukturert intervjuguide er å ha litt mer åpne temaer og

spørsmål, slik at samtalen får en naturlig flyt. I denne studien anses semistrukturert intervju som hensiktsmessig å benytte, som er mest egnet for hermeneutikere for å kunne få en forståelse av fenomenet som skal belyse problemstillingen. Hvis ikke intervjuene leder frem til en dypere innsikt i fenomenet det forskes på, vil det medføre at det bare vil bli en overfladisk utveksling av informasjon (Easterby-Smith et al., 2018).

Semistrukturert dybdeintervju har som formål å skape en situasjon hvor samtalen er relativt fri og åpen om forskerens forhåndsbestemte temaer, slik at man kan utforske nyansene i opplevelsene og erfaringene deres (Johannessen et al., 2011, Tjora, 2017). Et semistrukturert intervju er et mer åpent rammeverk som vektlegger toveiskommunikasjon, hvor informasjon kan mottas og gis (Gripsrud et al., 2021). I denne studien vil data bli innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer av finansrådgivere som har kunnskap gjennom sin autorisering og sine erfaringer innenfor prestasjonsmåling, og hvordan dette kan påvirke deres etiske beslutninger. Det er ønskelig å få en forståelse av finansrådgiveres opplevelser gjennom intervjuer, der de forteller om sine erfaringer og refleksjoner. Spørsmålene i intervjuet er stilt som åpne spørsmål for å få informanten til å snakke så fritt som mulig, da vi antar dette kan gi informasjon som ikke ville kommet frem hvis spørsmålene hadde vært låst til et oppsett. Dette gir muligheter for at nye temaer kan bli belyst, der forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål, og hvor ny relevant informasjon om enkelte temaer kan tas med til de neste intervjuene.

3.2.3 Intervjuguide

Før datainnsamlingen kan finne sted, er det hensiktsmessig å lage og strukturere en intervjuguide (Tjora, 2017). En intervjuguide kan fungere som en plan eller rettesnor for hvordan intervjuene gjennomføres. Intervjuguiden beskriver i hovedtrekk hvilke temaer informanten skal bidra med innsikt i (Vedlegg 1), og tar utgangspunkt i avhandlingens problemstilling for å få frem meningen med intervjuet som skal gjennomføres (Easterby-Smith, 2018). Innholdet i intervjuguiden må være både omfattende og spesifikk, slik at forskeren får den informasjonen som er relevant. Samtidig er det ønskelig at intervjuene gjennomføres på en fleksibel måte, og intervjuguiden bør derfor også være enkel og generell (Grønmo, 2016).

Intervjuguiden i denne studien er delt opp i tre deler: åpningsspørsmål, et antall spørsmål angående nøkkel temaene, og avslutningsspørsmål (Easterby-Smith, 2018). Disse delene har ulike spørsmål og ulike krav til informantens refleksjoner. Åpningsspørsmålene bestod av enkle spørsmål for oppvarming, slik at det ble en myk start (Tjora, 2017). Innledningsvis presenterte

forskerne seg selv, litt om studien og hva som er formålet, samt garanterte for anonymitet og innhentet samtykke for deltakelse fra informantene (Johannessen et al., 2011). Samtykkeskjema (vedlegg 2) ble sendt til informantene i forkant, slik at de fikk forberedt seg på hva samtykke innebar før det ble innhentet. Videre i intervjuguiden er det noen fakta spørsmål om for eksempel utdanning og informantens rolle i virksomheten, for å skape en relasjon og et tillitsforhold til informanten (Johannessen et al., 2011). Dette for å skape en trygghet i intervjusituasjonen som kan legge til rette for refleksjoner fra informantens side i neste fase.

Strukturen videre i intervjuguiden er temaer som kan belyse og gi svar på problemstillingen, hvor det er lagt fokus på tre deler: prestasjonsmåling, etikk, samt hvordan prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger. I de tre delene var det ønskelig for forskerne å få informantenes erfaringer, refleksjoner og forståelse av temaene (Johannessen et al., 2011). Innenfor temaet prestasjonsmåling var første spørsmål om hva informanten legger i begrepet prestasjonsmåling, og innenfor temaet etikk var første spørsmål hva informanten legger i begrepene etikk og etiske beslutninger. Det var ønskelig å stille spørsmål om begrepene for å få en forståelse av hva informantene legger i dem, for så videre i spørsmålene se hvilke synspunkt de har, hvordan de bruker begrepene, samt hvilke kunnskaper og erfaringer de har omkring temaene i intervjuguiden. Deretter var det ønskelig se på hvilke erfaringer og refleksjoner informantene har omkring hvordan prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Svarene fra de første temaene kan hjelpe med å belyse og støtte oppunder det informantene svarer på hvordan prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger. Avslutningsvis ble informantene spurt om det var noe de ønsket å legge til, eller om det var noe de lurte på (Easterby-Smith et al., 2018.; Johannessen et al., 2011.; Tjora, 2017). Ved å bruke åpne avslutningsspørsmål kan informanten selv fortelle om det er noe som ikke kom frem gjennom intervjuet som de føler burde vært med. Til slutt ble informantene takket for at de deltok og at de tok seg tid til å bli intervjuet til avhandlingen.

Under intervjuene var det varierende hvordan intervjuguiden ble brukt, ettersom det varierte hvor mye informanten snakket fritt og kom innom de ulike temaene selv. Intervjuguiden var alltid med under intervjuene, og fungerte som en god støtte og rettesnor, spesielt ved de intervjuene hvor informanten svarte veldig kort og presist. På denne måten ble det sikret at alle temaene ble gjennomgått.

I intervjuguiden var det spørsmål angående egeninteresse og etiske beslutninger. Det kan være vanskelig å få informantene til å si at de har gjort noe i egeninteresse, hvor de gir politisk riktige svar. Dermed ble intervjuguiden laget så smidig som mulig for å få vinklingen annerledes. Det

var krevende å få gode svar på noen spørsmål, slik at vi har vært bevisste på dette under gjennomføringen av intervjuene. Et eksempel er ikke-finansielle prestasjonsmål, hvor finansrådgivere tenker finansielt med en gang, noe som kommer naturlig ut ifra deres rolle som finansrådgiver.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble avtalt over e-post, hvor informantene fikk tilsendt informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen i forkant av selve intervjuet. Det er viktig ved valg av tid og sted, å sikre at intervjuet ikke blir forstyrret, og bør foregå på et sted som informantene føler seg komfortable, og at det gjennomføres på et tidspunkt informantene har god tid (Grønmo, 2021). Dermed var det for forskerne ønskelig å møte opp personlig på arbeidsstedene til informantene der de er komfortable med å ha møter fra før. Enkelte av intervjuene ble tatt over Teams av ulike årsaker, som blant annet korona. Intervjuene ble estimert til å vare i omkring 60 minutter, hvor intervjuene varierte fra 30 til 60 minutter. Tidsrammen ble ikke brutt ved noen av intervjuene, og alle ble derfor avsluttet på naturlig vis.

Ved oppstart av intervjuene ble studien og intervjuerne presentert, før informantene ble spurt om de samtykket til å delta i studien og om det var greit at vi tok lydopptak. Lydopptak muliggjør gjengivelse av sitater fortalt av informantene (Tjora, 2017), og ble brukt under samtlige intervjuer, hvor forskerne på forhånd har fått godkjennelse fra NSD (vedlegg 2). Dette gjorde at vi kunne konsentrere oss om samtalen og fikk fleksibilitet til å tilpasse oppfølgingsspørsmål underveis i selve intervjuet. Begge forskerne var med på alle intervjuene, hvor det ble avtalt på forhånd hvem som skulle styre samtalen og hvem som skulle sikre at alt i intervjuguiden ble belyst. Mot slutten av intervjuene fikk informantene mulighet til å komme med kommentarer og tilføye det de måtte ønske, da det ikke nødvendigvis var til avhandlingen som sådan. Informantene ble spurt om de ønsket sitatsjekk i etterkant, samt et eksemplar av avhandlingen tilsendt. Det var kun en av informantene som ønsket sitat sjekk. Informantene syntes at vi hadde et spennende og relevant tema, og alle takket ja til å få tilsendt et eksemplar av den ferdige avhandlingen. Intervjuene ble transkribert så fort det lot seg gjennomføre for å ha dem friskt i minnet, og klargjøre dataene til dataanalysen.

3.3 Metode for dataanalyse

Kvalitative data er ofte store og ustrukturerte, og må derfor bearbeides så de blir håndterlige (Johannessen, 2011). Målet med kvalitativ analyse er å få økt kunnskap om det fenomenet som forskes på, noe som krever mye tankearbeid og systematisk arbeid (Tjora, 2017). Kvalitativ analyse har til og med blitt sammenlignet med kunst, da analysen har innslag av kreativ tenkning og kreative evner (Mehmetoglu, 2016). Forskeren kan med dette se sammenhenger i analysen som kan settes sammen på en kreativ måte (Mehmetoglu, 2016). Ved en hermeneutisk analyse legges det vekt på forskerens helhetsforståelse, hvor analysen forutsetter at ingen fenomener kan forstås uavhengig av den større helheten de inngår i (Grønmo, 2021).

Etter intervjuene var gjennomført, satt vi med en stor mengde data som måtte behandles gjennom transkribering og kategorisering, for å få en bedre oversikt. Siden transkriberingen foregikk fortløpende, ble det noe lettere å tilrettelegge for analysekapittelet. Analysen startet ved at det ble dannet et helhetsinntrykk, hvor fenomener som gir mening for informantene ble plukket ut (Johannessen et al., 2011). Deretter ble mengden data redusert, for å lette arbeidet med å organisere, og ordne datamaterialet så det ble mulig å se sammenhenger og mønstre. Organisering og systematisering er en forutsetning for forståelse, derfor er det smart å starte med å systematisere og ordne datamaterialet, for deretter å gå videre til selve analyse- og fortolkningsarbeidet (Johannessen et al., 2011).

I hovedsak finnes det tre ulike måter å kategorisere og systematisere datamateriale på, hvor det i denne studien ble brukt tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling for å kunne identifisere og finne igjen temaer i datamaterialet (Johannessen et al., 2011). Ved bruk av tverrsnittbasert inndeling konstrueres et system for å indeksere datamaterialet, som vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt. Dette kalles også kategoribasert inndeling hvor indekssystemet ofte ender med å bli kategorisert. Intervjuguiden kan brukes til å kategorisere datamaterialet gjennom å sortere og kategorisere all data fra informantene under hvert tema (Johannessen et al., 2011). Derfor ble kategoriene delt opp i følgende tre hovedkategoriene: prestasjonsmåling, prestasjonsbasert belønning og etikk. På denne måten ble det lettere å få en oversikt, se sammenhenger og sammenligne hva informantene hadde svart i de ulike kategoriene. Akkurat som det finnes ulike måter å kategorisere på, finnes det ifølge Johannessen et al., (2011) også flere måter å lese en tekst på, nemlig bokstavelig, fortolkende og refleksiv. I studiens analyse er det forsøkt å vise frem hva data betyr og representerer i forhold til å belyse hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger.

Dermed er det benyttet fortolkende lesning i studiens analyse, der dataene brukes som en døråpning inn til menneskers erfaringer (Johannessen et al., 2011).

3.4 Forskningskvalitet

Kriteriene for å vurdere kvaliteten i kvalitativ forskning er reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016). Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet, som knytter seg til nøyaktighet i undersøkelsens data, dataene som brukes, måten de samles inn, samt hvordan dataene bearbeides (Johannessen et al., 2011). Ved samsvar mellom datainnsamlinger foretatt på ulike tidspunkt, kan man si at det gir et uttrykk for reliabilitet (Grønmo, 2016). Etter datainnsamlingen er det tydelig at informantene ga like svar på flere av spørsmålene, som tyder på at de ga oppriktige og ærlige svar om sin opplevelse rundt hvordan prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger. Validitet betyr gyldighet, som handler om sammenhengen mellom spørsmålene som blir stilt, og om funnene i forskningen er svarene på de stilte spørsmålene (Johannessen et al., 2011). Under intervjuene ble det stilt spørsmål om hva informantene la i ulike begreper, hvordan de opplever prestasjonsmåling, etikk og etiske beslutninger. Siste hoveddel av intervjuet før avslutningen omhandler hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger. Det er viktig at dataene fra intervjuene har høy validitet, og dette oppnås der hvor de faktiske dataene svarer til forskerens intensjoner (Grønmo, 2016). Her oppleves det at informantene gir svar på spørsmålene som er stilt, og belyser hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Reliabilitet og validitet er delvis overlappende, hvor høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Grønmo, 2016). Hadde ikke informantene gitt like svar på flere av spørsmålene, ville det vært en usikkerhet om informantene hadde svart på de spørsmålene som ble stilt, med tanke på at alle informantene er autoriserte finansrådgivere som må følge samme lover, regler og God skikk. Gyldigheten kan styrkes ved at forskeren viser eksplisitt hvordan forskningen har blitt praktisert, og at valgene underveis er begrunnet (Tjora, 2017). På denne måten kan en leser ta en kritisk stilling til forskningens relevans og presisjon (Tjora, 2017). I denne avhandlingen er forskningsprosessen beskrevet og redegjort for i tidligere kapitler, samt at det underveis i avhandlingen er argumentert for hvilke vurderinger og avgjørelser som er tatt.

3.5 Forståelse

I hermeneutiske analyser vil fortolkningen bygge i stor grad på hvilken forståelse forskeren har, både underveis og forut for studien (Grønmo, 2016). Dermed har det i denne studien vært viktig å være bevisst på egen rolle og hvilket ståsted man har som forsker, siden forståelse kan omfatte egne erfaringer, tidligere forskning, faglige begreper og teoretiske rammeverk (Grønmo, 2016). Intervjuguiden ble utformet på grunnlag av forskernes forståelse av banknæringen, prestasjonsmåling, samt rammeverket til Broadbent og Laughlin (2009). Dataene samlet inn vil også bli påvirket av forskerens forståelse, slik at det videre påvirker hvilke data som blir plukket ut for å representere funnene (Johannessen et al., 2011). Ettersom det er ulik forståelse også blant forskerne, ble det derfor viktig at de transkriberte intervjuene ble analysert hver for oss, før det ble utformet en felles analyse basert på de individuelle analysene. Det er ikke uvanlig at forskere som undersøker det samme får ulike konklusjoner (Johannessen et al., 2011). I denne studien kom forskerne frem til samme forståelse av datamaterialet etter at de separate analysene var gjennomført.

3.6 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer som kan vurdere om en handling er rett eller gal, og forskningsvirksomhetene må følge etiske og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2011). Etiske vurderinger har foregått fortløpende i studien for å etterleve de forskningsetiske retningslinjene.

Innenfor forskning er det forventet av forskeren forsikrer seg om at forskningen ikke gjør skade på andre (Easterby-Smith, 2018; Tjora, 2017). Forskning hviler på tilliten mellom forskeren og informanten, og selv om det finnes lovverk som regulerer etikken i forskningen, er det likevel forventet at forskeren tar hensyn til informanten (Tjora, 2017). Flere har utformet etiske prinsipper, deriblant Bell og Bryman (2007) som har utformet ti etiske prinsipper, hvor de seks første handler om å beskytte forskningens informanter, og de fire siste handler om å beholde integritet i forskersamfunnet. Grønmo (2016) har utformet fire forskningsetiske normer med tanke på vitenskapens forhold til sine forskningsobjekter og datakilder. Hovedinnholdet i den forskningsetiske reguleringen av samfunnsvitenskapen som denne studien vil ta hensyn til er som følger:

-
- Informantene som deltar i studien skal informeres om studiens mål og opplegg
 - Informantene bestemmer selv om de vil delta i studien, og kan når som helst avbryte deltakelsen i studien
 - Informantene som deltar i studien må ikke utsettes for fysiske eller psykiske skadevirkninger
 - Informantenes opplysninger om enkeltpersoner skal behandles konfidensielt

I denne studien ble det utarbeidet et informasjonsskriv til informantene med et samtykkeskjema, som de fikk tilsendt i forkant av intervjuene (Vedlegg 2). Gjennom informasjonsskrivet får informantene informasjon om formålet med studien, hva det innebærer å delta, kontaktinformasjon, og hvilke rettigheter informantene har. Ved at informantene får tilstrekkelig informasjon gjennom skrivet gjør at de er i stand til å avgjøre om de vil delta i studien eller ikke. I tillegg til at informantene fikk skrivet i forkant av intervjuet, ble de informert om dette i starten av intervjuet. Siden det i denne studien var ønskelig med lydopptak under intervjuene måtte det søkes om tillatelse fra NSD, hvor de godkjente metoden for behandling av personvern i studien. Informantene ble anonymisert slik at det ikke er noe som kan knytte dem til avhandlingen. Intervjuene ble transkribert og lagret i henhold til NSD sine retningslinjer, for å sikre informantenes konfidensialitet.

