



Medarbejderne i den finansielle sektor

The employees within the financial sector

Copenhagen Business School 2014

CM(Kom.)

Kandidatafhandling

Afleveringsdato: 17.03.2014

Vejleder: Jesper Clement

Antal anslag: 261.773

Sarah Trans Houmøller Jensen

Zophia Milina Damsgaard

Abstract

The financial crisis that emerged in 2008 has had its influence on different levels of the Danish society. Especially the financial institutions have experienced an increasing surveillance and skepticism from the public. Due to this we find it relevant to examine how employees within the financial sector are affected by the company they are part of. Thus this master thesis will look into if the three constituent elements of the VCI-model affect the company's employees and if so, how? The thesis takes its empirical grounding in two Danish financial companies. One being Denmark's biggest financial Bank, Danske Bank and the other a small co-operative local bank, Fælleskassen. The thesis is constructed from primary data; two qualitative focus group interviews with employees from the two cases and a telephone interview. And secondary data; articles and other relevant material about the cases. Our primary theoretical foundation is Hatch and Schultz's VCI Alignment Model, which was used as a theoretical framework. Michel Foucault's critical discourse theory functioned as an analytical tool in order to investigate the different discourses that influence the employees. The analysis was executed within the paradigm of social constructivism. From the analysis it can be concluded that the employees are affected by two main discourses; the organizational discourse and the societal discourse. The organizational discourse is from a VCI-model perspective based on the two elements; vision and culture. Our results revealed that due to the fact that the vision is not integrated into the organizational culture in Danske Bank the employees are not affected by the vision but rather only by the organizational culture. In Fælleskassen however, the employees are affected by both the vision and the organizational culture as the vision is created on the basis of the fundamental value; democracy. This means that both management and employees are included in the decision making process. The societal discourses, which is based upon the element image in the VCI model, affects the employees in both cases, however in two different ways. In Danske Bank the employees are negatively affected by the societal discourse around Danske Bank as they have a bad image and reputation. Due to this the employees will not acknowledge their employment with Danske Bank as long as they act within the societal discourse, as they do not wish their identity to be equalized with the negative reputation that the bank holds. On the contrary Fælleskassen's discourse affects the employees' identity positively as the stakeholder's image of the company is decent. The final part of the thesis discusses some of the findings and conclusions and as a final remark, puts the findings into perspective.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. KAPITEL 1 – SPECIALETS INDLEDNING OG PROBLEMFELT	6
1.1. INDLEDNING	6
1.2. PROBLEMSTILLING OG PROBLEMFORMULERING	8
1.3. INTRODUKTION AF DANSKE BANK	8
1.4. INTRODUKTION AF FÆLLESKASSEN	9
1.5. UNDERSØGELSESFELT	10
1.6. PROBLEMFORMULERING	11
2. KAPITEL 2 – SPECIALETS METODOLOGI	11
2.1. VIDENSKABSTEORETISK METODE	12
2.2. SOCIALKONSTRUKTIVISMEN	12
2.3. VALG AF TEORI	14
2.4. METODISK TILGANG	15
2.4.1. INDUKTIV VERSUS DEDUKTIV	16
2.4.2. DEN KVALITATIVE METODE	16
2.4.3. EMPIRISK KORPUS - FOKUSGRUPPEINTERVIEW	17
2.4.4. INTERVIEWGUIDE	18
2.5. INTERVIEWSITUATIONEN OG VALG AF RESPONDENTER	19
2.5.1. METODISK PÅLIDELIGHED	19
2.5.2. UDFORDRINGER VED DEN KVALITATIVE METODE	21
2.6. AFGRÆSNING	21
3. KAPITEL 3 – SPECIALETS TEORETISKE RAMME	22
3.1. ET STÆRKT CORPORATE BRAND	22
3.2. FRA ORGANISATORISK IDENTITET TIL PERSONLIG IDENTITET	26
3.2.1. KRITIK AF VCI-MODELLEN	29
3.3. INTRODUKTION TIL DISKURS	30
4. KAPITEL 4 – TEORI OM VISION	32
4.1. EN VISION – HVORFOR?	33
4.2. VÆRDIER	34
4.3. PERSON-ORGANIZATION-FIT	36
4.4. LIVING THE BRAND	37
4.5. LEDELSESTILGANGE	38
4.5.1. KRITIK AF LIVING THE BRAND	39
5. KAPITEL 5 - VISIONSANALYSE AF DANSKE BANK & FÆLLESKASSEN	40
5.1. INTRODUKTION TIL VISIONSANALYSERNE	40
5.2. DANSKE BANK – VISIONSANALYSE	41
5.2.1. EN OVERORDNET STRATEGI ELLER BLOT EN TILPASNING	42
5.2.2. VÆRDIER I DANSKE BANK	45
5.2.3. DE FORMULEREDE VÆRDIER	45
5.2.4. INTERN KENDSKAB TIL DE FORMULEREDE VÆRDIER	46
5.2.5. DE UDHULEDE VÆRDIER	47
5.2.6. BETYDNING AF DE OFFICIELLE VÆRDIER	49
5.2.7. IMPLEMENTERINGEN AF DE FORMULEREDE VÆRDIER	50
5.2.8. PERSONLIGE VS. ORGANISATORISKE VÆRDIER	51
5.2.9. OPSUMMERING AF DANSKE BANK ANALYSE	53

5.3. FÆLLESKASSEN – VISIONSANALYSE	53
5.3.1. VÆRDIER I FÆLLESKASSEN	55
5.3.2. DRIVKRAFTEN BAG VÆRDIARBEJDET	57
5.3.3. KENDSKAB TIL FÆLLESKASSENS VÆRDIER	57
5.3.4. SAMHØRIGHED MELLEM VÆRDIERNE I FÆLLESKASSEN	59
5.4. DELKONKLUSION VISION	60
 6. KAPITEL 6 - KULTURTEORI	 61
6.1. SCHEINS KULTURMODEL	62
6.1.1. KULTURMODELLENS TRE NIVEAUER	63
6.1.2. KRITIK AF SCHEIN	64
6.2. KULTUR – EN SYMBOLSK TILGANG	64
6.2.1. SYMBOLERNES MENING	66
6.2.2. TRE FORMER FOR SYMBOLER	66
6.3. KULTUR I EN DISKURSIV PRAKSIS	67
 7. KAPITEL 7 –KULTURANALYSE AF DANSKE BANK & FÆLLESKASSEN	 68
7.1. ANALYSENS POINTER	69
7.2. DANSKE BANK	70
7.2.1. ARTEFAKTER	70
7.2.2. UDTRYKTE VÆRDIER I DANSKE BANK	72
7.2.3. GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER	73
7.2.4. DE MENINGSDANNENDE SPØRGESKEMAER	73
7.2.5. MEDARBEJDERTILPASNING I EN KONKURRENCEKULTUR	75
7.2.6. LOGOETS KULTURELLE BETYDNING	77
7.2.7. DEN HISTORISKE DISKURS	78
7.2.8. OPSUMMERING	79
7.3. FÆLLESKASSEN	79
7.3.1. ARTEFAKTER	79
7.3.2. UDTRYKTE VÆRDIER	81
7.3.3. GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER	81
7.3.4. EN DEMOKRATISK KULTUR	81
7.3.5. DE VERBALE SYMBOLERS MENING	82
7.3.6. FÆLLESSKABETS BETYDNING	83
7.3.7. OPSUMMERING	84
7.3.8. DELKONKLUSION	84
 8. KAPITEL 8 – IMAGETEORI	 86
8.1. INTRODUKTION TIL BEGREBET IMAGE	86
8.2. IMAGE OG OMDØMME	87
8.3. OMDØMME	87
8.4. IMAGE ANNO 2014	88
8.5. SOCIALE MEDIER	89
8.6. LEGITIMITET I ET VIRKSOMHEDSPERSPEKTIV	90
8.7. DISKURSEN I SAMFUNDET	92
 9. KAPITEL 9 - IMAGEANALYSE AF DANSKE BANK & FÆLLESKASSEN	 92
9.1. IMAGEANALYSERNES HOVEDPOINTER	93
9.2. IKKE LEGITIME HANDLINGER	94
9.3. MANGLENDE ERKENDELSE	95