4 Empiri

I dette kapitlet vil empiriske funn fra datainnsamlingen legges frem, og informasjonen fra informantene fortolkes. Først vil funnene rundt prestasjonsmåling presenteres, før vi videre ser på prestasjonsbasert belønning og etikk. Fra intervjuene vil sitatene som brukes være anonymisert, og informantene er tildelt kodingen informant 1 til informant 9. Tallene til informantene er satt i tilfeldig rekkefølge for å sikre anonymitet. Sitatene som ble sett på som mest aktuelle innenfor de ulike kategoriene ble valgt ut, for å kunne representere og underbygge hvilke opplevelser, herunder hvilke erfaringer og meninger, informantene har om de ulike temaene.

4.1 Opplevelsen og bruk av prestasjonsmåling virksomheter

Prestasjonsmåling er et begrep som kan tolkes forskjellig, dermed er det viktig å forstå hva informantene legger i begrepet. Dette for å sammenligne informantenes bruk av ordet opp mot det teoretiske i avhandlingen. Informantene hadde ulik forståelse av begrepet prestasjonsmåling, men likevel viste de fleste til finansielle målinger i form av konkrete resultatmål fra salg som skulle oppnås. Informant 1 forklarer det som: «du får utdelt et budsjett som vi blir målt opp mot, så det er det jeg legger i begrepet egentlig». Det var likevel flere som indikerte et videre syn på begrepet, og informant 2 sier:

«Det er jo at vi blir målt på prestasjonen vår i forhold til det som er forventet av oss i den rollen vi har, og prestasjon, det kan jo være salg eller andre ting som å oppdatere seg sånn faglig sett og sånne ting».

Informant 4 og 7 hadde en mer generell forståelse av hva prestasjonsmåling innebar. De påpeker at det er de gitte kriteriene man skal oppfylle, og selv om deres eksempel viser til finansielle måltall, har de en forståelse av at det ikke kun trenger være finansielle målinger, selv om dette er vanligst i virksomhetene de arbeidet i. Informant 4 uttalte følgende:

«På generell basis så tenker jeg at det er en måling på den presentasjonen man er forventet å gjøre. Gitt ulike kriterier. Hvor blant annet måltall er det vesentlige, også blir man jo da målt etter i hvor stor grad man klarer å oppfylle de målene. Det tenker jeg i hvert fall».

Alle informantene indikerer en forståelse av begrepet som en forventning satt, som man skal strekke seg etter og hvor det forekommer en form for måling opp mot den satte forventningen.

For å få en dypere innsikt i hvordan informantene opplever prestasjonsmåling, ble de bedt om å forklare hvordan prestasjonsmåling foregår i virksomheten de er ansatt i. Igjen kom det mange like svar, selv med informanter fra tre ulike virksomheter. Det kan se ut til at de tre virksomhetene informantene kommer fra forholder seg veldig likt til utforming av prestasjonsmåling. Samtlige av virksomhetene representert gir den enkelte finansrådgiver et budsjett å forholde seg til. Det kommer også frem at enkelte av virksomhetene har interne salgskonkurranser mellom kontorene, hvor kontoret som vinner får en mindre påskjønnelse. Informant 6 beskrev prestasjonsmåling som følger:

«Altså, hver enkelt finansrådgiver har budsjetter på alle mulige områder, utlånsvolum, billånsvolum og salg som forsikringer og forskjellig. [...] så har vi jevnlig møter hvor vi ser hvordan vi ligger an i forhold til budsjett og i forhold til andre kontorer. Det er også av og til noen konkurranser imellom kontorene i kortere perioder. Så det er veldig mye som dreier seg om prestasjonsmåling og resultater ja».

Etter det informantene forteller kan det se ut til at det finnes noen mindre forskjeller ut fra hvilken virksomhet det gjelder, og hvor i landet virksomheten er. Informant 9 viser til at oppfølgingen av de ansatte ikke kun er på oppnåelsen av budsjettene satt for den enkelte finansrådgiver, og beskriver oppfølgingen av prestasjonsmåling i virksomheten på følgende måte:

«Hos oss har vi ukentlige oppdateringer på aktiviteter vi har gjennomført, og så blir det hver måned synliggjort om vi er i tråd med budsjett. Men underveis så har vi 2 salgsmøter i uka, hvor det i det ene møte er veldig fokus på måltall som sagt, og det andre er da en kombinasjon av produktkunnskap, systemforståelse, og sånne ting».

Som sitatene over viser er det stort fokus på den enkelte rådgivers budsjett og oppnåelse av dette i virksomhetene. Enkelte av virksomhetene fokuserer også på finansrådgiverens utvikling innenfor ikke-finansielle måltall. Denne utvidede formen for prestasjonsmåling ser ut til å være mer representert i den virksomheten som befinner seg i en større by. Fokuset prestasjonsmålingen får i virksomhetene viser oss at det eksisterer et internt press for å nå målene satt for den enkelte finansrådgiver.

Et annet viktig element for å forstå finansrådgivernes opplevelse av prestasjonsmåling er i hvor stor grad de opplever medbestemmelse og involvering av prestasjonsmålene. De fleste informantene beskriver at de har liten påvirkning på sin egen prestasjonsmåling, men at de kan være med å justere litt i forhold til om det er noen av de finansielle måltallene som blir for høye,

eller at de ser at enkelte måltall kan justeres opp, da de tror de vil klare å nå et høyere mål. Informant 2 sier følgende om deres involvering og medbestemmelse i prestasjonsmålingen:

«Vi blir jo forelagt noen tall, og så skal vi selv på en måte justere litt ut ifra hva vi selv mener vi kan oppnå. Det må være reelt, samtidig som vi skal jo stadig strekke oss litt fra år til år. [...]vi har måling både på individ og avdelings nivå».

Det er derimot noe ulik opplevelse av hvor mye informantene føler seg involvert og hvor mye de får være med å bestemme i utformingen av prestasjonsmålingen. Informant 5 og 6 ser ut til å ha like stor innflytelse på prestasjonsmålingen, men selve opplevelsen hos informantene av hva det innebærer ser ut til å være ulik. Informant 5 ser ut til å oppleve stor grad av involvering, og forklarer prestasjonsmålingen som en prosess hvor den enkelte finansrådgiver blir enig med sin overordnede leder hva forventingene er for det kommende året. Informant 5 beskriver sin opplevelse på følgende måte:

«Ja, det er jo helt ned på individnivå. Årets måltall har vært en prosess som starta her i fjor høst. Hvor du har hatt et par runder med leder i forhold til hva du oppnådde i fjor og tidligere år. Og så har jo hvert enkelt kontor sine budsjetter de skal oppnå, og så blir det jo en diskusjon med leder i forhold til hvor du skal sette lista for måltall satt i år. Så du er med og påvirker i stor grad, det er du».

Informant 6 ser derimot ikke ut til å oppleve medbestemmelsen som like stor, og beskriver det som en ovenfra og ned prosess. Informanten sier at også de har et møte med leder for å bli enige om hva som er det realistiske budsjettet, men mener at man i utgangspunktet ikke har så mye å si, da det overordnede budsjettet for banken er uforandret, noe som medfører at en endring i egen prestasjonsmåling vil medføre tilsvarende endring hos en annen finansrådgiver på samme kontor. Informant 6 sier følgende om opplevelsen av medbestemmelse og involvering:

«Det kommer fra oven selyfølgelig, et ønske om hva den enkelte avdeling og slikt skal prestere, og så blir det fordelt ut igjen på den enkelte rådgiver. Men i forbindelse med budsjett og målene, så er det et møte banksjefen har med hver enkelt der du går gjennom hva du tror du kan klare å nå. Det blir ikke tildelt helt likt på alle, hvis jeg føler meg litt flinkere på en ting, så kan man få et litt høyere budsjett på den enkelte tingen, og til gjengjeld få et litt lavere mål på noe annet. Så du har litt du skulle ha sagt, men ikke veldig mye føles det som».

Jevnt over virker informantene til å oppleve en viss grad av medbestemmelse. Det virker som det først og fremst er de finansielle måltallene det eksisterer en form for kommunikasjon rundt i virksomhetene. Ingen av informantene nevner at de er involvert i utformingen av ikke-finansielle prestasjonsmål, slik som for eksempel kunde feedback. Samtidig kommer det frem at finansrådgiverne er mer involvert i utformingen av sine prestasjonsmål nå enn de har vært tidligere. Informant 4 sier følgende om involvering og medbestemmelse av finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling:

«I forhold til kunde feedback, så er vi ikke med på det. [...] vi har ikke noe påvirkning på hvilke spørsmål kunden får. Og når det gjelder de andre finansielle målene, så er det jo en type prosess hvor vi er med på å sette våre egne måltall på hvor mye vi skal selge. Noen ganger kan man diskutere hvor stor påvirkning man faktisk har, for det tror jeg noen føler er litt ulikt. Det har i hvert fall blitt en litt mer bottom up, mens før var det mer top down prosess du fikk. Så nå har man i hvert fall muligheten til å si ifra i større grad om at neste år tror jeg at det blir vanskelig for meg å få til sånn og sånn, eller da har jeg lyst til å prøve å strekke meg litt på det området. Det er en mye bedre dialog da. Det har det vært de siste par årene i hvert fall, tenker jeg».

Opplevelsen av hvordan prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger vil kunne være veldig forskjellig fra person til person. For å kunne svare ut hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger, ble det derfor viktig å få et innblikk i hva den enkelte informant tenker rundt hvordan prestasjonsmåling oppleves. De fleste informantene ser ut til å ha en positiv undertone når det gjelder prestasjonsmåling, men de aller fleste påpeker at det ikke er slik for alle, og det kan oppfattes som de mener det for enkelte kan være belastende. Spesielt der hvor finansrådgiveren ikke når opp til forventingene som er satt. Samtidig er det også finansrådgivere som liker å vise seg frem gjennom målingene, som har konkurranse instinkt. Informant 4 kommer med en mer generell betraktning av hvordan vedkomne mener prestasjonsmåling oppleves, og sier:

«Det tror jeg er veldig forskjellig fra person til person. Det er heller ikke noe jeg bare tror, jeg vet at det er stor forskjell på hvordan folk synes eller takler det. Noen synes det er fryktelig vanskelig og føler det som press og stress og sånn, mens andre tenker at det er en fin måte å få vist seg fram på og har litt konkurranseinstinkt. Så det der er det veldig individuelt hvordan det oppfattes, har jeg inntrykk av».

Enkelte av informantene virket ikke til å være så påvirket av prestasjonsmålingen, og en fellesnevner for disse var hvor lenge de hadde arbeidet som finansrådgivere eller i selve virksomheten. Informant 3 påpeker følgende: «*Mange trigges jo av sånn, men jeg bryr meg ikke så mye om slikt lenger for å være ærlig*». Derimot var det enkelte som var helt klare på at prestasjonsmåling trigget og motiverte, slik som informant 5 som uttalte:

«Jeg synes det er veldig motiverende å ha noe å strekke seg etter. Vi blir jo målt individuelt, men også som team og til syvende og sist er det hva teamet klarer å levere som teller. Men jeg synes det er spennende og motiverende».

I tillegg til å få et innblikk i de ulike informantenes opplevelse av prestasjonsmåling, var det viktig å høre deres tanker rundt om det kan påvirke atferden eller innsatsen til den enkelte finansrådgiver. Alle informantene var enige i at prestasjonsmåling påvirker og informant 5 beskriver det som: «*Jeg har et inntrykk av at du blir litt mer på hugget hvis du har noe å måle deg etter*». Enkelte av informantene fremhever prestasjonsmåling som en positiv pekepinn på hvor man bør, og det er forventet, at man legger innsatsen sin. Det er ikke alle som har en positiv erfaring med prestasjonsmåling. En virksomhet hadde et system hvor finansrådgiverne kunne se hva de ulike finansrådgiverne hadde solgt for, og hvilken plass man hadde på en felles liste. Dette resulterte i at enkelte var svært opptatt av å ligge øverst på listen, noe som får frem kynismen i prestasjonsmålingen. Andre kan oppleve en slik form for prestasjonsmåling, hvor det er helt tydelig hvor du ligger i forhold til dine kollegaer som stressende og som et internt press. Informant 9 trekker frem et eksempel som underbygger prestasjonsmålingens påvirkningskraft:

«Der jeg jobbet før kunne vi gå inn å sjekke oversikter over kollegaer, og da var det noen jeg jobbet samme med som var veldig fokusert på å ligge på topp på den listen. Hvert enkelt produkt hadde sitt eget vekttall, og da var det for vedkommende om å selge de produktene på listen som ga raskest klatring på den listen. Og det var da helt kynisk ut ifra hvordan vedkomne var på listen og ikke kundens behov. Det er heldigvis et enkelttilfelle og jeg har ikke opplevd det så veldig ofte, men at det påvirker er jeg helt sikker på».

Ut fra det informantene sier virker det til at påvirkningen av prestasjonsmåling er todelt. På den ene siden påpeker enkelte at det er en fin pekepinn på hva som er forventet av hver enkelt, hvor det er enklere å rette fokuset mot det virksomheten ønsker fra den enkelte. Samtidig ser man at det opp igjennom har gitt uheldige utfall slik som sitatet foran tydelig viser. Informantene ble

alle bedt om å gjøre seg opp noen tanker om utviklingen av prestasjonsmåling, og der påpekte de fleste at de opplever at det er mer prestasjonsmåling nå enn det var før. Informant 5 beskriver det som at: *«Det stilles kanskje enda større krav til hver enkelt medarbeider nå når det kommer til prestasjonsmåling. Det er mer konkret hva dine måltall er nå enn det var i starten når jeg begynte i banken»*. Det er blitt mer fokus på prestasjonsmåling, som ser ut til fremme ulike opplevelser hos informantene. Informant 3 virker å ha et positivt syn på utviklingen hos prestasjonsmåling og sier:

«Jeg synes prestasjonsmåling har endret seg, hvor det har blitt mye mer av det. Det er jo ganske enkelt å måle ting, så det er jo blitt bedre nå, og det er jo greit å ha en pekepinn selv og, for å se hvordan ting går».

Det er blant informantene sprikende hvor mange år vedkomne har arbeidet innenfor bankvirksomhet, men tross det, kommer det frem at det er mer prestasjonsmåling nå enn tidligere og at opplevelsen av hva det fører til er noe ulik. Informant 4 er ikke like positiv i sin vinkling som informant 3, når det gjelder utviklingen av prestasjonsmåling. Det påpekes at måten en kommuniserer på er viktig, samtidig som at mennesker trenger å samarbeide og få til noe sammen hvor en vil få en lagfølelse. Blir presset for stort, kan det være fort gjort å være innesluttet, noe som kan føre til at det går negativt utover både prestasjoner, enkeltindividet som opplever dette, og det samlede resultatet for avdelingen. Informant 4 synes det er for mye fokus på prestasjonsmåling på individnivå og forteller følgende:

«Det var jo mye mindre prestasjonsmåling før, og det har blitt mye mer. Jeg tror at en oppnår i stor grad det man ønsker, når man oppnår høyere salg. Så jeg tror det blir mer salg av prestasjonsmåling. Så tror jeg at måten en kommuniserer på, at man fortsatt har litt å hente der på å ta ut full effekt, for jeg tror at noen føler at det begynner å bli et ganske stort press. Og at når du kommer til grensa her, så enten så kommer du til å gi litt blaffen, eller så lukker du deg litt inne. For så slutter du å samhandle med andre. Hvis det i verste fall skulle bli en utbredelse av det, så tror jeg at den effekten vil snu. Det vil kunne gå utover både prestasjoner og for enkeltindividet, og samlet resultatet egentlig. Så jeg tror at vi som individer trenger å samhandle. Vi trenger å samarbeide, og vi trenger å få til ting sammen. Det er det jeg merker, at da blir ting mer morsomt, når du kan dele det med resten av avdelingen din, og i stedet for at noen skal sitte og føle på at dette her har jeg ikke egentlig bidratt så fryktelig mye til. Fordi at man har kanskje bidratt på sin måte, men det synes ikke på tallene, fordi at en kan jo ha gjort en masse annen drittjobb for å kalle det, for at andre skal kunne lykkes og ha tid til å gjøre

det som må til da for å dra inn et salg. Så jeg synes det blir litt for ensidig fokusert på enkeltindividets prestasjon».