9.4.	FÆLLESKASSENS LEGITIME HANDLINGER	97
9.5.	MAGTEN BAG MEDIERNE	99
9.6.	DANSKE BANKS STÆRKE MEDIALISERING	99
9.7.	FÆLLESKASSENS SVAGE MEDIALISERING	100
9.8.	FACEBOOK	101
9.9.	NEW STANDARDS PÅ FACEBOOK	102
9.10.	FÆLLESKASSEN PÅ FACEBOOK	103
9.11.	DE DISKURSIVE SKABELSER	104
9.12.	DE ANSVARSFULDE MEDARBEJDERE	106
9.13.	PERSON-ORGANIZATION-FIT – PERSONLIGHED OG IMAGE	108
9.14.	DELKONKLUSION	108
10.	KAPITAL 10 – DISKUSSION	110
10.1.	TILPASNING ELLER PÅVIRKNING	110
10.2.	KLØFTENS IKKE-EKSISTERENDE INDFLYDELSE	111
10.3.	AFGRÆNSNING	113
11.	KAPITEL 11 - KONKLUSION	114
12.	PERSPEKTIVERING	116
12.1.	ARLA OG MEJERIBRANCHEN KORT FORTALT	116
12.2.	MEDARBEJDERNES PÅVIRKNING OG TILPASNING	117
13.	LITTERATURLISTE	118
14.	BILAG 1- FOKUSGRUPPEINTERVIEW I DANSKE BANK	127
	- ALLE GRINER OG KOMMER MED EKSEMPLER PÅ IKKE AT VÆRE TILGÆNGELIG SOM VEN.	133
15.	BILAG 2 – FOKUSGRUPPEINTERVIEW I FÆLLESKASSEN	156
	INTERVIEWER: ER I STOLTE AF AT ARBEJDE I FÆLLESKASSEN?	170
	FINN: OG KIM: JA!	170
16.	BILAG 3 – TELEFONINTERVIEW MED PERNILLE RASMUSSEN	171
17.	BILAG 4 – INTERVIEWGUIDE DANSKE BANK	174
18.	BILAG 5 – INTERVIEWGUIDE FÆLLESKASSEN	178
19.	BILAG 6 – INTERVIEWGUIDE PERNILLE RASMUSSEN	182
20.	BILAG 7 – RISIKOVURDERING	183
21.	BILAG 8 – GENERELFORSAMLING 2013 FÆLLESKASSEN	184

1. KAPITEL 1 – SPECIALETS INDLEDNING OG PROBLEMFELT

1.1. Indledning

I takt med at samfundet ændrer sig, øges kompleksiteten, og der stilles større krav til virksomheder, hvilket betyder at virksomheder må agere og træffe beslutninger anderledes end tidligere (Holmström et al., 2013: 9). Den traditionelle og konventionelle forståelse af virksomheders samfundsansvar blev tidligere fremlagt i Milton Friedmans værk fra 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", således: "*The business of business is business*". I dag har virksomheders opgaver i det senmoderne samfund udviklet sig fra et fokus på blot økonomisk vækst, til at virksomheder ligeledes skal udvise et samfundsmæssigt ansvar (Holmström et al., 2013: 9).

I særdeleshed ændrede en række samfundsmæssige faktorer sig den 15. september 2008, da den amerikanske bank Lehman Brothers krakkede. Dette var begyndelsen på den finansielle krise, hvilket har haft store økonomiske følger, nationalt såvel som internationalt (Rangvid, 2013:13-14). Herefter gik det hurtigt; banker krakkede og kreditnedskrivninger ramte resten af verden som dominobrikker – inklusiv Danmark. Bankernes forretningsmodel var forud for finanskrisen for skrøbelig og risikoappetitten for høj til at kunne håndtere en økonomisk krise (Ibid.: 15-26). Dette skete efter en årrække med høj økonomisk vækst, en lav inflationsrate samt lave renter, der medførte en udpræget optimisme. Denne optimisme resulterede i en undervurdering af reelle risici, hvorfor det var let for både virksomheder og almindelige danskere at låne penge – penge de reelt ikke havde råd til at låne. Derfor har mange måttet fraflytte deres bopæl, idet de var kommet i økonomiske vanskeligheder (Ibid.: 16). Ovenstående er blandt andet en af årsagerne til det tillidsbrud, der er opstået imellem de danske pengeinstitutter og forbrugerne (Ibid.: 15-16).

Dette har resulteret i et øget fokus fra samfundet på den finansielle sektors handlinger, da flere pengeinstitutter har handlet i uoverensstemmelse med, hvad der anses som værende

ansvarlig adfærd (Ibid.: 134, Holmström et al., 2013: 27). På baggrund af dette er der opstået betingelser, som de danske banker, agerer ud fra, og som i høj grad er konstrueret af både forbrugerne, medierne samt økonomiske faktorer. Disse betingelser betegner vi som finanssektordiskursen. Finanssektordiskursen har lidt, og lider til dels stadigvæk, under et overordnet dårligt image, hvilket har præget samtlige pengeinstitutter i Danmark (TV2, 2013a). Finanssektordiskursen har derfor en væsentlig indvirkning på de meningsdannelser og tankemønstre interessenter skaber omkring danske pengeinstitutter. Derfor har den gængse borger i dag også en holdning til sektoren, hvilket i høj grad kan ses i lyset af, at størstedelen af danskere har en bankkonto og derved en bankrådgiver. Pengeinstitutter anses i dag for mere end blot en bank, der udlåner penge, hvorfor god service, ansvarlig rådgivning samt et tillidsfuldt forhold mellem bank og kunde vægtes højt (Finansforbundet, 2013a).

Finanssektordiskursen omhandler både store og små pengeinstitutter. Især har Danmarks største bank, Danske Bank, været udsat for massiv kritik, hvorfor finanskrisen har spillet en stor rolle for koncernen. Forud for finanskrisen toppede Danske Bank den årlige imageundersøgelse fra Berlingske Nyhedsmagasin over stærke brands flere år i træk, men Danske Banks troværdighed er faldet siden finanskrisens udbrud, grundet den omfattende kritik banken har været udsat for (Direkt, 2009). Foruden Danske Bank er de små pengeinstitutter ligeledes påvirket af krisen, da disse også indgår i finanssektordiskursen. Især har de mange krak af små pengeinstitutter haft indflydelse på samfundets opfattelse af disse, herunder den lille andelskasse, Fælleskassen på Frederiksberg.