En annen informant påpeker at det kan være at ulike avdelinger i samme virksomhet jobber og gjør ting ulikt, at det muligens finnes mer prestasjonsbasert miljø og fokus på å oppnå prestasjonsmål i andre avdelinger hvor de plinger i en bjelle ved salg. Informanten mener at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger, og at det ville vært rart om det ikke gjorde det. Informant 2 har følgende tanker i tilknytning til hvordan prestasjonsmåling kan påvirke beslutninger:

«Jeg tror at prestasjonsmåling kan ha en generell påvirkning på beslutninger. Innenfor samme bedrift og organisasjon så er det jo ganske stor forskjell på hvordan ting gjøres på de forskjellige avdelingene, så det kan jo være enkelte avdelinger i banken som for eksempel er mye mer prestasjonsbasert. Jeg tror det er noen kontorer som har en bjelle de plinger i hvis det er noe salg eller noe sånt. Så det er jo veldig stor forskjell, men da sier jeg ikke at dem er uetiske, men at det er litt forskjell på hvordan folk jobber. Har ingen eksempler, men det har sikkert vært noe som har påvirket. Det vil jo være veldig rart hvis man ikke har hørt det at prestasjonsjaget på en måte har gått ut over etikken i en eller annen sammenheng».

De informantene som derimot henviste mer til sin egen situasjon antydte at det ikke påvirket dem, samtidig sier en informant at vedkommende øker aktiviteten hvis vedkommende ligger bak på måltall, noe som tyder på at prestasjonsmåling påvirker likevel. Informant 9 gir følgende bilde av prestasjonsmåling og hvilken beslutning som tas hvis måltallet må forbedres:

«Selv mener jeg at det ikke påvirker meg i noen annen grad enn at hvis jeg ligger bakpå i forhold til måltall, så øker jeg aktiviteten for å komme videre. Det å overtale kunden til å velge mitt produkt fremfor noe annet, det vil jeg ikke. Jeg er en veldig dårlig selger på akkurat det der, så jeg prøver heller å øke innsatsen i håp om å finne nåla i høystakken».

Som det kommer frem, ser informantene ut til å ha ulik opplevelse av påvirkningen prestasjonsmåling har når det kommer til beslutninger. Informantene kommer med politisk riktige svar hvor de sier at prestasjonsmåling ikke påvirker deres egne beslutninger, samtidig som at alle sier at de tror prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Finansrådgiverne har ulike måter å jobbe på, noen øker aktiviteten for å ikke ligge etter på måltall, samtidig som det påpekes hvor viktig kommunikasjon og samhandling er internt i virksomheten. Enkelte tror

prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger hvis virksomheten har prestasjonsbasert belønning.

4.2 Prestasjonsbasert belønning

Oppfattelsen av et prestasjonsbasert belønningssystem i en virksomhet kan være ulik, slik at her er det viktig å få en forståelse for hvordan informantene opplever hvordan det prestasjonsbaserte belønningssystemet er i deres virksomhet. Det første de fleste informantene påpeker er at det enten ikke er, eller at det ikke lengre er, prestasjonsbasert belønning i virksomheten de arbeider i. De fleste nevnte finansiell belønning i form av bonus som en belønningsform som eksisterte tidligere, men som ikke lengre eksisterer hos virksomhetene som informantene arbeider for i dag. Det som nevnes av flere er at det kan forekomme salgskonkurranser hvor det kan bli gitt mindre former for belønning som en middag til alle ansatte på kontoret eller lignende mindre påskjønnelser slik informant 5 beskriver det:

«Det er ikke noe prestasjonsbasert belønning i form av bonus nei. Men det hender seg at vi har salgskonkurranser, da det kan være at man får en flaske vin eller andre mindre påskjønnelser. En kan jo få ros, og jeg føler de lederne jeg kjenner i banken er flinke til å gi det hvis det er noen som klarer å skape noe».

Den ene virksomheten blir ikke målt på sparing og plassering, og påpeker at hvis de skulle fått en form for belønning for det, så ville finansrådgiveren kommet i et dilemma. Informant 7 sier følgende om dette:

«Banken ser gjerne at vi selger plasseringsprodukter, men det er nettopp med bakgrunn i det dere skriver om i masteroppgaven, at vi ikke blir målt på det. Hvis det på en måte skal gi en belønning hvis du gjør det bra eller en straff hvis du gjør det dårlig, så kommer rådgiveren i et dilemma».

Det blir nevnt av informant 2 at prestasjonsmålingen er et tema på lønnsamtalene. Selv med en liten sum til fordeling, så blir den fordelt ettersom hvordan finansrådgiverne har prestert, noe som tyder på at det er en type prestasjonsbasert belønning. Følgende sier informant 2 om dette:

«Vi hadde faktisk prestasjonsbasert belønning før, da fikk vi bonus ut fra bankens resultater, men det ble det slutt på. Sånn har vi det ikke nå lenger, men det er klart du har jo lønnsamtale med leder, og da blir jo de måltallene dine vurdert hvordan du

presterer ut fra det som er forventet. Det er jo ikke så mye til fordeling, men den vil jo bli fordelt litt ut fra hva du faktisk har prestert».

De fleste av informantene fokuserer på finansiell belønning under intervjuene. Selv om prestasjonsmålingen er et tema under lønnsamtalene, virker det til at enkelte mener at det som er til fordeling er så lite at det ikke vil innvirke på motivasjonen slik som informant 1 fremstiller det: *«Jeg tror egentlig ikke at prestasjonsbasert belønning har en påvirkning på motivasjon, siden det er såpass begrensede midler som er til rådighet».* Informant 2 er i store trekk enig med informant 1, men trekker frem at det er en god følelse når kunden gir en god tilbakemelding på jobben som er gjort, og lønn er her ingen motivasjonsfaktor. Dette mener informant 2 er motivasjonsfrembringende:

«Det er så lite penger til fordeling, så tror ikke prestasjonsbasert belønning påvirker motivasjonen, hvert fall ikke for meg. Det som er motivasjonsfremmende for meg, det er at jeg føler selv at jeg har fått gjort en god jobb og at kunden gir tilbakemeldinger på det. For meg er det det som er motivasjonen, eller det at kunden sier tilbakemeldingen direkte til meg, som er det viktigste. Lønnen er ikke motivasjonen for meg».

Informant 3 påpeker derimot at vedkommende tror belønning kan ha en motiverende faktor og sier følgende: *«Jeg tror prestasjonsbasert belønning kan motivere til en viss grad, hvor det kan være positivt at det som er blitt gjort synes».*

Det er noe ulikt syn blant informantene hva som er motivasjonsfrembringende. De fleste informantene mener det i dag ikke eksisterer finansielle belønninger som påvirker motivasjonen i nevneverdig grad. Det som er motivasjonsfrembringende for informantene er ikke-finansielt slikt som ros og tilbakemeldinger fra kunder eller sjef.

4.3 Finansrådgivernes opplevelse av etikk og etiske beslutninger, med kunden i fokus

Etikk er et komplekst begrep. Slik at det også her er viktig å få en forståelse av hva informantene legger i begrepet for å kunne tolke svaret til informanten. Informant 1 kommer med en klar mening om at etikk handler om å gi kunden rådgivning etter kundens behov og sier: *«Etikk er å rådgi folk best mulig på en måte, og ikke selge dem noe som de kanskje ikke trenger, eller tilby noe de ikke trenger, og prøve å gjøre det beste for kunden».* Det var likevel flere som indikerte et videre syn på begrepet, der etikk handler om kundens behov og å ivareta kundens interesser, hvor informant 5 sier:

«Etikk er først og fremst å ivareta kunden sine interesser. Å tenke på hva som er det beste for den enkelte kunde, og at det ikke skal gå på bekostning av hva jeg skal leverer, eller hva banken sin inntjening er».

Samtidig som at det påpekes viktigheten av kundens behov og å ivareta kundens interesser, påpeker enkelte at finansrådgiverne har en årlig etikk regodkjenning som er pålagt av finansnæringens autorisasjonsordning for å kunne være autorisert finansrådgiver. Regodkjenningen legger vekt på etikk i form av kundens behov, samtidig som det er fokus på etikk internt i virksomheten. Informant 2 sier følgende om den årlige etikk regodkjenningen som alle autoriserte finansrådgivere må gjennom:

«Vi må jo årlig gjennomgå en sånn oppdatering på etikk, en etikk prøve. Og det går på at kunden skal være i fokus, og at vi må kartlegge kundens behov. Samtidig går jo det på etikk mellom oss ansatte også, at vi ikke bruker ting som kanskje vi har hørt eller et eller annet som enten er positivt eller negativt i forhold til kunden».

Selv om informantene har en formening om at etikk handler om kundens behov og ivareta kundens interesser, hvor de må gjennom en regodkjenning, så påpeker en informant at de må kunne stå for det de selv sier og mener. Informant 9 synes det er vanskelig å skille mellom etikk og moral og sier følgende om dette:

«Det er jo slik at etikk, jeg føler jeg sliter litt med å skille mellom etikk og moral, men begge tingene er jo veldig knyttet mot hverandre. Altså du må jo stå for det du mener og sier, og må kunne se kundene i øynene etterpå med at du har gjort det som var best for kunden».

Innenfor sparing og plassering finnes ulike grader av risiko for kundene, noe som medfører at etikk er meget viktig siden dette området kan påvirke kundens økonomi i stor grad. Rådgivningen må bestå av objektiv informasjon og risikoavklaring for å kunne gi råd om produkter etter kundens behov og interesser. I enkelte tilfeller må kunder frarådes å spare eller plassere penger der hvor det eksisterer risiko. Informant 7 bruker et eksempel med å plassere penger for å forklare hva han legger i begrepet etikk:

«Med etikk legger jeg, at jeg skal gi kunden objektiv informasjon om hva det innebærer for eksempel å plassere penger. Jeg skal først og fremst finne ut hva er kundens behov og hva slags risikovillighet har denne kunden, hvor langsiktig er han eller hun. [...] Du får et bilde av hvor risikovillig denne kunden er, og hvor langsiktig kunden er. [...] Det

er det jeg legger i god rådgivningsskikk da. Det er jo at kundens interesser skal gå foran bankens og mine. Det er det jeg legger i etikken».

Samlet sett er det varierte svar fra informantene om hvordan de tolker begrepet etikk, men det gjennomgående hos alle informantene er at etikk handler om å ivareta kundens behov og interesser, samtidig må de kunne stå for det som blir sagt og gjort. Kundens interesser og behov skal gå foran bankens og finansrådgiverens interesser.

Videre er det ønskelig å se på hva informantene legger i begrepet etiske beslutninger, for å kunne bruke deres tolkning i analysen og se hvordan prestasjonsmåling kan påvirke de etiske beslutningene. Flere av informantene påpeker at etiske beslutninger er beslutninger som tas med utgangspunkt i kunden og deres behov, dermed kan vi si at de foretar etiske beslutninger hele tiden. Informant 9 sier følgende om begrepet etiske beslutninger «*Det vil si at det er en beslutning som er tatt med utgangspunkt i kundens situasjon, og det er det som er det beste for kunden*». Informant 5 har samme syn på begrepet etiske beslutninger, men utdyper at de må følge god rådgivningsskikk som i dag heter God skikk. Samtidig påpekes det ved interessekonflikt eller et dilemma at det er kunden som er i fokus, ikke bankens inntjening på et produkt. Følgende sier informant 5 om dette:

«Etiske beslutninger er at jeg skal ivareta kunden sine interesser, hvor vi skal følge god rådgivningsskikk, og ivareta kunden sine behov og ønsker. Hvis det oppstår et dilemma eller en interessekonflikt, hvor vi for eksempel kan tilby to produkter og vi tjener mer penger på den ene, men de dekker samme behov skal vi ikke pushe på kunden det vi tjener mest penger på. Det viktigste er å ivareta kunden sine interesser».

Opplevelsen av hvor ofte finansrådgivere tar etiske beslutninger varierer veldig, hvor noen syntes det var vanskelig å si noe eksakt, mens andre kunne si at det brukes hver dag eller ofte. Enkelte informanter påpeker viktigheten med å ta etiske beslutninger i situasjoner der finansrådgiveren selv er involvert, som gjør at finansrådgiveren ikke burde ha noe med saken å gjøre. Informant 4 sier følgende:

«Etikken blir brukt ofte i hverdagen, hvor vi tar etiske beslutninger for eksempel i situasjoner hvor man selv er involvert i en sak, så vil man jo ikke behandle den saken. Hvis man på en måte på noen som helst slags måte kan anses å være interessent eller part i saken, så overlater man jobben til en kollega».

Det er mange situasjoner en rådgiver må ta etiske beslutninger. Et eksempel som påpekes er at en etisk beslutning kan også være å fraråde et lån, hvor kunden ikke burde ta opp et lån selv om det er mulighet for det. Det kan være flere ulike grunner til at kunden ikke burde ta lånet, enten det er på grunn av kundens økonomi eller at det kan være førstegangskjøpere som ønsker å kjøpe et hus som medfører ekstrakostnader. Informant 9 forteller følgende om hvordan etikken brukes i hverdagen:

«Jeg synes vi benytter etikken ofte i arbeidshverdagen. Det kan for eksempel være at jeg ser kunden har muligheten til å ta opp det lånet her, men bør ikke gjøre det, hvert fall ikke for å kjøpe den gjenstanden der fordi det er dårlig».

Etikk og etiske beslutninger kan være noe som ligger i ryggmargen hos finansrådgiverne, som gjør at de tar beslutninger uten å tenke så mye over det og at det ligger i underbevisstheden hos rådgiveren. I underbevisstheden hos finansrådgiverne ligger fokuset hos kundene med deres behov og interesser, der de ikke tenker på bankens inntjening. Finansrådgiverne tenker ofte på om kunden har evne til å økonomisk betjene et lån og at det enkelte ganger kan være et dilemma. Informant 7 utdyper følgende om etiske beslutninger:

«Jeg tror vi tar etiske beslutninger ofte, men det er jo ikke sånn at jeg tenker på det, men jeg håper i hvert fall at det ligger i ryggmargen hos meg at jeg holder fokus på at det som er kundens behov som skal tilfredsstilles, og ikke at banken skal tjene mest mulig penger. Da tenker jeg på lån hvor du kommer i dilemmaer, om det lurt å gi kunden dette lånet her, har han økonomisk rygggrad til å tåle det? Det tenker jeg nok på ganske ofte. Jeg føler jo at jeg har det med i ryggraden, men av og til så er det sånn at jeg tenker at dette er et dilemma hvor det ene alternativet, utelater det andre».

Gjennom eksemplene til informantene kunne vi se at de tar etiske beslutninger relativt ofte, hvor de tar beslutninger i kundens interesse hele tiden, og at det er mulig at det oppstår situasjoner hvor det kan tas beslutninger som kan ramme kunder økonomisk. Samtidig kan det også medføre etiske dilemmaer ved beslutninger som ikke er i kundens interesse.

Etisk dilemma er et begrep hvor det kan finnes flere løsninger, der den ene virksomheten har en årlig etikkuke hvor de har dilemma trening. De fleste informantene har samme opplevelse som informant 6 som sier følgende om etisk dilemma: *«Etisk dilemma er hvis det er to alternativer hvor begge kan forsvares, også lander vi på det som er mest riktig. Dette er vi gjennom en gang i året i etikk uka».*

Etiske dilemmaer kan være en situasjon hvor en valgmulighet utelukker den andre, som kan være både internt og eksternt. Internt kan være et dilemma der det er spørsmål om du kan hjelpe en kunde eller ikke, for eksempel om kunden får avslag på et lån eller frarådes sterkt å ta opp lånet. Eksternt kan være der det er spørsmål om noe er i tråd med regelverket eller ikke, kanskje er det innenfor loven at en kunde kan ta opp lånet, samtidig kan det være at lånet burde frarådes. Informant 4 utdyper følgende om dette:

«Et etisk dilemma, det er jo at du har noen valgmuligheter hvor det ene uttrykket utelukker det andre. Det kan jo være både eksternt og internt. Det kan jo være at hvis man ser eller oppdager at ting gjøres på en måte som ikke er i henhold til reglementet og slikt, at du kan velge å rapportere det eller ikke. Og når det gjelder kunder er det jo noen ganger som du kan velge å fraråde eller ikke fraråde, for eksempel i forhold til investeringer som kunden har tenkt til å gjøre, som du ser er fryktelig dumt av kunden å gjøre. Vi kan se at dette er noe vi kan tjene penger på, burde jeg fraråde eller ikke. Det er jo noe en kan komme borti, som er et dilemma».

Et annet eksempel på et etisk dilemma som noen ganger kan være vanskelig, er der kundene ønsker det samme huset og begge er kunder hos samme finansrådgiver. Her kan det komme spørsmål fra kundene om hva de burde gjøre, som enkelte ganger kan være vanskelig, og medfører at enkelte av finansrådgiverne gir saken til en kollega. Informant 7 sier følgende om etisk dilemma:

«Et etisk dilemma kan for eksempel være når vi har flere kunder som er interessert i å kjøpe samme bolig. Og da prøver vi i hvert fall fordele det på ulike rådgivere, så ikke jeg sitter og snakker med alle som skal kjøpe det huset. Når du sitter sånn, så får du spørsmål fra kunden: "Hvor mye synes du jeg skal by?". Så akkurat det kan være litt vanskelig».

Informantene har kommet med eksempler på etiske dilemmaer hvor en finansrådgiver kan velge å fraråde for eksempel lån eller plassering av penger, hvor det faktisk er muligheter for at en finansrådgiver kan ta beslutninger for å oppnå prestasjonsmål. Når det kommer til prestasjonsmålingens påvirkning på etiske dilemmaer sier informant 9: *«Det er jo da spørsmålet om hva som er best for kundene og hva som er best for meg. Det er en interessekonflikt der».* Mens informant 7 sier: *«Jeg tror prestasjonsmåling kan påvirke etisk dilemma hvis en har prestasjonslønn».*

Informantene har en formening om at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger, men at det er ulike faktorer slik som omdømme og kundens interesser som forhindrer at det faktisk blir tatt dårlige beslutninger. Informant 4 forteller følgende om at vedkommende ikke ville latt prestasjonsmåling gå på bekostning av etiske beslutninger:

«Hvis du spør meg som person, så ville jeg aldri latt prestasjonsmåling gå på bekostning av det jeg mente var riktig. Men jeg tror at det kan skje. Vi må alltid ha kundens beste i fokus, og det tror jeg vi tjener på i det lange løp. Hadde jeg brukt kunden for å oppnå prestasjonsmål ville jeg for det første mistet den kunden og for det andre så har du en omdømmerisiko som vi absolutt ikke bør ødelegge».

Flere informanter tror at prestasjonsmåling kan påvirke beslutningstakingen i et etisk dilemma. Det kommer frem at faktorer slik som personlighet og moral kan forhindre at prestasjonsmåling påvirker beslutningene negativt. Informant 2 utdyper og forteller at det kan skje på området sparing og plassering, som kan ha økonomiske konsekvenser for kunden:

«Altså jeg tror at prestasjonsmålingen kan påvirke beslutningen i et etisk dilemma, men jeg er ikke veldig sånn prestasjonsorientert type, ikke i det hele tatt. Men det kan skje på et område som kan få konsekvenser for kunden, for eksempel i et sånn område hvor vi bikker for å oppnå noe og som kanskje ikke er helt etisk riktig, det kan jo skje på sparing og plassering, altså fondssparing og aksjefondssparing».

Enkelte informanter påpeker at prestasjonsmåling kan påvirke hvis presset blir for stort. Samtidig hadde rådgiverne før større frihet i arbeidet sitt i form av å vurdere og beslutte saker selv. Nå har regelverket blitt mer omfattende, samtidig som at bransjen kontrolleres mer, som medfører at det er vanskeligere å bli påvirket av prestasjonsmåling i dag enn tidligere. Følgende blir fortalt av informant 1 om dette:

«Jeg tror det at hvis salgspresset blir for stort, så kan kanskje prestasjonsmåling påvirke. Tidligere så var det rådgiveren som bestemte mer hvor mye hver enkelt kunne låne. Men i dag har vi som sagt det regelverket å forholde oss til, så jeg tror at det er vanskeligere i dag enn det var for noen år siden. Det er også mye kontroller på alt vi gjør».

Finansrådgivere hadde større frihet før finanskrisen hvor det ble tatt beslutninger som hadde negativ påvirkning på kundenes økonomi. Dette førte til strengere lover og regler, hvor etikker kom mye mer inn i banknæringen. Informant 8 er den eneste som tror at etikken ikke påvirker

beslutninger: «Jeg tror den påvirker lite». De andre informantene har en opplevelse av at etikken er med på å innvirke positivt på beslutninger, hvor informant 4 sier:

«Jeg tror etikk gjør at en blir mer bevisst omkring det at man gjør ting bare ut fra at man har lært det, eller at man tror at det er sånn det skal være. Jeg tror den etikk biten og den etikk uka kan bidra i noe grad til bevisstgjøring rundt hvilke beslutninger en tar».

En informant er helt klar i sin tale om at etikk har hatt en positiv effekt på hvilke beslutninger som tas. Det påpekes hvordan det skjedde en endring hos både ledelsen og rådgivere etter autorisasjonsordningen ble til, med en positiv forbedring på moralen. FinAut opplyser om finansrådgivere som har tatt dårlige beslutninger som er i strid med God skikk, hvor enkelte har mistet autorisasjonen sin. Det å opplyse gjennom finansnæringens autorisasjonsordning om at noen har mistet autorisasjonen sin kan være et smart grep fra finansnæringen, for å virke avskrekkende og disiplinerende. Informant 7 sa følgende om dette:

«Det er helt sikkert at etikk har hatt en påvirkning på beslutninger. Det har vært en veldig endring både i bankenes ledelse og hos den enkelte rådgiver etter at autorisasjonsordningen kom. Vi får jo innimellom noen melding om at noen har mistet autorisasjonen sin fordi de har gjort ting som har vært dumme eller dårlig. Det er liksom riset bak speilet her, men moralen har blitt veldig mye bedre. Og det har skjedd en endring hos ledelsen i banken, og det er derfra det med god moral må komme, ikke fra rådgiverne. Hvis ledelsen sier at det bryr vi oss ikke noe om, så skjer det ingen endring. Så det at autorisasjonsordningene kom gjorde en stor endring i bankvesenet».

Ettersom autorisasjonsordningen kom og det ble mer fokus på etikk er det ønskelig å se hvordan informantenes opplevelse er, når det kommer til beslutninger tatt i egeninteresse. Et par informanter hadde ingen formening om deres opplevelse om beslutningene har endret seg med tiden. De andre informantene tror det er færre som tar beslutninger i egeninteresse i dag hvor informant 1 sier: «Jeg tror nok at etikken påvirker beslutninger. Vi har jo en slik oppfølging hvert år på etikk, og vi må hele tiden passe på omdømmet vårt, hvor vi blant annet ikke må ta beslutninger som skader omdømmet vårt».

Informant 8 forteller at finansnæringens autorisasjonsordning, virksomheter og Finanstilsynet er mer oppmerksomme og følger med etter autorisasjonsordningen kom med nye etiske retningslinjer. Dette er noe som har virket positivt både internt i virksomhetene hos ledelse og rådgivere, samt eksternt hvor det er fokus på å kontrollere og følge med på virksomhetene.

Tidligere har det vært situasjoner og problemstillinger som har ført til rettssaker, hvor enkelte informanter sier at det ikke er rart at autorisasjonsordningen kom. Informant 8 utdyper:

«Etter at autorisasjonsordningen kom, og at det kom krav om etiske retningslinjer for noen år tilbake, så tror jeg det blir mye bedre enn det var. Jeg tror det har påvirket både arbeidsgivere og arbeidstaker positivt, hvor finansbransjen har blitt mer oppmerksomme på problematikken og Finanstilsynet følger med og kontrollerer. De har skjønt at de må følge med på bankbransjen og forsikringsbransjen, hvor det tidligere har vært flere problemstillinger. Vi ser jo rettssaker som har vært mot ulike aktører, så det er ikke rart at autorisasjonsordningen kom. Det har gjort det veldig mye bedre».

I tillegg til en etikk oppdatering, og at finansbransjen og Finanstilsynet følger med, er det flere årsakssammenhenger til hvordan det har blitt bedre i dag. De ansatte har i dag høyere utdanning, i tillegg oppdateres kunnskapen og mange tar etterutdanning. Samtidig er det en omdømmerisiko både for virksomheten og de enkelte finansrådgiverne, hvor samfunnet og kundene er mer opplyste slik at det som skjer i bransjen er mer transparent, som medfører at mange av finansrådgiverne er opptatt av å gjøre det riktige. Det er ikke ønskelig for en finansrådgiver å få et dårlig omdømme, hvor kundene vet at rådgiveren har tatt dårlige beslutninger som har gått på kundens bekostning. Informant 2 tror det tas mer etiske beslutninger i dag enn før og sier følgende om dette:

«Jeg tror det er færre som tar beslutninger i egeninteresse i dag, og vi jobber annerledes i dag og det gjelder ikke bare vår finansinstitusjon, det gjelder alle. Det er mange årsakssammenhenger til hvordan det har blitt bedre i dag. De som jobber i bank har jo høyere utdanning og vi oppdateres mer på kunnskap, samtidig som at kundene har blitt mye mer bevisste. Det er mye mere åpenhet i samfunnet om hva som skjer. Så jeg tror de aller fleste ønsker å gjøre det riktige, på grunn av blant annet omdømmerisiko. Hvis det er en kunde som har fått dårlig rådgivning i banken så kan du jo bare legge det ut i sosiale medier og slikt. Det er jo noe du ikke vil ha på deg, at du har vært en dårlig rådgiver eller at du har pressa en kunde til å gjøre noe som den egentlig ikke vil, for at jeg selv skal oppnå ett eller annet».

Av sitatene over, oppleves det at etikk, moral, etisk dilemma og etiske beslutninger har en sammenheng, hvor etikk og moral avgjør hvilke beslutninger som tas enten det er før et etisk dilemma oppstår eller at det er i et etisk dilemma. Dermed er en finansrådgiver avhengig av å ta etiske beslutninger hvor kundens interesse er i fokus. Det kan oppstå mange situasjoner og

etiske dilemmaer hvor det kan tas beslutninger i egeninteresse. Samtidig oppleves det et skifte etter autorisasjonsordningen kom hvor informantene opplever at det tas færre beslutninger i egeninteresse i dag.

5 Diskusjon og analyse

I dette kapittelet vil våre empiriske funn analyseres og diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2. Empirien har belyst flere aspekter når det gjelder den enkelte finansrådgivers opplevelse av å bli målt på prestasjoner, og deres kobling til virksomhetens samfunnsansvar. Den har også belyst at etiske beslutninger er viktige og forekommer ofte, samt hvilket internt og eksternt press finansrådgivere må forholde seg til. Hovedfunnene analyseres med utgangspunkt i Broadbent og Laughlin (2009) sitt rammeverk, samt knyttes opp mot øvrig teori som er presentert.

5.1 Prestasjonsmåling er utbredt blant de undersøkte virksomhetene

Funnene i vår studie viser at det er vanlig for finansrådgivere å bli målt på prestasjoner. Uavhengig av hvilken bank finansrådgiveren arbeider i, kommer det frem at prestasjonsmåling er noe de har forholdt seg til, og at det gjennom årene er blitt mer. Det er tydelig at finansrådgiverne først og fremst tenker på finansielle måltall i forbindelse med prestasjonsmåling, men enkelte nevner at det i virksomheten også eksisterer ikke-finansielle måltall. Målene som tas i bruk er derfor en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, ifølge våre informanter. De ikke-finansielle prestasjonsmålene er verdibaserte og består av kundetilfredshetsundersøkelser, samt et stort fokus på etikk både ved godkjenningen av autorisasjonen, og at det avholdes etikkuke med fokus på ulike relevante emner innen etikk. Kombinasjonen av finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling kan ifølge Broadbent og Laughlin (2009) ses på som et styringssystem med en kombinasjon av formell og substantiv rasjonalitet. De fleste finansrådgiverne var tydelige på at det viktigste for dem var å sette kundens behov i fokus. Informantene i vår studie ser ut til å mene at bruk av kun finansielle måltall er noe snevert, da dette ikke vil fange opp kundetilfredshet som vil gi en indikasjon på om finansrådgiverne har klart å oppfylle kundens behov og ønsker. Ved kun å se på finansielle måltall vil fokuset rundt etikk fort kunne sees på som en pålagt tidstyv, hvor man går glipp av refleksjonen rundt innvirkning den skal ha på arbeidet til den enkelte finansrådgiver. De fleste av informantene var enige om at fokuset på etikk har en preventiv funksjon, hvor fokuset har medført en holdningsendring i bransjen. Flere av våre informanter nevner at det er høy konkurranse mellom de ulike virksomhetene, da de selger forholdsvis homogene produkter og at prestasjonsmålene i seg selv kun vil gi noe indikasjon på hvordan virksomheten gjør det. Omdømme til virksomheten og den enkelte finansrådgiver poengteres derimot som vel så viktige faktorer for å kunne si noe om hvor godt virksomheten faktisk gjør det.

Finansrådgiverens omdømme vil fort gjenspeile hva den enkelte kunde tenker om virksomheten, og på de mindre plassene ble det tydelig at et dårlig omdømme var mer kritisk for den enkelte finansrådgiver enn å ikke nå forventede prestasjonsmål. Våre informanter gir derfor uttrykk for at det vil kunne være noe misvisende å kun se på finansielle målinger når en ønsker å se på hvor godt virksomheten gjør det. Dette perspektivet på hvordan prestasjonen til virksomheten bør sees på, er i tråd med interessentperspektivet (Fitzgerald, 2007). Videre ser vi at de fleste informantene til å begynne med oppfatter spørsmål om prestasjonsmåling som noe individuelt. Det kommer frem at den enkelte finansrådgiver har et budsjett for de ulike produktkategoriene virksomheten tilbyr, og hvor de måles på salgstallene opp mot budsjett. Til å begynne med var det derfor naturlig å tenke at virksomhetene hadde et tradisjonelt syns på prestasjonsmåling, hvor det var fokus på hva den enkelte finansrådgiver klarte å oppnå (Kloot & Martin, 2000). Det viste seg imidlertid at selv om det er en del fokus på de individuelle måltallene, var det hvordan teamet og virksomheten man arbeidet i presterte, de fleste poengterte som det aller viktigste. Det tyder derfor på at de fleste virksomhetene anser individuell prestasjonsmåling som for snevert som styringsform. Dette synet deles også av Broadbent og Laughlin (2009), som mener at like viktig som målene i seg selv, er midlene man bruker for å oppnå dem sett i lys av et organisasjons- og samfunnsmessig perspektiv.