De mange meninger og tilkendegivelser der derfor eksisterer i samfundet om finanssektoren, kan resultere i, at medarbejderne inden for den finansielle sektor ligeledes påvirkes af samfundets negative opfattelse af finanssektoren. Dette skal ses i lyset af, at arbejdsliv og privatliv i stigende grad smelter sammen (Bilag 3). Derfor er arbejdspladsen i dag i højere grad med til at påvirke medarbejdernes identitetsskabelse: *"Job titles serve as prominent identity badges"* (Ashfort & Kreiner, 1999: 417 i Mumby, 2012). På baggrund af dette er det interessant at undersøge, hvordan medarbejderne i Danske Bank og Fælleskassen påvirkes af deres arbejdsplads. Vi vil i nedenstående redegøre for denne problemstilling og ligeledes definere specialets problemformulering.

1.2.Problemstilling og problemformulering

I dette speciale har vi valgt at fokusere på den finansielle sektor, da hele sektoren på nuværende tidspunkt lider under et stort pres. Både samfundet og medierne har siden finanskrisen haft sektoren under lup, og alle har efterhånden en holdning til den (Rangvid, 2013: 15-16). Det er derfor interessant at undersøge, hvordan medarbejderne inden for denne sektor blandt andet påvirkes af dette pres, og den virksomhed de er en del af. Vi har valgt at inddrage to cases; de to pengeinstitutter Danske Bank og Andelskassen Fælleskassen, (herefter Fælleskassen).

1.3.Introduktion af Danske Bank

Som Danmarks største bank, har Danske Bank koncernen en lang og indholdsrig historie. Allerede i 1800-tallet blev koncernens enheder grundlagt som virksomheder, og det var disse der til sammen blev til Den Danske Landmandsbank i 1871 (Danske Bank, 2013a). I løbet af 1900-tallet blev banken udvidet gennem etableringer af diverse datterselskaber, og først i 1990'erne begyndte koncernen at tage form, som vi kender den i dag. Dette skyldtes især en fusion mellem de tre store banker; Handelsbanken, Provinsbanken og Den Danske Bank, og fik navnet Den Danske Bank (Ibid.). I løbet af 90'erne og 0'erne opkøbte banken flere banker, og blev på den måde Danmarks største. I 1999 fik banken fra at hedde *Den Danske Bank* til blot at hedde Danske Bank (Ibid.).

Koncernen lå i mange år i toppen af stærke brands, men da finanskrisen tog sit indtog i Danmark, ændrede denne omstændighed sig drastisk for banken, og deres image styrtdykkede. I dag ligger Danske Banks image helt i bund, og banken har i løbet af det sidste år mistet over 100.000 privatkunder til deres konkurrenter (Børsen, 2013a). Koncernen har derfor været hårdt ramt af kritik, og banken har måttet forholde sig til faldende forbrugertillid. Derfor har Danske Bank anvendt forskellige former for kommunikation med henblik på at genvinde troværdigheden i det danske samfund. Her kan bl.a. nævnes forskellige kampagner koncernen igennem krisen har lanceret. Det lader dog ikke til at kampagnerne har hjulpet hverken bankens image eller troværdighed på rette kurs, hvorfor virksomheden i 2012 introducerede "New Standards – New Normal". Kampagnens primære formål var og er stadig at genetablere tilliden til Danske Banks interessenter. For at opnå dette mål må koncernen derfor sætte nye standarder for måden hvorpå at drive forretning. Kampagnen blev modtaget

med blandede følelser. Ifølge administrerende direktør i Reputation Institute, Henrik Strøier, blev kampagnen positivt modtaget af Danske Banks aktionærer, idet strategien primært fokuserer på profitmaksimering (DR, 2013a). Dog var dette ikke tilfældet blandt den almene befolkning, hvor kampagnen tværtimod blev modtaget med yderst, negativ respons. Netop denne negative respons Danske Bank har været genstand for har haft en indflydelse på både virksomheden og ikke mindst medarbejderne:

Man er så træt af det - det er jo ikke noget, vi kan gøre ved, det er det der med, at vi kan ikke gøre noget ved det, og så tænker man: Kære jer der sidder deroppe, lad nu være med at dum jer, for vi andre vi kæmper en rigtig hård kamp, og vi tager skraldet (Bilag 1, minut: 01:08:24).

Således udtaler en medarbejder fra Danske Bank, hvilket er en tydelig indikator på at medarbejderne har oplevet konsekvenserne af finanskrisen.

1.4.Introduktion af Fælleskassen

Fælleskassen er en lille andelskasse placeret på Frederiksberg. Fælleskassen har eksisteret siden 1985, hvor der blot var to medarbejdere ansat og 240 medlemmer. Efter 1985 voksede antallet af medlemmerne hurtigt (Fælleskassen, 2013a). Fælleskassen profilerer sig på en grøn og bæredygtig tankegang, hvor holdninger og værdier vægtes højere end store overskud og udbetalinger. Samtidig påpeges det, at bankens kultur altid har været præget af andelstanken, hvor kunderne har medbestemmende indflydelse, hvorfor soliditet, fællesskab og en bæredygtig økonomi er i fokus (Ibid.). For at blive kunde skal man eksempelvis aflægge et indskud på min. 2000 kr. i Fælleskassen. Til gengæld får kunden mere indflydelse, hvorfor kunderne derfor har et større engagement (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:02:36).

Siden Fælleskassens etablering er andelskassen vokset, og har i dag ansat 17 medarbejdere. Fælleskassens mål og vision kan karakteriseres som vækst i et kontrolleret tempo, hvor bæredygtige projekter og virksomheder med særlig samfundsmæssig værdi vægtes højt. På trods af andelskassens umiddelbare forsvarlige måde at drive forretning på, har finanssektordiskursen, som tidligere nævnt, ligeledes haft indflydelse på Fælleskassen. Medarbejderne i Fælleskassen udtaler således: *"Der er lidt en sky over hele sektoren, og det kan*

vi jo se på flere måder. Og vi tænker da meget over det” (Bilag 2, minut: 00:50:57). På trods af at Fælleskassen ikke har været udsat for den massive kritik Danske Bank har været genstand for, finder vi det interessant at undersøge hvordan en lille virksomhed, som Fælleskassen, samt dens medarbejdere, påvirkes af finanssektordiskursen.

1.5.Undersøgelsesfelt

Den massive kritik, som især medierne, har været opinionsdannere for har ikke blot påvirket de eksterne interessenter, men ligeledes de interne - nemlig de danske pengeinstitutters medarbejdere. Disse indgår, qua deres arbejdsplads, i finanssektordiskursen, hvorfor vi tolker, at denne har en betydning for medarbejderne i dagligdagen – både på og udenfor arbejdspladsen. Pga. de ændrede forretningsbetingelser har flere pengeinstitutter forsøgt, at tilpasse sig samfundets diskursive normer, hvor især legitim adfærd spiller en betydelig rolle (Jf. afsnit 1.1). Tilpasningerne er sket i håb om at genvinde tilliden fra samfundet. Krisen har derved været skyld i nye strategiplaner med nye visioner hvilket har betydet interne forandringer (Rangvid, 2013: 349).

På baggrund af dette, ønsker vi at undersøge, hvorledes medarbejderes identitet påvirkes af arbejdspladsens vision, kultur og image, hvor især et dårligt image er i vores interesse. Derfor mener vi, at det er relevant at inddrage Danske Bank, som bekendt lider under et dårligt image. Samtidig mener vi, at det er interessant at undersøge, om der er forskel på måden hvorpå medarbejdere påvirkes af de tre faktorer. Derfor har vi inddraget Fælleskassen, som i modsætning til Danske Bank, er et lille, lokalt pengeinstitut med blot få medarbejdere. Samtidig er Fælleskassen valgt da denne ligeledes indgår i den overordnede finanssektordiskurs, hvorfor det bliver mere sammenligneligt.

I dag er det nærmest uden betydning, om pengeinstitutter tilhører den ene eller den anden kategori. Banker, sparekasser og andelskasser arbejder efter de samme love og regler og fungerer i det samme marked. I stedet er der nu større fokusering på forskellene mellem store og mindre pengeinstitutter med de såkaldte nichebanker på sidelinjen (Lokale Pengeinstitutter, 2014).

Med udgangspunkt heri, melder en række spørgsmål sig: Hvilke diskursive elementer har skabt finanssektordiskursen? Hvordan har denne påvirket pengeinstitutterne? Hvilke elementer er medkonstituerende for medarbejderidentiteten?

1.6.Problemformulering

Med udgangspunkt i den finansielle sektor, som siden finanskrisen har været underlagt et enormt pres, ønsker vi at undersøge om og hvorledes sektorens medarbejdere influeres af den pågældende virksomhed. Derfor er følgende problemformulering valgt:

Påvirkes medarbejdernes identitet af virksomhedens vision, kultur og image, og i så fald hvordan?

For at besvare problemformuleringen anses det som en forudsætning, at klarlægge de diskursive praksisser medarbejderne indgår i, som er skabt ud fra sociale relationer og handlinger. Dette betyder, at vi gennem en løbende vurdering og sammenstilling af teori og empiri opstiller en teoretisk såvel som empirisk ramme, hvori vi undersøger problemformuleringen. Således er ambitionen med specialet at besvare problemformuleringen inden for rammerne af den opstillede teoretiske og empiriske optik. Dette betyder, at specialets resultater skal ses i lyset af netop denne optik, og fremkommer således som en konsekvens af de anlagte perspektiver.

2. KAPITEL 2 – SPECIALETS METODOLOGI

Metoden har til formål at danne rammerne for de teoretiske diskussioner og empiriske overvejelser, som udgør grundlaget for specialets fremgangsmåde. For at give en forståelse af

vores position i henhold til den indsamlede empiri, præsenterer vi vores videnskabsteoretiske ståsted, samt hvilken relevans og konsekvens denne har for måden hvorpå, vi analyserer og konkluderer i specialet. I analysen af hvordan individet påvirkes i organisationen, vil vi benytte os af multiple teorier, hvis optikker og tilgange vil gennemgås løbende. Samtidig vil deres bidrag og begrænsninger i forhold til specialets problemformulering fremhæves og forklares. Derudover vil det empiriske felt beskrives, hvilket fungerer som genstandsfelt for specialets analyser.

2.1. Videnskabsteoretisk metode

Afsnittet vil belyse og diskutere den videnskabsteoretiske tilgang. Formålet er at nå frem til en forståelse af, hvordan vi anskuer verdenen, og hvorledes vi vil besvare specialets problemformulering. Specialet undersøger hvorledes medarbejdernes identitet påvirkes i en arbejdsmæssig kontekst. Dette ansues som en lang proces, der påvirkes af udefrakommende faktorer. Både interaktion, italesættelse og kontekst har en betydning i forbindelse med konstitueringen af identiteten, hvilket ligger op til en socialkonstruktivistisk tilgang, som forklares i følgende afsnit.

2.2. Socialkonstruktivismen

Specialet benytter sig af forhold og begreber, der er åbne for fortolkninger og derfor ikke endeligt definerbare. Årsagen hertil skal ses ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, som vil danne rammen for specialet, idet vores egen subjektivitet er med til at konstruere vores analyser. Socialkonstruktivismens ontologi anser, i modsætning til positivismen, og troen om én objektiv verden, at samfundet er skaber af individet, og at individet ligeledes er skaber af samfundet, hvilket betyder, at virkeligheden ikke eksisterer uafhængig af vores erkendelse af den (Langergaard, Li Luise et. Al, 2006: 105). Hermed er der tale om et antirealistisk perspektiv, hvor både samfundet og organisationen skal anses som et menneskeligt produkt, og hvor individets opfattelse af virkeligheden er afgørende for den måde, hvorpå verden socialt konstrueres (Ibid.). Virkeligheden er dermed ikke uafhængig af os, men opstår i spillet mellem individuelle oplevelser og samfundets strukturer (Ibid.). Vi vil derfor via den socialkonstruktivistiske tilgang forsøge at udforske den bagvedliggende virkelighed, og dermed forstå medarbejdernes intentioner, motivationer og individuelle oplevelser i forhold

til den virkelighed og kontekst, medarbejderne befinder sig i (Daymon & Holloway, 2004: 4-5). Tilgangen giver os dermed mulighed for, at forsøge at forstå hvorledes medarbejdere i Danske Bank og Fælleskassen forholder sig til de eksisterende, organisatoriske elementer, og hvorledes disse påvirker medarbejderen.

Centralt for socialkonstruktivismen er forestillingen om, at virkeligheden er noget, vi skaber i fællesskab igennem vores interaktioner og vores måde at tale om verdenen på (Holm, 2011: 137). Derfor kan vi ikke gøre os fri, af det vi undersøger, hvorfor vores epistemologiske antagelse tager udgangspunkt i subjektiviteten, og hvor vi som forskere er med til at skabe den viden, som fremkommer (Ibid.). Derfor spiller medarbejdernes interaktion og sociale praksis, ud fra dette syn, en betydningsfuld rolle. Da vi netop ønsker at undersøge, hvorledes virksomheders medarbejdere påvirkes af dens vision, kultur og image, er sproget, som betegnes som "*et symbolsk medium*" i den intersubjektive kommunikation medlemmerne imellem, med til at skabe mening (Ibid.: 138). Vi vil via vores metodiske undersøgelser forsøge at forstå, hvordan medarbejderne i de valgte cases oplever de VCI-modellens tre elementer og de betydningsdannelser, som relationerne er med til at skabe.

Som tidligere nævnt angiver det socialkonstruktivistiske paradigme, at der ikke eksisterer én objektiv og endegyldig sandhed (Langergaard, Li Luise et. Al, 2006: 105). Vi er derfor opmærksomme på, at nærværende speciale, set ud fra denne optik, blot er en ud af flere tilgange til, hvordan ovenstående problemformulering kan anskues og undersøges, da tesen netop er subjektivitet - vores udlægning af virkeligheden. Dette indebærer at den sandhed, vi når frem til i afhandlingen, er et produkt af vores erkendelse, hvorfor afhandlingen potentielt ville se anderledes ud, såfremt specialet var udarbejdet af andre (Ibid.)

Afslutningsvis er den socialkonstruktivistiske tilgang interessant, da vi ønsker at undersøge, hvorledes de sociale processer og konstruktioner påvirker den givne diskurs, organisationens medarbejdere indgår i. Både de sociale konstruktioner og de eksisterende diskurser i virksomheden er med til at skabe rammerne for, hvordan medarbejderne opfatter og italesætter eksempelvis Danske Banks og Fælleskassens vision, kultur og image.