Alle våre informanter beskrev prosessen rundt målsetting i virksomheten som todelt. De får til en viss grad komme med innspill på sine egne personlige budsjetter som de skal prøve å nå, men opplevelsen den enkelte har av selve inkluderingen og hvor stor påvirkningen de faktisk har er noe sprikende. De fleste påpeker likevel at de føler de blir hørt, og enkelte kommenterte at de er mer inkludert nå enn tidligere. Denne inkluderingen vil ifølge Broadbent og Laughlin (2009) kunne kjennetegnes av kommunikativ rasjonalitet og gi en økt eierskapsfølelse ovenfor de budsjettene som skal nås. Enkelte av informantene sa de ikke lengre var så opptatt av å nå sine budsjetter, men alle ga uttrykk for at de ønsket å gjøre en god jobb for virksomheten og enkelte ble motivert av å ha noe å strekke seg etter. Samtidig får hver enkelt filial sine budsjetter fra sentralt hold som det forventes at de når. Banksjefen har mulighet til å komme med innspill til budsjettet, men benyttes ikke den muligheten blir det vanskelig å gjøre noe med budsjettene gitt den enkelte finansrådgiver. Er ikke det overordnede budsjettet justert ut fra hva de enkelte finansrådgiverne tror de vil klare, vil bankens overordnede budsjett være uforandret. Dette vil resultere i at om en finansrådgiver spiller inn et ønske om lavere budsjett, må en annen finansrådgiver i banken få økt sitt, slik at det totale budsjettet for filialen er den samme. Ut fra våre funn, bestemmes det meste av mål og midler fra sentralt hold. Et middel som brukes for å

øke fokuset på enkelte områder er salgskampanjer, og dette er ikke noe finansrådgiverne er med på å bestemme, men må forholde seg til. Flere av informantene har arbeidet i virksomheten i mange år, og uttrykte en form for lojalitet som innebar et ønske om at virksomheten skulle gjøre det godt, var til stede, selv om vi tolker det dithen at selve eierskapsfølelsen lå hos den enkeltes budsjett. Det kan derimot totalt sett for virksomheten, virke som styringsformen er satt opp på en slik måte at det meste bestemmes på ledelsesnivå og i så måte representerer instrumentell rasjonalitetsoppbygging med en lovmessig rasjonalitet som underliggende autoritetsstruktur (Broadbent & Laughlin, 2009). Det er mange lover og regler virksomheten og den enkelte finansrådgiver må innordne seg etter, og en del av disse rår ikke virksomheten over, men våre funn viser at det virksomheten selv har kontroll over bestemmes på ledelsesnivå.

Samtlige av våre informanter poengterte opptil flere ganger gjennom intervjuene at det aller viktigste for dem var kundenes behov, og at det de anbefalte, eller kom til enighet med kunden om, skulle være bærekraftig for vedkomnes personlige økonomi. Ved gjennomgang av ulike bankvirksomheters årsrapporter for 2020 kommer det frem at de har fokus på samfunnsansvar, og at de mener deres ansvar blant annet er å sørge for en sunn og bærekraftig privatøkonomi, økonomisk opplæring av barn og unge, samt at man som virksomhet skal være lønnsom uten at det går på bekostning av etikk og mennesker. Det vil være finansrådgiverne som har kontakten ut mot samfunnet i form av låneavtaler, forsikringer og andre produkter virksomheten tilbyr. Det er derfor dem som er med på å utøve opplæring, samt det å sikre at enkeltmennesket har en sunn og bærekraftig privatøkonomi. De gir råd til mange ulike enkeltmennesker ut fra den enkeltes livssituasjon, samtidig som de blir målt på salg og derfor må være bevisst sitt etiske ansvar, så inntjeningen til virksomheten ikke skjer på bekostning av enkeltindivider. Det virker for oss som at den enkelte finansrådgiver er bevisst på sitt samfunnsansvar og legger mer vekt på hva som vil gagne den enkelte kunde, fremfor hvilke prestasjonsmål man eventuelt selv risikerer å ikke nå. Under intervjuene ble det klart at våre informanter var klar over sin rolle ut mot samfunnet og arbeidet for en sunn økonomisk drift på et organisasjons- og samfunnsmessig nivå. Dette er i tråd med tankene til Broadbent og Laughlin (2009), som poengterer viktigheten av at styring av virksomheter bør ta hensyn til en samfunnsmessig dimensjon, altså hvilken innvirkning det virksomhetene gjør har på samfunnet. Flere av informantene påpekte at belønningssystemer var med tiden blitt fjernet, nettopp av den grunn at det kunne påføre samfunnet en risiko ved at finansrådgiverne oppnådde goder ved slike belønningssystemer og derav hadde insentiver til å opptre for egen vinning fremfor å tenke på kundens beste. Enkelte av de vi intervjuet ønsket at belønningssystemer eksisterte, men majoriteten var klare på at å

fjerne belønningsinsentivet ved prestasjonsmåling var med på å bedre bransjens holdninger. Det ble tidlig klart at informantene sin tolkning av prestasjonsbasert belønning gjaldt finansielle belønninger, som ulike typer for lønnsutbetalinger (Kuvaas & Dysvik, 2020). Enkelte uttrykte viktigheten av oppgavene en finansrådgiver har i form av å sikre kundenes økonomiske stabilitet dersom de skulle være utsatt for skader, samlivsbrudd eller andre hendelser igjennom livet som kunne medføre at dem kom i økonomiske vanskeligheter. Våre funn viser at det hos enkelte av informantene kommer frem en indre motivasjon for arbeidet som utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Våre funn viser tydelig at finansrådgiverne er blitt lært opp til at det er kundens behov som er det viktigste. En ting er å si at kundens behov er det viktigste, en annen er hvilke handlinger man foretar seg i praksis. Det er nettopp derfor etiske beslutninger er viktige, for å kunne gjøre riktige handlinger i forhold til kundens behov og interesser.

5.2 Etiske beslutninger er viktige og forekommer ofte hos finansrådgivere

Etiske beslutninger for finansrådgivere handler i stor grad om å ivareta kundene sine interesser, behov og ønsker, hvor beslutninger er tatt med utgangspunkt i kundens situasjon og hva som er det beste for kunden. Empirien viser eksempler på dette hvor finansrådgivere ofte tar etiske beslutninger. Et eksempel kan være at en finansrådgiver har to ulike produkter å tilby en kunde, og har mulighet til å tilby et produkt som banken tjener mer på enn det andre produktet. Uavhengig av hva banken kan tjene ekstra på det ene produktet, skal finansrådgiveren tilby det produktet som passer kundens økonomi, behov og interesser. Dette kan ses opp mot Crane og Matten (2010) som anser etiske beslutninger for å kjennetegnes ved å ha effekt på kunden, hvor kunden kan bli preget av valget finansrådgiveren tar og beslutningen som blir tatt er det riktige å gjøre i forhold til kunden. Informantene tolker begrepet etikk i forbindelse med sin rolle som finansrådgivere dithen at de skal ivareta kundene sine interesser. Prestasjonsmåling og virksomhetens inntjening skal derfor ikke gå på bekostning av kundens interesser og behov. Det er samtidig viktig at finansrådgivere kan stå for det de gjør og sier. Kvalnes (2012) sier at etikk er en refleksjon over hva som er rett og galt under samhandling mellom mennesker, en teoretisk betraktning over moralen. Etter samhandling mellom finansrådgiver og kunde vil det være etisk å gi kunden det produktet som kunden har interesse og behov for. Informantene påpeker at man ikke nødvendigvis skal pushe på kunden det produktet som virksomheten tjener best på, og det viktigste er at kunden sine interesser er ivaretatt.

Et av våre funn er at en finansrådgiver ofte tar etiske beslutninger, enten det er i form av å fraråde kunden et lån, plassering av penger eller andre situasjoner som er økonomisk ugunstige eller gunstige for kunden. Dette er noe som preger hverdagen, og som er en veldig viktig del av jobben, spesielt når det dukker opp etiske dilemmaer. Det kommer frem i empirien at informantene opplever beslutningene som tas, har blitt bedre etter autorisasjonsordningen kom i 2009. Autorisasjonsordningen krever at det tas en etikk oppdatering hvert år for å fortsette å være autorisert finansrådgiver, som gjør at etikken som sådan ligger i ryggraden eller i underbevisstheten hos informantene når de tar beslutninger. Samtidig var det en virksomhet som i tillegg til regodkjenning av en etikkprøve har en egen etikkuke, hvor de har dilemma trening. Nettopp for å hjelpe finansrådgiverne til å ta beslutninger som er av interesse for kunden ved hjelp av etikk hjulet. Finansrådgivere tar komplekse beslutninger på vegne av virksomheten, den enkelte kunde og for så vidt seg selv. En beslutning tas som regel med utgangspunkt i kundens behov og interesser, men samtidig kan beslutningen også være lønnsom for rådgiveren i form av å nå prestasjonsmål. I empirien kommer det frem et eksempel hvor en finansrådgiver tilbyr et produkt til en kunde, hvor rådgiveren helt genuint mener at produktet er viktig for denne kunden. På tross av dette kan kunden velge å takke nei til produktet, noe som kan føre til utfordringer i kundens økonomi dersom kunden blir utsatt for skader, samlivsbrudd eller andre hendelser som kan medføre vanskeligheter økonomisk. Virksomheter kan påvirke mennesker og samfunn, der de i dette eksempelet har et samfunnsansvar hvor finansrådgivere prøver å skape så god økonomisk stabilitet som mulig hos kundene. Samtidig som virksomhetene skal skape verdier og være lønnsomme, som bidrar til vekst og utvikling i samfunnet, så skal ikke valget av produkter og tjenester gå på bekostning av verken mennesker eller etikk. Det er viktig for virksomhetene at deres finansrådgivere opptrer på en måte som ikke skader omdømmet deres, som bidrar til sunn økonomi på både virksomhets planet og det samfunnsmessige planet. Selv om det er fokus på virksomhetens omdømme er det til slutt det å sikre kundens økonomiske stabilitet som er det viktigste. Enkelte kunder vil se verdien av et eventuelt avslag på et produkt, mens det for andre kan oppfattes som vanskelig og vil kunne påvirke omdømmet til virksomheten. Et rammeverk som ser på det samfunnsmessige planet, er rammeverket til Broadbent og Laughlin (2009). For å kunne bygge tillit til kundene og skape relasjon er finansrådgivere avhengig av et godt omdømme, noe som gjenspeiles i empirien hvor informantene påpeker viktigheten av å bevare omdømmet. Ikke-finansiell prestasjonsmåling er derfor viktig, i tillegg til finansiell, siden de er verdibaserte med fokus på etikk. Som nevnt tidligere er kombinasjonen av finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling en kombinasjon av formell og substantiv rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009). Samfunnsrollen til en

bankvirksomhet er å skape verdier og være lønnsom, og vil på denne måten bidra til vekst og utvikling i samfunnet (Grue Sparebank, 2021). Virksomheten og finansrådgivere kan påvirke både mennesker og samfunn, som gjør deres rolle viktig. Samtidig som at det er viktig for banken å være lønnsom, så er det viktig for de hvordan de er lønnsomme. Valgene og beslutningene virksomheten og finansrådgivere tar ved valg av produkter og tjenester skal ikke gå på bekostning av verken etikk eller kunder. Informantene påpeker viktigheten av å ivareta kundenes behov og interesser, samtidig som at de finansielle prestasjonsmålene ikke fanger opp viktige faktorer slik som kundetilfredshet som faktisk kan vise om kundene opplever at deres behov og interesser blir ivaretatt.

En finansrådgiver skal kartlegge hvilke behov kunden har, hva de ønsker og hvilke muligheter de har. Dette kan for eksempel være veldig aktuelt ved lånopptak, der finansrådgiveren må finne ut hvor mye kunden trenger av lån i forhold til hva de har behov for, hva de ønsker å oppnå med lånet og hvor mye de faktisk har mulighet til å låne. Her involverer finansrådgiveren seg for å ta gode beslutninger som er tilpasset kunden, gjennom kartlegging og samhandling med kunden. Dette kan ses i sammenheng med det Habermas (1984) ser på som kommunikativ orientert handling, hvor finansrådgiver og kunde samhandler for å finne en løsning som er tilpasset kunden. Samhandling er veldig viktig når det kommer til å finne løsninger som passer kunden, og som det påpekes i empirikapittelet må finansrådgivere også gi mindre gode nyheter. Dette kan for eksempel være å fraråde et lån, hvor kunden ikke har økonomi til lånet. Finansrådgiveren må dermed gi den mindre gode nyheten, for så å kartlegge og planlegge sammen med kunden hva de skal gjøre videre. Ved at finansrådgivere involverer seg for å ta gode beslutninger, ser vi at finansrådgivere her kan ha en rasjonalitet i retning av kommunikative. Dette vil kunne føre til høyere eierskapsfølelse til rollen som finansrådgiver. Perspektivet i Broadbent og Laughling (2009) sitt rammeverk handler primært om relasjonen mellom virksomhet og ansatte, og er et virksomhetsperspektiv. Vi har likevel valgt å benytte det i et finansrådgiverperspektiv i dette tilfellet, der relasjonen mellom kunde og finansrådgiver er diskutert. Ved å se på begrepet rasjonalitet, så handler det også om hvilket perspektiv man tar, ikke bare om hvilken relasjon som er til stede. Det at prestasjonsmåling kan være en motivasjon hos finansrådgivere er det som gjør dette perspektivet interessant, selv om det nødvendigvis ikke er sammenfallende med perspektivet i Broadbent og Laughlin (2009). Finansrådgiverperspektivet kan gi indikasjoner på at det foreligger en underliggende kommunikativ rasjonalitet, der kunden er i sentrum og er en driver for hvordan finansrådgivere tar beslutninger og hvilke handlinger de foretar seg.

Sett fra et virksomhetsperspektiv har finansrådgivere etiske retningslinjer, lover, regler og God skikk de må følge. Dette kan ses i sammenheng med det Broadbent og Laughlin (2009) omtaler som lovmessig rasjonalitet der lover og regler respekteres og etterfølges. I tillegg kan vi se en retning av underliggende refleksiv rasjonalitet sett fra et finansrådgiverperspektiv mot kunden, hvor finansrådgivere prøver å møte kundenes behov og ønsker innenfor lovens rammer. Empirien viser at finansrådgivere og kunde diskuterer sammen og prøver å finne løsninger på hvordan ønskene og behovene kan oppnås. Dette er interessant å se på, da informantene påpeker viktigheten av kundens interesser, selv om perspektivet i rammeverket ikke primært fokuserer på dette. Gode kunderelasjoner over tid vil kunne skape fornøyde kunder, som medfører lojale kunder, noe informantene påpeker at både de og virksomheten vil tjene på. Etikk og etiske beslutninger er i fokus hos både finansrådgivere og virksomheten, slik at vi kan se at det skapes verdi hos både virksomhet, finansrådgiver og kunde, sett fra ulike perspektiver. Virksomhetsperspektivet viser at når finansrådgivere og virksomheten har fokus på etikk og etiske beslutninger, skapes det verdi for virksomheten. Verdien skapes når finansrådgivere medfører til godt omdømme for virksomheten ved god kundebehandling. Godt omdømme fører til en høyere kundemasse siden virksomheten blir attraktiv, samtidig som at virksomheten beholder sine kunder. Virksomheten er avhengige av kundene for å ha god økonomisk stabilitet. Sett fra et finansrådgiverperspektiv vil fokuset på etikk og etiske beslutninger føre til god kundebehandling, som deretter vil gi et godt omdømme. Har finansrådgiveren et godt omdømme, vil det kunne gi flere muligheter til å nå prestasjonsmål, da det er større sjanse for å tiltrekke seg nye kunder samtidig som eksisterende kundemasse forblir stabil. Enkelte av våre informanter ga uttrykk for verdien av at kundene var så fornøyde at de ble anbefalt til generasjonene under, slik at de også fikk dem inn i deres kundemasse. At virksomheten og finansrådgivere har fokus på etikk og etiske beslutninger kan derfor være med på å skape verdi for den enkelte kunde. Verdien skapes ved at kundene føler at de blir ivaretatt gjennom tjenester og produkter som sikrer økonomisk stabilitet. Ved å se på de underliggende rasjonalitetene som foreligger i de ulike perspektivene, ser vi en indikasjon på en underliggende substantiv rasjonalitet. Rammeverket til Broadbent og Laughlin (2009) sier at verdibaserte faktorer som etiske, peker mot den kommunikative rasjonalitetsklyngen. Ut ifra intervjuene ser det ut til at finansrådgivere kjenner på en indre motivasjon når kundene eller ledelsen gir uttrykk for at de er fornøyde med jobben som er gjort. Dette kan ses opp mot at forskning viser at indre motivasjon har stor positiv effekt på prestasjon og produktivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I empirien kommer det frem at flere informanter tror at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger, hvor de kommer med eksempler på hvilke situasjoner, interessekonflikter og dilemmaer det er muligheter for en finansrådgiver å ta ugunstige beslutninger. Selv om informantene tror prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger, er det ingen som sier at det har påvirket dem selv. Dette er et naturlig svar da ingen ønsker å stå frem med eksempler hvor de har tatt dårlige beslutninger. Finansnæringens autorisasjonsordning viser til at beslutninger tas i form av egeninteresse, ved å gi eksempler på hendelser hvor enkelte finansrådgivere mister sin autorisasjon. En informant påpeker at enkelte finansrådgivere kunne være grådige før autorisasjonsordningen kom, der de solgte produkter som ikke sto i stil med kundens interesser og behov. Dette kan knyttes opp mot asymmetrisk informasjon, hvor finansrådgiveren har mer informasjon enn kunden (Douma & Schreuder, 2017). Etter autorisasjonsordningen kom er informasjonen mer transparent, både mellom kunde og finansrådgiver, og intern i virksomheten hvor informasjonen er mer åpen enn tidligere. I kundemøter er det finansrådgiveren som har et informasjonsovertak over kunden, og er den personen som kan mest om banktjenestene og produktene. Informantene påpeker at det er sparing og plassering som er området de opplever det kan oppstå flest problemstillinger, som det kan tas beslutninger i egeninteresse. Dette kan ses opp mot opportunistisk atferd, hvor finansrådgiveren kan ta beslutninger for egen vinning (Williamson, 1975). En informant påpekte at et tidligere arbeidssted hadde et slikt system at hver enkelt finansrådgiver kunne se oversikter over prestasjonene til kollegaer, hvor noen var veldig fokuserte på å være på toppen av lista. Dette kan føre til at enkelte finansrådgivere kan bli grådige og selge produkter som ikke passer kunden, hvor det oppstår asymmetrisk informasjon der finansrådgiveren holder tilbake informasjon for å selge et produkt. Her ser vi at asymmetrisk informasjon kan føre til opportunistisk atferd, hvor finansrådgiveren velger å holde informasjonen skjult for kunden, som Arrow (1985) omtaler som adverse selection. Empirien viser at kundene har blitt mer opplyste, bevisste og har mer kunnskap om banktjenester og produkter enn tidligere. Dette gjør at det ikke er like lett for en finansrådgiver å skjule eller tilbakeholde informasjon i dag som det nok var tidligere.