2.3.Valg af teori

Idet dette speciale arbejder ud fra en socialkonstruktivistisk synsvinkel, vil vi belyse hvorledes medarbejdere påvirkes af den organisation, de er en del af, ved at diskutere de sociale relationers dynamik, som konstrueres gennem forskellige diskurser. Den teoretiske forståelsesramme består således af teorier, som knytter sig til denne videnskabsteoretiske tilgang. Disse vil suppleres med andre teoretiske synspunkter, for på den måde at opnå et fyldestgørende arbejdsgrundlag. I det følgende afsnit vil specialets hovedteorier og grundantagelser kort præsenteres.

Vi har i dette speciale valgt at benytte Majken Schultz og Mary Jo Hatchs' anerkendte VCI-model, også kaldet the Vision-Culture-Image Alignment-Model, herefter VCI-modellen, som en analytisk ramme, da specialet opbygges på baggrund af modellen (Hatch & Schultz, 2008: 11). De tre elementer; vision, kultur og image fungerer derfor som tre konstituerende elementer i specialet, og på baggrund af disse, vil vi forsøge at besvare opgavens problemfelt. Netop VCI-modellen er valgt, da vi tolker, at modellens tre elementer ikke blot påvirker organisationens identitet, men også, og i særdeleshed, medarbejdernes identitet, da medarbejderne i dag er konstituerende for organisationen (Boullion, 2010: 644). For at gøre VCI-modellen fyldestgørende i forbindelse med vores undersøgelsesfelt, vil vi under modellens tre elementer inddrage relevant teori. I visionsafsnittet vil det, med udgangspunkt i virksomhedernes kommunikerede strategi, undersøges hvilken betydning strategien har for medarbejderne, og hvorfor virksomhederne har implementeret pågældende strategier. Med udgangspunkt i Mette Morsings, Professor i kommunikation, teori omkring drivkraften bag virksomhedernes værdiarbejde analyseres værdierne, og samtidig inddrages teori omkring Person-Organisation-Fit for at klarlægge overensstemmelse mellem virksomhedernes og medarbejdernes værdier. Ligeledes undersøges håndteringen af implementeringen af de valgte cases strategi ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv hvor living the brand teorien, med udgangspunkt i Professor i organisationskommunikation, Esben Karmark, vil inddrages. Derudover inddrages Professorerne i Organisationsstudier, Mats Alvesson og André Spicer i forbindelse med ledelsesteori.

For at få et indblik i de kulturelle dimensioner og processer der eksisterer Danske Bank og Fælleskassen, vil vi benytte Edgar H. Scheins funktionalistiske kulturmodel, som anvendes

som kulturel analyseramme. Dog har vi valgt at tilføje det symbolske paradigme, således modellen tilpasses specialets socialkonstruktivistiske tilgang, hvilket ligeledes tilføjer modellen en dynamisk dimension. Samtidig er den symbolske tilgang valgt, da samfundet har ændret sig siden Scheins tredimensionelle models udformning i 1980'erne fra et overordnet statisk miljø til et omskifteligt og dynamisk miljø (Ganesh et al., 2005: 170). Scheins model fungerer derfor som rammen for den kulturelle analyse, hvor det symbolske paradigme tilføjer den nødvendig dynamik. Det symbolske paradigme er tillige valgt, for at analysere de symboler som kommer til udtryk gennem vores empiri. I teoriafsnittet omkring image defineres begrebet med udgangspunkt i flere teoretikere. Samtidig forklares samfundets normer med udgangspunkt i Susanne Holmströms legitimitetsbegreb (2013), hvilket er med til at klarlægge de årsager, som forårsager et dårligt image. Ydermere inddrages mediernes magt samt Manuel Castells netværksteori, som forklarer nutidens informationssamfund (Castells, 2004: 7).

Udover VCI-modellen har vi i dette speciale valgt at inddrage Michel Foucaults diskursteori, som fungerer som et analyseredskab til at belyse, hvilken indflydelse sociale praksisser har på tilblivelsen af diskurser både i samfundet og organisationer. Dette er relevant i forhold til de diskursive praksisser, der i samspil med ovennævnte teorier, belyses i de tre analyser. Ydermere er diskursteorien valgt, da den især gøres brugbar i samspil med konkret empiri, hvorfor diskursanalysen bliver relevant i dette speciale.

2.4. Metodisk tilgang

I dette afsnit vil vi redegøre for vores valg af undersøgelsesmetoder. Afsnittet vil indbefatte en beskrivelse af de metodiske overvejelser og valg, der ligger bag vores indsamling og bearbejdning af opgavens empiri. Formålet med indsamlingen af data er at opbygge et solidt grundlag for analysen. Indsamlingen er sket med udgangspunkt i specialets problemstilling, formål, samt teoretiske og metodiske overvejelser.

Det empiriske grundlag for specialet bygger på en række kvalitative data. Det kvalitative datagrundlag bygger på to fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra henholdsvis Fælleskassen og Danske Bank. Ydermere har vi valgt at foretage et interview med

erhvervpsykolog Pernille Rasmussen, som er uddannet Cand.psych.aut., og arbejder som selvstændig psykolog og forfatter, med speciale i individer i en arbejdsmæssig kontekst. Interviewene spiller en afgørende rolle for vores empiriske grundlag, da vi herigennem opnår indsigt i medarbejdernes ageren og tanker. Udover de tre kvalitative interviews, der betegnes som den primære data, vil nærværende afhandling anvende data baseret på de valgte cases' hjemmesider, pressemeddelelser og avisartikler, hvilket udgør den sekundære data.

2.4.1. Induktiv versus deduktiv

Der findes to grundlæggende metoder i forbindelse med at opbygge og anvende viden; den induktive og den deduktive metode (Rasmussen et al., 2010: 49). Metoden er afgørende for, hvorledes afhandlingens empiri indsamles og undersøges (Ibid.: 50). Ved den induktive metode skabes ny viden gennem indsamling af data og erfaringer, der systematiseres og opbygges til ny viden. Derimod giver den deduktive metode mulighed for at anvende den systematiserede viden på nye områder, og metoden kendetegnes ved at teste hypoteser (Ibid.) Idet vi i dette speciale tager udgangspunkt i to cases, kan metoden karakteriseres som overordnet induktiv, da vi ikke på forhånd har opstillet en hypotese.

2.4.2. Den kvalitative metode

Vi har valgt at tage afsæt i den kvalitative metode, der i modsætning til den kvantitative metode, i højere grad kan belyse hvilke sociale forhold, der eksisterer i Danske Bank og Fælleskassen (Kvale: 1997: 23). Kvale definerer det kvalitative forskningsinterview som: *"(...) et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener"* (Kvale 1997: 19). Citatet ekspliciterer interviewundersøgelsens fokus; at indhente data og fortolke ny mening og viden.

Formålet med kvalitativ data er således at afspejle detaljer og nuancer og derved få en dybdegående forståelse af, hvordan individet i organisationen påvirkes. Interviewformen kan karakteriseres som en menneskelig interaktionsform, hvor samtalen udgør det primære forståelselement, idet der skabes adgang til de meninger, som respondenterne tillægger forskellige sociale situationer (Kvale, 1997: 19-20). Derved er den kvalitative interviewform

valgt, da vores videnskabsteoretiske tilgang baseres på, at meningsfuld viden genereres via dialog og samtale.

Det er interviewerens opgave, at fortolke hvad der menes, og samtidig tage højde for hvordan respondenterne udtrykker sig, hertil både eksplicit såvel som implicit (Kvale & Brinkmann, 2009:30). Dermed er de vores rolle som interviewere, at være opmærksom på respondenternes kropssproglige udtryk samt i hvilken tone respondenterne svarer, da dette også kan være med til at belyse respondenternes holdning til det givne emne (Ibid.: 33).

2.4.3. Empirisk korpus - Fokusgruppeinterview

I de to fokusgruppeinterviews i Fælleskassen og Danske Bank skal vi som interviewere analysere den systematiske interaktion respondenterne imellem. Et sådan interview karakteriseres som værende ikke-direktivt. Formålet med denne interviewform er ikke at nå frem til *én* løsning i forbindelse med interviewets fokus, men snarere at få klarlagt respondenternes multiple synspunkter i forbindelse med, hvordan respondenterne påvirkes og oplever virksomhedernes vision, kultur og image. Gennem denne form for interview får vi som forskere, på baggrund af respondenternes tilkendegivelser omkring egen adfærd, mulighed for, at undersøge baggrunden for adfærden (Kvale & Brinkmann, 2009: 150).

Modsat det individuelle interview er fokusgruppeinterviewet kendetegnet ved en dynamisk og idé-udviklende dialog mellem respondenterne, hvorfor deres interaktion er væsentlig. Når respondenterne indgår i en gruppe, er der en tendens til, at respondenternes forståelse udvikles gennem gruppeinteraktionen, da de interviewede gennem deres svar kan inspirere hinanden til nye emner og vinkler, således der italesættes nye perspektiver. Dette betyder, at interviewsituationen kan udvikles til en diskussion, hvor følelsesladede svar kan forekomme (Ibid.).

Interviewformen, kan karakteriseres som et semistruktureret interview, som er præget af en åbenhed, hvad angår forandringer i rækkefølgen og formuleringen af spørgsmål. Derved kan respondenternes specifikke svar og historier forfølges. (Ibid.: 45). Telefoninterviewet med erhvervpsykolog Pernille Rasmussen kan ligeledes betegnes som semistruktureret. I et

sådan interview er der visse forholdsregler man som interviewer skal tage højde for, da det ikke er muligt at observere kropssprog og signaler respondenten udsender (Ibid.: 149)

2.4.4. Interviewguide

I forbindelse med vores empiriske dataindsamling udarbejdede vi interviewguides til de respektive interviews. En interviewguide er, som navnet antyder, den styrende enhed for interviewet, og angiver, hvilke emner interviewet vil berøre, og i hvilken rækkefølge de skal forekomme. Formålet med at udarbejde en interviewguide er primært at sikre en bedre validitet og reliabilitet af selve interviewene. Samtidig er interviewguiden med til at danne et overblik over, hvordan interviewene kan struktureres og udføres. Guiden anses derfor som værende en oversigt over de metodiske overvejelser, vi har gjort os i forbindelse med indsamling af empiri (Kvale, 1997: 95). Interviewguides findes i bilag 4 for Danske Bank, i bilag 5 for Fælleskassen, og i bilag 6 for telefoninterviewet med Pernille Rasmussen. Transskriberingen af interviewene forefindes i samme rækkefølge i bilag 1, 2, og 3. Spørgsmålene til de respektive interviews blev udarbejdet på forhånd og dannet på baggrund af specialets problemfelt.

Spørgsmålene til fokusgruppeinterviewene er udformet så åbne som muligt, for netop at få indblik i forskellige synspunkter. Interviewene er bygget op omkring specialets teoretiske grundlag, VCI-modellen. Vi valgte dog ikke eksplicit at præsentere de teoretiske overvejelser, da dette kunne præge de interviewede og få dem til at føle, at der blot fandtes et entydigt svar. (Ibid.:135-138). Interviewene blev i alle tilfælde indledt med, at vi som interviewere præsenterede os selv, hvorefter respondenterne præsenterede sig selv. På denne måde blev der skabt ro omkring situationen, og stemningen blev mindre formel. Efter de korte præsentationer indledte vi interviewet med overordnede spørgsmål, eksempelvis omkring respondenternes generelle holdninger til henholdsvis Danske Banks og Fælleskassen vision, kultur og image (Ibid.). Under interviewene forsøgte vi, at fremme interaktionen ved at stille forskellige typer af spørgsmål. Her kan der jf. Kvale skildres mellem indledende, opfølgende, sondrende, fortolkende, specificerede, strukturerede, direkte og indirekte spørgsmål – hvilket vi i interviewsituationen anerkendte (Ibid.).

Under interviewene blev der anvendt diktafon, hvilket øgede vores koncentration omkring interviewet, og dermed kunne vi stille fokuserede og uddybende spørgsmål undervejs. Således blev det også muligt at dokumentere de frembragte udsagn. Under interviewene opdelte vi rollerne således, at den ene agerede interviewer, og den anden agerede observatør. Herved sikrede vi kvaliteten af interviewet bedst muligt. Observatøren var eksempelvis til stor nytte, da der eksempelvis opstod spørgsmål, der havde brug for uddybelse.

2.5.Interviewsituationen og valg af respondenter

I begge fokusgruppeinterviews er respondenterne valgt både på baggrund af deres professionelle erfaring og ud fra demografiske faktorer såsom alder og køn. Vi har samtidig valgt udelukkende at interviewe personer, som har kundekontakt, hvorfor valget er faldet på individer med en rådgiverbaggrund. Vi har undgået at inddrage mellemledere og ledere, da vi ønsker at interviewe personer med samme position, således respondenterne ikke påvirkes af hinandens professionelle autoritet, da dette kan influere deres svar. Fokusgruppeinterviewet hos Fælleskassen bestod af to respondenter, begge med flere års erfaring hos andelskassen. Grundet Fælleskassens størrelse havde virksomheden ikke mulighed for, at stille flere medarbejdere til rådighed. Dog udgør de to respondenter knap 12 % af den samlede virksomhed, hvorfor der kan argumenteres for, at der gives et forholdsvis repræsentativt billede af de interne synspunkter. Selvom interviewet blot bestod af to respondenter, udviklede samtalen sig hurtigt til en dialog, hvor respondenterne diskuterede og reflekterede over både svar og spørgsmål. Derfor udviklede interviewet sig til en dialog mellem både respondenterne og os som interviewere. Interviewet hos Danske Bank bestod af fire respondenter, herunder to kvinder og to mænd i aldersgruppen 25-40 år. Respondenterne arbejder til dagligt i samme team, hvorfor de har et godt kendskab til hinanden. Dette betød at stemningen under interviewet var afslappet og uformel. Dialogen udviklede sig hurtigt, hvorfor der udsprang mange diskussioner og spørgsmål på baggrund af den gode gruppedynamik. De interviewede supplerede hinanden og reflekterede over de forberedte spørgsmål såvel som over de spørgsmål, der undervejs blev udformet.