Etikk er viktig for næringen og samfunnet for øvrig for å kunne opprettholde tillit og omdømme. I etikken kan det finnes gråsoner og ved stort press kan banker ta beslutninger som er mindre bra. Dette kan føre til at troverdigheten deres kan bli svekket, samt at det kan utløse økonomisk risiko. Etikk er viktig for å kunne reflektere over hva som er rett og galt. Et eksempel kan være at en finansrådgiver må fraråde et lån som ikke er forenlig med kundens økonomi, behov og

interesser. Det vil derfor i enkelte tilfeller være etisk av finansrådgiveren å fraråde kundens ønske istedenfor å legge fokus på å nå prestasjonsmål. Det kan skape økonomiske problemer når det gis ut lån til en kunde som ikke har økonomi til å håndtere det. Virksomhetene er avhengig av at finansrådgivere klarer å ta etiske beslutninger for å ivareta kundenes behov, interesser og tillit for å kunne beholde sine kunder. Empirien viser at personlighet og moral er et par faktorer som kan forhindre at prestasjonsmåling kan påvirke de etiske beslutningene. Informantene påpeker at lover, regler og autorisasjonsordning gjør at det tas mere etisk riktige beslutninger i dag enn tidligere. Det fører oss videre til neste funn, nærmere bestemt at det kan foreligge både internt og eksternt press i banknæringen.

5.3 Eksistensen av internt og eksternt press i virksomhetene

Det kan ut fra våre informanter se ut til at det eksisterer et eksternt og internt press på finansrådgiverne med i vår studie. Flere informanter opplever at prestasjonsmåling er blitt mer utbredt enn tidligere, samtidig som prestasjonsbasert belønning er mindre vanlig. En informant forteller at de ble målt i alle retninger på et tidligere arbeidssted, samtidig som de opplever at det var lettere å ta beslutninger i egeninteresse når det var mer vanlig med prestasjonsbasert belønning. Prestasjonsbasert belønning har en intensjon om å påvirke atferd og holdninger hos ansatte (Boselie, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2020). Informantene opplever at de tidligere hadde mye mer frihet, med mindre rammer å forholde seg til. De kunne ta flere vurderinger og beslutninger selv, bruke litt skjønn, spesielt på små steder hvor de kjenner kundene godt. Når finanskrisen kom ble det synlig at det ble tatt beslutninger som førte til økonomisk tap, noe som medførte fokus på etikk og etiske beslutninger i banknæringen. Basert på intervjuene kan det virke som det er et brekkpunkt når autorisasjonsordningen kom i 2009, hvor informantene opplever at det blir tatt mindre beslutninger i egeninteresse med stort fokus på etikk både fra finansnæringen og fra ledelsen i de ulike virksomhetene. Strengere lover og regler som kom med autorisasjonsordningen oppleves for det meste positivt hos informantene. Enkelte informanter opplever mindre frihet i jobben, der alt skal passe inn i rammer. Dermed kan vi si at internt og eksternt press kan være en faktor for å forhindre opportunistisk atferd

Hvordan virksomhetene jobber med etikk har både likheter og ulikheter. Felles for alle tre virksomhetene er at deres finansrådgivere må ta en etikk oppdatering hvert år gjennom finansnæringens autorisasjonsordning, for å kunne fortsette å være autoriserte finansrådgivere. Som nevnt tidligere kommer det frem i empirien at det er en virksomhet som årlig har en etikkuke, hvor de bruker etikk hjulet og trener på ulike etiske dilemmaer. Her setter ledelsen i

virksomheten fokus på etikk, og hvordan de kan ta etiske beslutninger i ulike situasjoner. En informant påpeker at det også var en endring hos ledelsen og hos de enkelte finansrådgiverne når autorisasjonsordningen kom. Informanten sier at det er hos ledelsen endringen må komme fra, hvis det skal skje en endring. Det påpekes at hvis ikke ledelsen tok tak i dette, ville det ikke skjedd en endring. Autorisasjonsordningen var her med på å skape en endring i både ledelse, næringen og samfunnet. Virksomhetene har et samfunnsansvar da de kan påvirke mennesker og samfunn, hvor valg av tjenester og produkter de selger, ikke skal gå på bekostning av verken etikk eller mennesker.

Internt hos de tre virksomhetene som er undersøkt kan vi se et at ledelsen tar etikk på alvor, samt signaliserer nedover i virksomheten at etikk og moral er viktig. En informant påpeker at det var en endring hos ledelsen og finansrådgiverne etter autorisasjonsordningen kom. Det påpekes at god moral må komme fra ledelsen, og bringes med videre nedover i virksomheten for at en holdningsendring skal skje. I virksomhetene finnes det både likheter og ulikheter når det kommer til prestasjonsmåling og hvordan de arbeider med etikk. Som nevnt tidligere i analysen er prestasjonsmåling utbredt hos virksomhetene. Virksomhetene har jevnlig oppdateringer på hvilke aktiviteter de har gjennomført i form av tall, hvor enkelte virksomheter følger opp sine finansrådgivere ukentlig. I tillegg har enkelte av virksomhetene også konkurranser og kampanjer hvor de setter fokus på å prestere best mulig på et eller flere områder. En annen forskjell blant virksomhetene er at finansrådgiverne i den ene virksomheten ikke blir målt på sparing og plassering. Nettopp fordi de ikke vil at prestasjonsmåling skal påvirke et område hvor det er stor risiko for kunden. Flere informanter opplever sparing og plassering som et område hvor det ofte kan dukke opp etiske dilemmaer, hvor beslutninger kan påvirkes av prestasjonsmåling. Det er her mulig at en finansrådgiver kan ta beslutninger etter hvilke muligheter som finnes, for så å gjennomføre den mulige handlingen. Dette kan knyttes opp mot det Arrow (1985) sier om at prinsippal og agent kan ta beslutninger etter sine egne begrensninger og realiserer tiltenkte handlinger. Informantene påpeker at en slik problemstilling var mer aktuell tidligere, og at situasjonen har endret seg og blitt mer transparent etter autorisasjonsordningen kom. Samtidig som det ble mer fokus på etikk, har kundene blitt mer opplyste i dagens digitale verden.

Eksternt kom det et press fra finansnæringen og myndighetene hvor det ble nye lover og regler som finansrådgivere måtte forholde seg til når autorisasjonsordningen kom. De signaliserte dermed at dette er viktig for både kundene, finansrådgivere, næringene og samfunnet for øvrig. Det ble stilt større krav til finansrådgivere, for å sikre bedre kompetanse, kunnskap og etikk i

næringen. Ved at finansnæringens autorisasjonsordning ble innført, kan en si at finansnæringen har en intensjon om at næringen skal sikre kompetanse og etikk i kundebehandlingen. Dette kan knyttes opp til rammeverket til Broadbent og Laughlin (2009) hvor de påpeker at Weber (1978) så på sosial rasjonell handling for å være instrumentelle ved at de har en intensjon. Det ble da brukt midler som oppdatering av både kunnskap og etikk. Dette kan ses opp mot det Allen (2004) viser til at instrumentell rasjonell handling bygger på rasjonelle vurderinger i form av hvilke midler som bør brukes for å nå definerte mål (Allen, 2004). Ved større krav til kompetanse og kunnskap med fokus på etikk i hverdagen, sammen med lover og regler gjør at det er vanskeligere å kunne ta beslutninger som er av egeninteresse. I empirien kommer det frem at en informant tror at prestasjonsmåling kan påvirke hvis presset blir for stort. Samtidig som at finansrådgivere kunne vurdere og beslutte hvor mye kunder kunne låne tidligere, så har de i dag regelverk å forholde seg til, hvor de blir kontrollert på alt de gjør. Flere informanter sier at det i dag er vanskeligere å ta beslutninger i egeninteresse, nettopp på grunn av strengere krav hvor virksomhetene og næringen følger med. Her ser vi at det har hatt effekt av strengere krav, hvor finansrådgivere har respekt for de nye lovene, reglene og fokuset på etikk. Finansrådgivere etterfølger krav til oppdatering av kunnskap, lovverk og regodkjenning av autorisasjonen som finansnæringen har bestemt skal følges. Her kan en se at autoriteter tar avgjørelser som respekteres og etterfølges og at finansnæringen og ledelsen har en lovmessig rasjonalitet som respekteres og følges av finansrådgivere (Broadbent & Laughlin, 2009). Samtidig som at de fleste informanter mener at prestasjonsmåling påvirker mindre i dag enn tidligere, er det også enkelte som opplever at det stramme regelverket kan oppleves som de ikke har noe vurderings myndighet slik som de hadde tidligere. Opplevelsen av dette kan for enkelte medføre at finansrådgiveren får en lavere eierskapsfølelse til sin rolle som finansrådgiver, som kan ses i sammenheng med Broadbent og Laughlin (2009), som påpeker at den underliggende autoritetsstrukturen kan påvirke eierskapsfølelsen. Lav eierskapsfølelse hvor finansrådgivere opplever å ha mindre muligheter til å ta egne vurderinger, kan medføre at det tas ugunstige beslutninger, og dermed får ikke kundene like bra kundebehandling som de burde.

Våre funn viser at finansnæringen har skjönt at de må følge med på det som skjer, siden det har vært situasjoner der finansrådgivere har hatt "sot under vingene". Ved uønsket atferd i bransjen kan Finanstilsynet korrigerer atferd eller frata konsesjonen til bankvirksomheten (Finans Norge b, 2018), ettersom det er de som fører tilsyn med bankene i Norge (regjeringen, 2020). Strengere lover og regler, samt tilsyn og kontroller kan virke avskrekkende da det finnes oppdagelsesrisiko. Hvis finansrådgiveren vet at det man har gjort vil bli oppdaget, så vil

finansrådgiveren mest sannsynlig ikke ta en dårlig beslutning om å gjøre noe i egeninteresse på grunn av prestasjonsmålingen. Dette kan kobles mot det Fallan og Eriksen (1994) sier om at en rasjonell aktør påvirkes av den subjektive oppdagelsesrisikoen, når det kommer til om en finansrådgiver velger å gjøre noe i egeninteresse for å oppnå prestasjonsmål. Finansnæringens autorisasjonsordning opplyser også om finansrådgivere som har mistet autorisasjonen, med beskrivelse av hva de gjorde, hvilke God skikk regler som ble brutt og hvilke konsekvenser det fikk. Det å opplyse om dette kan oppleves disiplinerende og avskrekkende, som kan medvirke til at finansrådgivere tar gode beslutninger der hvor det er mulighet til å ta en beslutning i egeninteresse. Gjennom dette kan det se ut til at finansnæringen prøver å styre finansrådgivere, dette kan knyttes opp mot det som kalles kontekst, som er inkludert i modellen til Broadbent og Laughlin (2009). Intensjonen med å styre atferden til finansrådgivere er for å sikre at lover, regler og etikk blir fulgt, dette kan igjen påvirke opplevelsen av eierskapsfølelse og involvering som er nevnt tidligere. Samtidig kan vi se at denne styringen har hatt effekt hvor det oppstår færre problemstillinger etter autorisasjonsordningen kom. Det kan se ut til at autorisasjonsordningen har hatt flere positive enn negative effekter, hvor verdirasjonalitet spiller inn i stor grad. Finansrådgivere opplever verdi og nytte ved å kunne hjelpe kunder for å oppnå ønskede behov, samtidig som de kan ta etiske beslutninger med kundens interesser i fokus, og hjelpe kunden til å få en økonomisk stabilitet.

Etter autorisasjonsordningen kom vises det tydelig at det eksisterer intern og eksternt press i næringen. Samtidig som at prestasjonsmåling har blitt mer utbredt, har prestasjonsbasert belønning blitt mindre vanlig. En kan spekulere i om det er en naturlig forklaring på hvorfor det ikke er vanlig med prestasjonsbasert lønn lenger, hvor en informant sier at de ikke har det på grunn av nettopp det vi undersøker i vår studie. Finansnæringen har fulgt med og kommet med strengere lover, regler og kontrollerer det som skjer i virksomhetene.

5.4 Oppsummering diskusjon og analyse

Vi har i analysekapittelet vist hvordan de ulike virksomhetene arbeider med og opplever prestasjonsmåling, og hvordan dette kan påvirke etiske beslutninger. Det er brukt Broadbent og Laughlin (2009) sitt rammeverk for å se på finansrådgiverens opplevelse av hvilke rasjonaliteter som eksisterer i virksomhetenes styringssystem, og hvordan de opplever at prestasjonsmålingen er utformet. Det er videre diskutert hvordan etiske beslutninger brukes og oppleves av finansrådgiverne. Deriblant er det diskutert hva finansrådgiverne legger i etiske beslutninger opp mot Crane og Matten (2010) sin forståelse av samme begrep. For å kunne forstå om

finansrådgiveres etiske beslutninger påvirkes av prestasjonsmåling ble det viktig å definere hva selve begrepet innebar for dem. Dette for å kunne diskutere om informantene tror at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Vi har belyst autorisasjonsordningen finansrådgiverne må forholde seg til, og om dette er en mulig forklaringsfaktor for hvordan beslutningstakingen har endret seg de senere årene. Det er videre diskutert det interne og eksterne presset finansrådgivere må forholde seg til i form av ledelsens forventinger og fokus, samt endring i krav fra lovmyndigheter og samfunnet for øvrig.

6. Avslutning

I denne masteravhandlingen har vi gjennomført dybdeintervjuer med finansrådgivere for å belyse hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Empiri, diskusjon og analyse har gitt en god forståelse for hvilke opplevelser finansrådgivere har av prestasjonsmåling og dens påvirkning. Avslutningsvis sammenfattes våre funn i en konklusjon før vi går videre til å diskutere bidrag og implikasjoner av studien, avhandlingens begrensninger, og til slutt kommer med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

I denne studien har vi sett nærmere på finansrådgiveres opplevelse av hvordan prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Det er flere faktorer og rasjonaliteter som spiller inn, hvor funnene indikerer at det er de verdibaserte prestasjonsmålene som påvirker finansrådgivere i størst grad. Funnene viser at instrumentelle rasjonaliteter også påvirker, men i noe mindre grad. Det vil derfor ikke eksistere helt og holdent en underliggende rasjonalitet, men en kombinasjon av de underliggende kommunikative og instrumentelle rasjonalitetene, med hovedfokus på verdirasjonalitet.