2.5.1. Metodisk pålidelighed

Reliabilitet afspejler undersøgelsens pålidelighed og validitet afspejler dens gyldighed (Kvale & Brinkmann, 2009: 245,246,248). Da specialet tager afsæt i den socialkonstruktivistiske tilgang, vil undersøgelsen påvirkes af os som forskere, da vi, i overensstemmelse med socialkonstruktivismen, fortolker subjektivt. Derfor skal validitetsbegrebet beskues med udgangspunkt i *vores* virkelighed. Interviewene fremlægger dermed ikke en endegyldig sandhed, men respondenternes fortolkning af den virkelighed, som de oplever.

I arbejdet med vores kvalitative empiri tog vi visse forholdsregler for at sikre den størst mulige pålidelighed i resultaterne (Kvale & Brinkmann 2009: 123-124). Stemningen og omgivelserne under interviewene kan ifølge Kvale påvirke respondenterne og deres besvarelser, hvilket vi også oplevede under fokusgruppeinterviewene (Ibid.). Fokusgruppeinterviewene blev afholdt i respondenternes vante omgivelserne i henholdsvis Danske Bank og Fælleskassen. Vante arbejdsrammer kan resultere i svar normativ karakter, da respondenterne til dagligt er en del af denne ramme. (Ibid.: 128-130). I fokusgruppeinterviewet i Fælleskassen var respondenternes svar gennemgående positive, hvilket til dels resulterede i overordnet positivt prægede konklusioner om Fælleskassen. Vi tolker, at dette kan begrundes med, at medarbejderne i højere grad var påvirket af omgivelserne, og det faktum at Fælleskassen er en så lille virksomhed, hvor alle har et forhold til hinanden, herunder til direktøren og bestyrelsen (Bilag 2). Vi udleder derfor at medarbejderne ikke på samme måde følte, at det var muligt at være 100 % ærlige. Derudover findes der begrænset information om Fælleskassen, hvilket betyder, at vores empiri primært er baseret på fokusgruppeinterviewets resultater, hvorfor vores konklusioner i høj grad er baseret på respondenternes positive udmeldinger.

I Danske Bank tolker vi derimod, at medarbejderne ikke har haft samme restriktioner, da der er langt til toppen, og der eksisterer derfor ikke det samme tilhørsfold til lederne, hvilket vi tolker er med til at gøre svarerne mere ærlige. Samtidig er vi som forskere forudindtagne omkring Danske Bank, da vi igennem mediernes omtale om Danske Bank, på forhånd har dannet os en opfattelse af banken, som i højere grad har været negativ grundet den massive kritik koncernen har været udsat for. Dette faktum kan ligeledes have være med til at præge vores konklusioner.

Selvom det kvalitative fokusgruppeinterview er dialogskabende og skaber en gensidig påvirkning mellem interviewer og de interviewede, vil det altid være os som interviewere, der styrer udviklingen i interviewet. Derfor vil interaktionen i interviewsituationen som udgangspunkt være asymmetrisk, da det er os som interviewere, der definerede situationen (Ibid.: 33-34). Grundet dette var vi opmærksomme på, hvordan vi påvirkede de interviewede, og vi var derfor også bevidste omkring det asymmetriske magtforhold, for at kunne sikre interviewets validitet (Ibid.).

2.5.2. Udfordringer ved den kvalitative metode

I forbindelse med fokusgruppeinterviewet kan det gruppemæssige aspekt ses som en udfordring. I fokusgruppeinterviewene var det f.eks. til tider svært at kontrollere respondenternes ytringer, hvilket gjorde dataindsamlingen relativ kaotisk (Ibid.: 128-130). Samtidig var det af og til en udfordring at respondenterne til at koncentrere sig om det pågældende emne. Dette var især tilfældet i Danske Bank, da respondenterne relativt ofte kom med inputs af intern karakter, som var svære at tolke. I Fælleskassen opstod dette problem dog ikke, da der kun var to respondenter tilstede.

2.6. Afgræsning

I overensstemmelse med problemformuleringen og de udformede underspørgsmål afgrænses specialet i forhold til forskellige områder.

For det første afgrænses specialet fra at indeholde et globalt perspektiv. Derfor vil vi til trods for, at Danske Banks tilstedeværelse også kan findes i det Nordeuropæiske marked, blot fokuserer på Danske Banks rolle i Danmark. Samtidig afgrænses specialet fra at inddrage erhvervskunder og aktionærer af den årsag, at det især er pengeinstitutternes privatkunder, som har udvist størstedelen af utilfredsheden omkring finanssektoren (DR, 2013a). Vi har ydermere valgt at afgrænse os fra de visuelle elementer, som kan være tilknyttet et brand, og vi fokuserer derfor udelukkende på Danske Banks og Fælleskassen handlinger og kommunikative budskaber. Specialet afgrænses ligeledes fra at fokusere på samtlige medarbejdere i de respektive cases, da ikke alle medarbejdere har kundekontakt, og derved ikke konfronteres direkte med finanssektordiskursens dårlige image i arbejdsrelaterede

situationer. På baggrund af dette vil specialet fokusere på medarbejdere, som til dagligt beskæftiger sig med kunderådgivning, som er i kontakt med kunderne.

3. KAPITEL 3 – SPECIALETS TEORETISKE RAMME

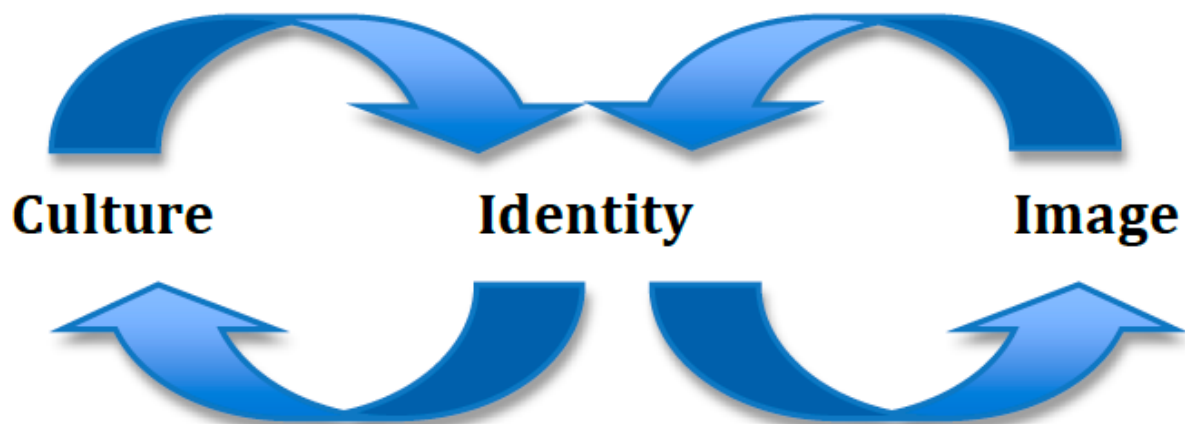
I nærværende kapitel vil vi gennemgå specialets teoretiske ramme, som bekendt tager udgangspunkt i Majken Schultz og Mary Jo Hatchs' holistiske VCI-model. Modellens tre elementer; vision, kultur og image vil være genstandsfelt for specialets opbygning, hvor kerneelementet; identitet løbende vil analyseres. Derudover vil analysen tage udgangspunkt i Foucaults kritiske diskursteori.