Informantene påpeker viktigheten av å ivareta et godt omdømme i dagens samfunn. De legger vekt på at det er viktig å unngå beslutninger som kan skade deres eget, og virksomhetens, omdømme. Det vil derfor medføre at finansrådgivere og virksomheten har omdømmerisiko dersom de ikke opptrer etisk riktig. Informantene presiserer at omdømme er viktigere enn prestasjonsmålingen. Våre funn viser at enkelte av virksomhetene har stort fokus på etikk. En slik ikke-finansiell prestasjonsmåling er viktig for at finansrådgiverne har fokus på å ta etiske beslutninger, som vil skape verdi og godt omdømme for virksomhetene de arbeider i. Dette tyder på at finansrådgivere har en underliggende substantiv rasjonalitet når de tar etiske beslutninger som er av verdi for både kunden og virksomheten.

I studien kommer det frem at det ble satt større krav til finansrådgivere når autorisasjonsordningen kom, som ses på som et eksternt press fra myndighetene. Økt fokus på etikk og kundens interesser internt i virksomhetene ved innføringen av autorisasjonsordningen, påpekes av informantene som en bidragsyter til bedre beslutninger og en holdningsendring hos ledelsen. Finansnæringen og myndighetene hadde en intensjon om å sikre kompetanse og etikk i kundebehandlingen ved å innføre autorisasjonsordningen, dette ser de ut til å ha lyktes med. Finansrådgivere plikter å følge de lover, regler og etiske retningslinjer som blir bestemt av

myndighetene, og det er derfor en underliggende lovmessig rasjonalitet de må forholde seg til. Den underliggende lovmessige rasjonaliteten ser ut til å være med på å gjøre det vanskeligere for finansrådgivere å ta beslutninger i egeninteresse for å nå prestasjonsmål.

Etikk og etiske beslutninger forekommer ofte hos våre informanter og virksomhetene de arbeider i. Et av funnene våre er at en finansrådgiver ofte tar etiske beslutninger, enten det er i form av å bevare omdømme, fraråde kunden et lån, plassering av penger eller kjøp av andre produkter som er økonomisk ugunstige eller gunstige for kunden. I tillegg til virksomhetsperspektivet valgte vi å ta i bruk et finansrådgiverperspektiv i enkelte deler av analysen, selv om det ikke nødvendigvis er sammenfallende med rammeverket til Broadbent og Laughlin (2009). Ved å se på de underliggende rasjonalitetene som foreligger i de ulike perspektivene, ser vi indikasjoner på formell, substantiv og lovmessig rasjonalitet. Dette kan ses på som en hybrid variant mellom instrumentell og kommunikativ rasjonalitet som nevnt i teorien, der trekk fra begge ytterpunkter vil kunne forekomme.

I vår studie finner vi at den lovmessige rasjonaliteten som ligger til grunn er med på å forhindre at prestasjonsmåling påvirker til beslutninger tatt i egeninteresse for å nå prestasjonsmål. Vi ser at omdømme er en verdibasert faktor som kan være med på å forhindre at prestasjonsmåling påvirker til brudd på God skikk hos finansrådgivere. Fokuset på etikk og etiske beslutninger skaper verdi, og sammen med internt og eksternt press har dette ført til bedre beslutninger hos finansrådgivere. I denne studien kommer det frem at finansrådgivere ikke tilhører helt og holdent en rasjonalitet, men at det er ulike faktorer som påvirker hvilke underliggende rasjonaliteter som er med på å innvirke til hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger.

6.2 Bidrag og implikasjoner av studien

I denne studien har vi benyttet Broadbent og Laughlin (2009) sitt rammeverk der definisjonen påpeker viktigheten av midlene som blir tatt i bruk av virksomheten for å oppnå ønskede resultater, hvilke konsekvenser dette kan ha for virksomheten og samfunnet for øvrig. Det er tydeliggjøringen av den samfunnsmessige dimensjonen til Broadbent og Laughlin (2009), samt de underliggende rasjonalitetene i rammeverket som gjorde deres rammeverk og definisjon interessant å bruke. Dette med tanke på bankernæringens viktige rolle i samfunnet, for å kunne få en innsikt i om prestasjonsmåling kan påvirke finansrådgiveres etiske beslutninger.

Det er tidligere forsket mye på prestasjonsmåling som styringsverktøy, samt etikk og etiske dilemmaer opp mot virksomheters samfunnsansvar. Ved litteratursøk kunne vi derimot ikke se forskning som undersøker hvordan prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Studien bidrar til å belyse finansrådgiveres opplevelse av prestasjonsmåling og hvilke innvirkninger prestasjonsmålingen har for deres etiske beslutninger. Med bakgrunn i banknæringens viktige samfunnsrolle er dette interessant for allmenheten, men også for økonomistyring som fagfelt, da det er mange virksomheter som benytter prestasjonsmåling. Vår studie er med på å vise kompleksiteten rundt finansrådgiveres prestasjonsmåling og etiske beslutningstaking. Det eksisterer i dag mange lover og regler finansrådgiverne må forholde seg til, de skal ivareta og ha kundens behov i fokus, og samtidig forholde seg til prestasjonsmåling. Studien bidrar også med å gi en innsikt i de regulerende myndigheters påvirkningskraft når det gjelder å få satt fokus på områder som anses for å være viktige.

Broadbent og Laughlin (2009) har gitt oss et rammeverk for å kunne diskutere vår problemstilling opp mot empiriske funn. Det har vært flere rasjonaliteter som preger prestasjonsmålingen av finansrådgivere, det er derfor vanskelig å si om den underliggende rasjonaliteten er kommunikativ eller relasjonell, og derav om et transaksjonelt eller relasjonelt PMS-design er med på å innvirke til hvordan finansrådgivere opplever at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger. Rammeverket har likevel gitt oss et innblikk i, og en forståelse av, hvilke rasjonaliteter som ligger til grunn hos finansrådgivere. Det har vært viktig å få denne innsikten for å få en dypere forståelse av hvilke faktorer som kan spille inn på finansrådgiveres opplevelse av prestasjonsmåling og etiske beslutninger. Rammeverket gir et godt teoretisk utgangspunkt for å kunne diskutere studiens problemstilling, selv om det ikke vil gi alle svar. Broadbent og Laughlin (2009) tar utgangspunkt i et virksomhetsperspektiv, og vi ser at rammeverket derfor har vært utfordrende å bruke på deler av vår studie som omhandler etikk. Empirien viser at finansrådgivere kan bli motivert til å nå prestasjonsmål, men samtidig har de fokus på relasjonen mellom dem og kunden. Det ble derfor valgt å ta et finansrådgiverperspektiv der hvor det ansås for å gi en bedre innsikt og forståelse av deres relasjon.

Denne studien medfører også noen implikasjoner. Gjennom å studere hvordan finansrådgivere opplever prestasjonsmåling ser vi at det er ulike opplevelser rundt prestasjonsmåling. Det påpekes at mennesker trenger samhandling og teamfølelse, samt at det er for mye fokus på prestasjonsmåling på individnivå. Det kommer frem i empirien at finansrådgiverne i den ene virksomheten ikke blir målt på sparing og plassering. Virksomheten anså prestasjonsmåling i

forbindelse med salg av disse produktene for å innebære for stor risiko for at eventuelle prestasjonsmål kan påvirke de etiske beslutningene en finansrådgiver kan stå ovenfor. Dette indikerer at sparing og plassering er et område hvor det finnes mange situasjoner og problemstillinger, som er til nytte å vite for de andre virksomhetene som blir målt på dette området. Videre viser vårt datamateriale tydelig at press fra regulerende myndigheter spiller en sentral rolle i å påvirke banknæringen. Det eksterne presset ser ut til å ha en positiv innvirkning på holdningene til ledelsen i bransjen, og flere av våre informanter påpeker at det eksterne presset har medført et økt fokus på etikk og etiske beslutninger i virksomhetene, hvor ledelsen bringer med seg en holdningsendring nedover i organisasjonen. Dette vises ved at innføringen av autorisasjonsordningen ser ut til å ha vært en positiv bidragsyter i bransjen, noe som også gjenspeiler seg i våre funn, da det indikeres at autorisasjonsordningen har gjort det vanskeligere å ta beslutninger i egeninteresse for å oppnå egne prestasjonsmål. Informantene påpeker at færre tar beslutninger i egeninteresse i dag enn tidligere på grunn av innføringen av autorisasjonsordningen, men også at det er et press fra kunder i form av deres økte kunnskap og tilgang på informasjon, samt sosiale medier. Våre funn viser klart at omdømmet til virksomheten og finansrådgiveren selv står sentralt, og med dagens sosiale medier er det enkelt å spre sin misnøye for den enkelte kunde. De sosiale mediene er derfor med å bidra til det eksterne presset for at den enkelte finansrådgiver tar etiske beslutninger de kan stå inne for.

6.3 Avhandlingens begrensninger

En begrensende faktor for avhandlingen er tid. Vi har gjennomført studien på et semester, som har satt en begrensning for hvor mange intervjuer det var mulig å gjennomføre, samt datainnsamlingen generelt. Tre virksomheter stilte opp i studien med ni informanter, hvor det var noe skjev fordeling av antall informanter per virksomhet. To av virksomhetene kom fra mindre steder, mens den tredje var fra en stor by. Det er en svakhet at vi ikke har flere større virksomheter med, da det er antydning til oss gjennom studien at det er noe ulik praksis når det gjelder prestasjonsmåling og fokuset på det, ut fra størrelsen på virksomheten. Det ville også vært lettere å dra slutninger om påvirkningskraften til prestasjonsmåling varierer ut fra størrelse dersom utvalget hadde vært større. At det ikke er flere virksomheter med i studien påvirker også generaliserbarheten. Dette var vi klar over da vi startet, da vårt ønske var å få en dypere innsikt, anså vi kvalitativ metode og dybde intervjuer som best egnet, noe som går på bekostning av generaliserbarheten med tanke på vårt tidsperspektiv.

Ved gjennomføringen av datainnsamlingen var det enkelte av intervjuene vi ikke fikk gjennomført fysisk på grunn av korona, annen sykdom og tidsperspektiv. Dette kan være en svakhet i forhold til flyt i samtale og hvor komfortabel informantene er med digitale verktøy. Samtidig er det viktig å påpeke at vi selv sitter igjen med en følelse av at det ikke var noe stor forskjell om intervjuet ble gjennomført fysisk eller digitalt, og at de vi intervjuet digitalt påpekte å ha blitt vant med digitale verktøy i forbindelse med korona situasjonen.

En av virkighetene med i studien er også arbeidsplassen til en av forskerne. Spørsmålene stilt i vår studie kan tidvis være av noe sensitiv karakter og det er en fare for at tilknytningen den ene forskeren har til noen av informantene har påvirket svarene. I disse situasjonene var det den andre forskeren som holdt intervjuene, og vi sitter igjen med at det har påvirket svarene i liten grad. Empirien innhentet fra de informantene det gjaldt viser til å være tilsvarende det vi har fått i andre intervjuer hvor forskeren ikke hadde noe kjennskap til informantene. Det var særlig spørsmålene som omhandlet etikk og etiske beslutninger som tidvis kunne være av noe sensitiv karakter. For å få dekkende empiri i forbindelse med disse temaene ble det stilt åpne spørsmål om bransjen og virksomheten generelt. Selv om det tidvis kunne være utfordrende å få utfyllende svar, er vår oppfatning at de fleste informantene hadde en stor faglig tyngde fra å ha arbeidet i bransjen i mange år, noe vi mener har gitt oss tilstrekkelig med empiri.

I vår problemstilling er fokuset på hvordan prestasjonsmåling kan påvirke de etiske beslutningene. Det vil likevel være naturlig å tenke at etiske beslutninger kan påvirke prestasjonsmåling. Etter flere intervjuer ble det klart at virksomhetene og finansrådgiverne hadde et stort fokus på etikk og etiske beslutninger. Enkelte av informantene ga uttrykk for at de anså det som viktigere å ta etisk riktige beslutninger fremfor å oppnå prestasjonsmål.

6.4 Videre forskning

Gjennom denne studien har vi også fått noe innsyn i finansrådgiveres opplevelse av teknologi og hvordan teknologien kan utfordre rollen som finansrådgivere har i dag. Det har skjedd store endringer i teknologi på kort tid, hvor informanter som har jobbet lenge i bransjen forteller at kundene tidligere ikke var på nett, mens de fleste i dag bruker nettet mye. Enkelte av våre informanter satte et spørsmålsteget ved hvor heldig utviklingen er med tanke på at teknologien gir kundene mulighet til å gjøre mye selv, uten at kunden nødvendigvis har kompetansen til å se konsekvensene av valgene de tar.

I intervjuene kom det tydelig frem at finansrådgivere skal følge strenge regler, deriblant kunne bevise at deres kunder forstår risikoen de tar ved å plassere penger andre steder enn ved bruk av sparekonto. Inntrykket vi satt igjen med, var at de fleste av våre informanter mente bransjen hadde blitt bedre på å skaffe seg den dokumentasjonen som var nødvendig for å kunne vise til at kunden forstod risikoen ved å plassere penger. Det ble likevel satt spørsmålstegn ved at enkelte banker i dag tok i bruk roboter som ved bruk av spørsmål kunden skulle svare på, førte kunden til ulike spareprodukter som kunne være aktuelle å kjøpe. Spørsmålene som ble gitt ville tilsvare de samme som en finansrådgiver er pliktig til å spørre og dokumentere at kunden forstår konsekvensen ved å kjøpe. Dette kan for eksempel være hvor langsiktig kunden tenker sparingen skal være, eller hva vedkomne ville gjort hvis aksjemarkedet falt. Forskjellen ved at kunden plasserer sine midler selv ved hjelp av slike roboter og når de får hjelp av en finansrådgiver er at det ikke stilles de samme dokumentasjonskravene til forståelsen av risikoen man utsetter seg for ved å plassere pengene. Dette fordi man har verifisert hvem man er ved innlogging i banken, og står fritt til å gjøre det man ønsker med sine penger. Et spørsmål her ville være om det stilles gode nok spørsmål, så kunden faktisk forstår hvilken risiko vedkomne tar. Et annet er at det ble påpekt fra en informant at kunden kunne ringe inn til banken og snakke med en finansrådgiver samtidig som vedkomne selv gjorde tastetrykkene hjemme for å kjøpe de ulike spareproduktene, men da uten at finansrådgiveren måtte dokumentere at kunden hadde forstått risikoen ved kjøpet av produktet. Det vil derfor være interessant å få innsikt i om programmene kunden selv går inn i kan være et smutthull for den enkelte finansrådgiver for å slippe arbeidet som må gjøres for å oppfylle dokumentasjonskravet. Reglene er strenge, rigide og satt av en grunn. Slike programmer kan derfor være med på å utfordre det satte systemet ved at kunder for eksempel selv logger seg inn i banken under kundemøter og gjør kjøpene med en finansrådgiver til stede. Det anses derfor som interessant å studere konsekvensen av den nye teknologien som tas i bruk opp mot dokumentasjonskravet og reglene som er satt for finansrådgivere. Et eksempel ville kunne være å se på grensesnittet for når dokumentasjonskravet slår inn, selv om kunden er den som er logget inn og gjør tastetrykkene selv. Det vil her bli nødvendig å sette seg inn i regelverket og få en dypere innsikt i hva som ligger i dokumentasjonskravet og hva det i utgangspunktet er tenkt å regulere. Det vil også være essensielt å kartlegge i hvilke situasjoner finansrådgivere mener grensesnittet er uklart. En anbefaling vil derfor være å snakke med regulerende myndigheter, bransjens overordnede organ, samt finansrådgivere fra ulike virksomheter med ulik størrelse.

Litteraturliste

- Allen, K. (2004) *Max Weber: a critical introduction*. London: Pluto Press.
- Andresen, E., M. & Idsø., J. (2016, 15. Desember). Principal-agent-teori. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/prinsipal-agent-teori>
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arrow, K. J. (1985). The Economics of Agency. I J. W. Pratt & R. Zeckhauser (Red.),(s. 37-51).https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA151436.pdf?fbclid=IwAR2wkgW_dwcdsgde5vb5rpPiUEa1bRWgoOcGpcsMPo812LTeEntZRhcGc9-8
- Bell, E. & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British journal of management*, 18(1), 63-77.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach* (2. utg.). McGraw Hill.
- Briggs, E., Jaramillo, F. & Weeks, W. A. (2012). The influences of ethical climate and organization identity comparisons on salespeople and their job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 421-436.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320402>
- Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Carson, S. G. & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere: virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. 2. Utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Chenhall, R. H. & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, 47, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L. & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition. utg.). Oxford: Oxford University Press.

- Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business ethics* (3. Edition). Oxford University Press Inc., New York.
- Dahake, P. S. (2018). Role of Fair Reward, Incentives and Remuneration System for Motivating Sales People of Banking, Financial Services and Insurance (BFSI) Sector. *Helix*, 8(6), 4241-4246. DOI 10.29042/2018-4241-4246
- DNB-konsernet. (2021). *Årsrapport 2020 for DNB-konsernet*. Hentet fra [DNB-konsernet - Årsrapport 2020 \(cision.com\)](https://www.dnb.no/om-dnb/arsrapport-2020)
- Douma, S., & H. Schreuder. (2017). *Economic Approaches to Organizations*. Essex: Pearson Education Limited.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research* (6th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Fallan, L. & Eriksen, K. (1994). *Et forskningsprosjekt om skatteunndragelser og dets årsaker*. Trondheim: Trondheim økonomiske høyskole.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Finans Norge. (2015, 21. september). *Finansnæringens etikkplakat* [Plakat]. Finans Norge <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2015/09/finansnaringens-etikkplakat1/>
- Finans Norge a. (2018). *Introduksjon til finansnæringen*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.finansnorge.no/siteassets/om-finans-norge/publikasjoner/introduksjon-til-finansnaringen.pdf>
- Finans Norge b. (2018, 5. juli). *Ikke la deg lure – ring en autorisert rådgiver*. Hentet 16. februar fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2018/07/ikke-la-deg-lure--ring-en-autorisert-radgiver/>
- Finans Norge. (2021, 17.juni). *Uten banken stopper Norge*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2021/06/uten-banken-stopper-norge/> à brosjyren

- Finansnæringens autorisasjonsordninger a. (2016). *Etikk og God skikk*. FinAut.
<https://www.finaut.no/etikk/>
- Finansnæringens autorisasjonsordninger b. (2016). *Trygg rådgivning*. FinAut
<https://www.finaut.no/>
- Finansnæringen autorisasjonsordninger. (2018). *God skikk ved rådgivning og annen kundebehandling*. FinAut.
https://media.norsktest.no/finaut/upload/God_Skikk_2018_X2nVLdF.jpg
- Finansnæringen autorisasjonsordninger. (2021). *Brudd på God skikk*. FinAut.
<https://www.finaut.no/god-skikk/brudd-pa-god-skikk/>
- FinAut. (2022). Bransjenormen GOD SKIKK ved rådgivning og annen kunderådgivning [Plakat]. Finansnæringens autorisasjonsordning.
<https://www.finaut.no/god-skikk/god-skikk-regler/>
- Fetiniuc, V. & Luchian, I. (2014). Banking ethics: main conceptions and problems. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 91-102.
<https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part1/Fetiniuc-Luchian.pdf>
- Fitzgerald, L. 2007. "Performance measurement." I *Issues in Management Accounting*, redigert av T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens, 223-241. Essex: Pearson Education Limited.
- Gooneratne T. N. & Hoque Z. (2013). Management control research in the banking sector: A critical review and directions for future research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10 (2), 144-171. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2012-0045>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grue Sparebank. (2021). *Årsrapport for 2020 Grue Sparebank*. Hentet fra [Finansiell informasjon - Grue Sparebank](#)
- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Gupta, R. (2019). Ethics and ethical dilemmas—a practical approach. *Vinimaya*, 40(1), 5-19.

- Habermas, J. (1984) *The theory of communicative action 1: Reason and the rationalization of society*. Boston, Mass: Beacon Press
- Hansen, A. & J. Mouritsen. (2007).” *Management accounting and changing operations management*. ” I *Issues in Management Accounting*, redigert av T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens, 3-25. Essex: Pearson Education Limited.
- Herzog, L. (2019). Professional ethics in banking and the logic of “Integrated Situations”: Aligning responsibilities, recognition, and incentives. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 531-543. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3562-y>
- Hunt, T. G. & Jennings, D. F. (1997). Ethics and performance: A simulation analysis of team decision making. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 195-203. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1017987224590>
- Itani, O. S., Jaramillo, F. & Chonko, L. (2019). Achieving top performance while building collegiality in sales: It all starts with ethics. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 417-438.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. opplag. Bergen, Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Chrisoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag, (3).
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), s. 71-79.
- Kloot, L. & Martin, J. (2000) Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, *Management Accounting Research*, 11(2), s. 231-251. doi: 10.1006/mare.2000.0130.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management*. (Eight edition). Tata McGraw-Hill Education.
- Kuvaas, B. (2019). Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 22 (2), 40-45.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforl.

- Kvalnes, Ø. (2020). *Etikk og bærekraft*. Universitetsforlaget
- Kvalnes, Ø. (2012). *Etikk og samfunnsansvar*. Universitetsforlaget.
- Lebas, M. & Euske, K. (2002) A conceptual and operational delineation of performance, I Neely, A. (red.) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge. *Cambridge University Press*, s. 65-79.
- Lindvoll, E. (2021, 23. November). Aldri sett så mange inkassosaker. *Dagbladet, Dinside*.
<https://dinside.dagbladet.no/okonomi/aldri-sett-sa-mange-inkassosaker/74677615>
- Lynch, J. (2014). *Banking and finance: managing the moral dimension*. Woodhead Publishing
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K.A. & Otley D.T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research* (vol 2), s 785 – 802.
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mehmetoglu, M. (2016). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mirhosseini-Vakili, A., Salajegheh, S., Sayadi, S. & Pourkiani, M. (2020). Designing the reward model in banking industry: an integrated ISM-DEMATEL approach. *ECORFAN Journal-Mexico*, 11(25), 36-46. DOI: 10.35429/EJM.2020.25.11.36.46
- Nordea (2021, 16. juni). *Code of conduct*. Nordea
<https://www.nordea.com/en/doc/code-of-conduct-a52021.pdf>
- Nyeng, F. (2008) *Etikk og økonomi - en innføring*. Abstrakt forlag as.
- Olsen, J. B. & Syse, H. (2020). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar* (2. Utgave). Fagbokforlaget
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business Press.

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D. (2007) *Accounting performance measurement: A review of its purposes and practices*, i Neely, A. (red.) *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 11-35.
- Pedersen, B. (2021, 19. Mai). Flere tilbyr omstartslån og refinansiering av forbrukslån. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/forbrukslån/relevanter-artikler/flere-tilbyr-refinansiering-av-forbrukslan-og-omstartslan/>
- Van Esterik-Plasmeijer, P. W. & Van Raaij, W. F. (2017). Banking system trust, bank trust, and bank loyalty. *International Journal of Bank Marketing*.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2015-0195>
- Platts, K. W. & Sobótka, M. (2010). When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance. *Business Horizons*, 53(4), 349-357.
https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.02.006*
- Regjeringen. (2020). *Finanstilsynet*. https://www.regjeringen.no/no/dep/fin/org/underliggende_etater/finanstilsynet/id270404/
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schwepker Jr, C. H. & Good, D. J. (2004). Marketing control and sales force customer orientation. *Journal of personal selling & sales management*, 24(3), 167-179.
https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.2004.10749029?casa_token=7an7Uc0bK4gAAAAA:tTygfvRssFfB_TS8XQttm59JxJv3rpRQU2TztgoP2d0QKtN-prXTWtvXOzI0YbQNwndn3Iqq2koLmw
- SpareBank 1 Østlandet (2019, 29. august). *Etiske retningslinjer i konsernet SpareBank 1 Østlandet*. SpareBank 1 Østlandet.
https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/ostlandet/omoss/samfunn/Etiske_retningslinjer_SpareBank1Ostlandet_290819.pdf
- SpareBank 1 Østlandet. (2021). *Årsrapport 2020 for SpareBank 1 Østlandet*. Hentet fra [SB1-Ostlandet-Arsrapport-2020_NORSK.pdf \(sparebank1.no\)](https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1-Ostlandet-Arsrapport-2020_NORSK.pdf)

-
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. Utgave)*. Oslo: Gyldendal.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4. utgave. utg.)*. Oslo: Gyldendal.
- Vilchez-Carcamo, J., Allauca-Castillo, W., Ramirez-Asis, E., Cruz-Castillo, N., Vílchez-Vásquez, R., Henostroza-Márquez-Mázmela, P. & Leiva-Chauca, O. (2021). The Impact of Banking Ethics On The Financial Performance Of Banks: The Moderating Effects Of Norms. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal/NVEO*, 1111-1124. <https://www.nveo.org/index.php/journal/article/view/251>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Øverenget, E. (2016). *Helstøpt*. Aschehoug.
- Wagenhofer, A. (2015). *Agency theory: Usefulness and implications for financial accounting*. In *The Routledge companion to financial accounting theory* (pp. 361-385). Routledge.
- Wagner, D. N. (2019). The opportunistic principal. *Kyklos*, 72(4), 637-657. DOI: 10.1111/kykl.12213
- Wathne, K. H. & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of marketing*, 64(4), 36-51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>
- Weber, M. (1978) *Economy and Society*. Berkeley, CA.: University of California Press.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Vedlegg

Vedlegg 1- Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon og informasjon til informantene

Dette intervjuet gir grunnlag for vår datainnsamling til masteroppgaven “Hvordan opplever finansrådgiver at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger”

- Litt om oss og oppgaven
- Informere om hvordan vi skal dokumentere intervjuet (Lyddopptak og transkripsjon)
- Garantere anonymitet
- Informere informanten om at de kan avbryte intervjuet når som helst
- Personvern: Gjennomgang av samtykkeskjema
- Dersom vi i ettertid oppfatter noe som uklart, er det mulig å få dette avklart gjennom mailkorrespondanse?
- Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledningsspørsmål

1. Hva er din utdanning og yrkesbakgrunn?
2. Hva er din tittel hos nåværende arbeidsgiver?
3. Hvor lenge har du jobbet i bransjen?
4. Kan du fortelle om din rolle og dine arbeidsoppgaver?

Prestasjonsmål

5. Hva legger du i begrepet prestasjonsmåling?
6. Hvordan foregår prestasjonsmåling av finansrådgivere i virksomheten?
7. Hvilke prestasjonsmål opplever du som de viktigste?
8. Hvordan er de viktigste prestasjonsmålene utformet?
9. I hvilken grad opplever du at du er med på utformingen av egne prestasjonsmål?
10. På hvilket nivå måles prestasjonene (individuell evt. Avdelinger, områder)?
11. Hvordan blir prestasjonsmålingen uttrykt?
 - Er det tall eller flere dimensjoner (etisk, nyttemessig, politisk, likeverds relatert)
 - Er det i form av tall (salgstall) eller spiller andre dimensjoner inn som å følge god etisk skikk, være tro mot avgjørelser tatt av ledelsen med mer
12. Er det tydelig definert i avtale eller kontrakt hva du måles på?
13. Hvordan oppleveres det at du, eventuelt din avdeling blir målt på prestasjoner?
 - Har det fordeler og ulemper?
14. Hvordan påvirker prestasjonsmåling atferden eller innsatsen til deg eller dine kollegaer?
 - Har du eksempler?

15. Gjennom den tiden du har jobber i banken, hvordan har prestasjonsmåling utviklet seg? For eksempel ifbm finanskrisen 2008.
16. Har virksomheten prestasjonsbasert belønning?
17. Hva slags type belønningssystem har virksomheten?
 - Hvilke finansielle og/eller ikke-finansielle belønninger har virksomheten?
 - Har virksomheten individuelle belønninger eller gruppebelønning?
18. Hvordan opplever du prestasjonsbasert belønning?
 - Ytre eller indre motivasjon?

Etikk

19. Hva legger du i begrepet etikk i forbindelse med din rolle som finansrådgiver?
20. Hvordan arbeider bankvirksomheten med etikk
21. Hva legger du i begrepet etiske beslutninger i forbindelse med din rolle som finansrådgiver?
 - *Hvor ofte forekommer situasjoner gjerne med eksempler hvor etiske beslutninger tas*
22. Hvordan bruker du etikk i din arbeidshverdag?
 - Er etikk noe som du tenker over i hverdagen din?
23. Hva legger du i begrepet etisk dilemma?
24. Har du eksempler på situasjoner hvor du eller dine kollegaer har stått ovenfor et etisk dilemma?

Prestasjonsmål og etikk

25. Hvordan påvirker prestasjonsmål beslutningene dine?
26. Har du erfaringer med, eller opplevelsen av at prestasjonsmåling kan påvirke finansrådgivere ved etiske dilemmaer?
 - *Kan du fortelle mer om dette?*
27. Hvordan kan prestasjonsmåling være med på å påvirke i beslutninger karakterisert av etiske dilemmaer?
28. Hvordan opplever du at arbeidet med etikk og etiske problemstillinger kan være med på å motvirke at beslutninger tas kun for å oppnå egne prestasjonsmål?
29. Har du eksempler fra bransjen hvor beslutninger er tatt basert på egeninteresse for å nå egne prestasjonsmål?
30. Hvordan kan prestasjonsbasert belønning påvirke hvordan du eller kollegaer tar beslutninger?
 - *Har du eksempler som du eller en kollega har opplevd?*

Avslutning

31. Hvordan tror du en finansrådgiver beslutninger har endret seg med tiden?
32. Tror du det er flere eller færre som i dag tar dårlige beslutninger for å nå et prestasjonsmål, enn før?
33. Er det noe ekstra du vil tilføye eller spørre om før vi avslutter?

34. Dersom vi i ettertid oppfatter noe som uklart, er det mulig å få dette avklart gjennom mailkorrespondanse?

Vi kan sende deg den ferdige oppgaven om du ønsker å lese den. Dette vil i så fall skje i midten av juni.

Tusen takk for ditt bidrag til oppgaven vår!

Vedlegg 2- Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvordan opplever finansrådgivere at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på prestasjonsmåling og etiske beslutninger. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en del av masteroppgaven innen økonomi og ledelse ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Formålet med avhandlingen er å se på hvordan finansrådgivere opplever prestasjonsmåling og hvordan prestasjonsmåling kan påvirke etiske beslutninger. Det er ønskelig å se på hvordan prestasjonsmåling foregår og oppleves i virksomheten, og hvordan dette kan innvirke på beslutningstaking.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i denne studien fordi du arbeider i en virksomhet der dette er svært aktuelt, og vi tror at vi kan ha svært stor nytte av din kunnskap om dette temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

I denne studien vil datamaterialet samles gjennom semistrukturerte intervjuer. Som deltaker i dette prosjektet vil du som informant være anonym, hvor det eneste personalia som blir samlet inn er kontaktinformasjon. Denne kontaktinformasjonen vil ikke bli lagret elektronisk og kan på ingen måte bli koblet mot det gitte datamaterialet. Deltakelse innebærer som nevnt intervjuer, som er estimert til å ha en varighet på rundt 60-90 minutter.

Det vil bli benyttet opptak (lyd) under intervjuet etter informantens godkjennelse. Formålet med opptak er at det skal være lettere for oss intervjuere å fokusere på samtalen og for å forhindre støyen som følge av notatskriving. Lydopptakene vil foregå gjennom UiO sin app – Nettskjema Diktafon. Denne Diktafon appen sender lydfilene direkte til Nettskjema, slik at dataen ikke blir lagret eller spilt av på telefonen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06. 22. Alle opplysninger vil bli lagret sikkert inntil 31.12.2023, dette i tilfellet det skulle skje noe og prosjektet utsettes eller forlenges.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen Innlandet ved prosjektansvarlig Tor- Eirik Olsen på epost tor.e.olsen@ntnu.no
- Marthe Tresland Rasmussen på epost rasmussen_90@hotmail.com eller Nina Cecilie Leithe på epost nina.cecilie.l@hotmail.com
- Personvernombudet: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen masterstudenter

Marthe Tresland Rasmussen

Nina Cecilie Leithe

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan opplever finansrådgivere at prestasjonsmål påvirker etiske beslutninger?” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.12.2023

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Vurdering av NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

704981

Prosjekttittel

Hvordan opplever finansrådgivere at prestasjonsmåling påvirker etiske beslutninger.

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomifag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor- Eirik Olsen, tor.e.olsen@ntnu.no, tlf: 73559913

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Nina Cecilie Leithe, nina.cecilie.l@hotmail.com, tlf: 47823493

Prosjektperiode

09.02.2022 - 31.12.2023

Vurdering (1)**24.02.2022 - Vurdert****OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!