3.1. Et stærkt corporate brand

"The combination of vision, culture and, and images represents in one way or another everything the organization is, says, and does" (Hatch & Schultz, 2008: 11).

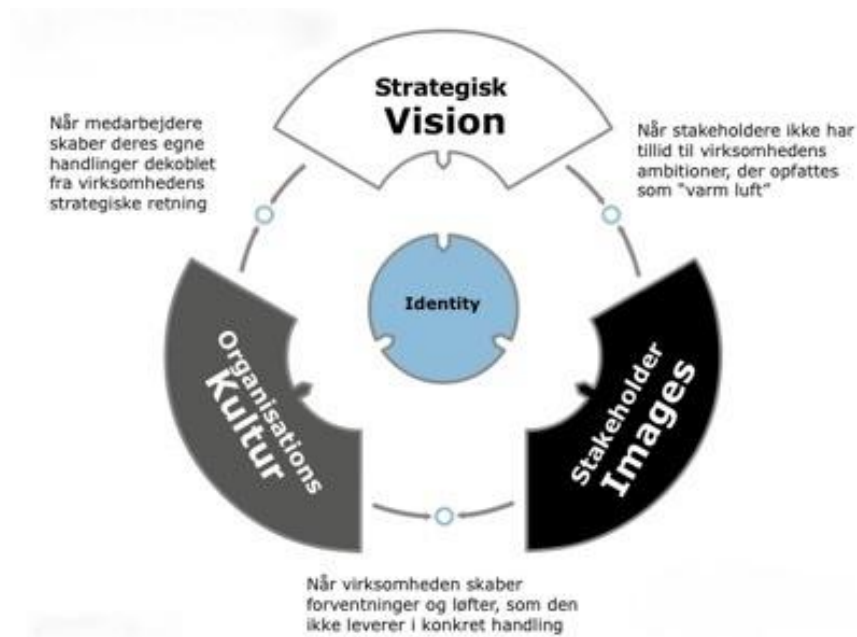
Specialet anskuer den nuværende finanssektordiskurs som en kontekst, der skaber nye udfordringer for de danske pengeinstitutter. Derfor tages der udgangspunkt i Hatch og Schultz' forståelse af virksomheders corporate brands som en relation mellem elementerne: identitet, image og kultur (Hatch & Schultz, 2002: 991). Årsagen hertil er, at disse teoretiske begreber formår at relatere virksomheders eksterne kontekst og interne symbolske kontekst.

Elementerne indgår i en cirkulær proces, hvor de tre begreber gensidigt er afhængige: *"We argue that organisational identity needs to be theorized in relation to both culture and image in order to understand how internal and external definitions of organisational identity interact"* (Ibid.). Identiteten er, ifølge Hatch & Schultz, kernen i organisationens corporate brand, hvor organisationen konstant påvirkes og formes i forhold til omverdenen. Corporate branding skal derfor ifølge Hatch & Schultz ses som et strategisk værktøj, der giver virksomheder mulighed for at kommunikere deres identitet.



(Hatch & Schultz, 2008)

Sidenhen har Hatch & Schultz udvidet relationsforståelsen med VCI-modellen, der undersøger hvordan et corporate brand er genereret på baggrund af relationerne mellem tre integrerede dimensioner; de strategiske mål fra topledelsen (den strategiske vision), medarbejdernes viden og holdninger (organisationskulturen) samt eksterne interessenters opfattelse (image). Disse tre dimensioner danner rammen for virksomhedens identitet. Desto bedre disse passer sammen, jo stærkere og sundere er identiteten. Ifølge dette synspunkt kan corporate branding ansues som en holistisk proces, hvor brandet skabes via ovenstående relationer (Hatch & Schultz, 2001:130-131). Sagt med andre ord, mener Hatch og Schulz, at de strategiske mål skal suppleres med virksomhedens kultur, samt stemme overens med holdninger fra eksterne interessenter, for at kunne opbygge og bevare et stærkt corporate brand. De tre elementer skal derfor kædes sammen og tilpasses, således at de bygger på de samme grundlæggende værdier, og på denne måde supplere hinanden i virksomhedens kommunikation. Modsat den konventionelle og funktionalistiske tilgang, hvor begrebets interne og eksterne faktorer behandles separat, og hvor virksomhedens interessenter opfattes som værende passive, kan denne brandingopfattelse karakteriseres som værende relationistisk (Ibid.). Især er medarbejderne i dag et vigtig element i succesfuld virksomhedsdrift, hvorfor medarbejderne skal integreres bedst muligt (Kommunikationsforum, 2007). Virksomheder skal dermed brandes som en helhed overfor alle relevante interessenter, hvorfor det ligeledes er vigtigt, at der brandes internt, således der opstår en fælles forståelse af virksomheden (Hatch og Schultz, 1997: 357).



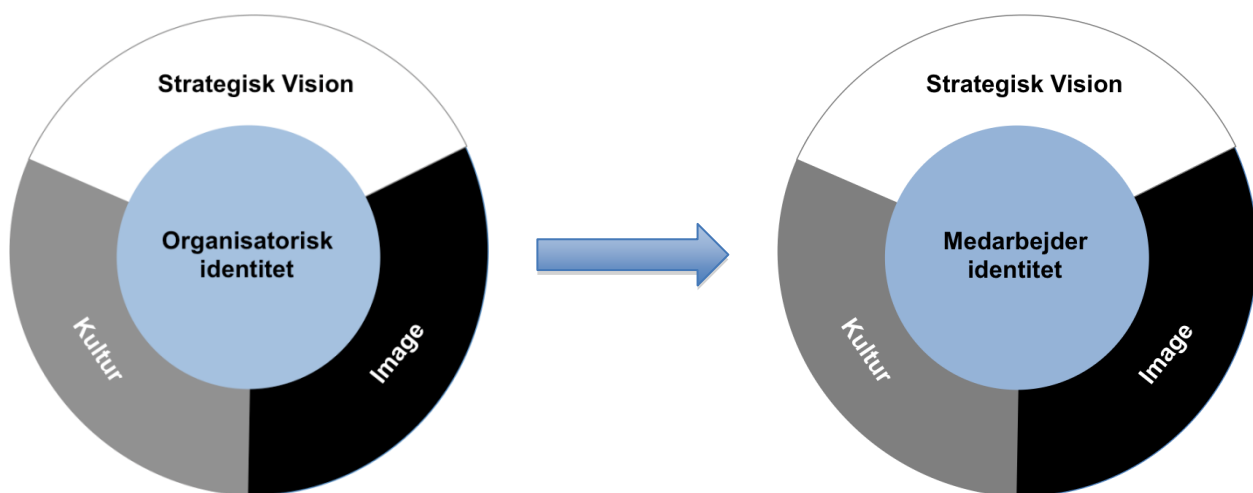
(Schultz & Hatch, 2008)

Formålet med VCI-modellen er at identificere eventuelle kløfter mellem de tre komponenter og afsløre eventuelle uoverensstemmelser: *"To get the most out of a corporate branding strategy three essential elements must be aligned: vision, culture, and image"* (Hatch & Schultz, 2001:131). Kløfterne er potentielt skadelige for virksomhedens brand. Forandringer i et af elementerne vil ofte skabe behov for forandringer i de andre. Derfor er det vigtigt, at organisationer ser sig selv i relation til eksterne interessenter, idet virksomheder påvirkes af det omkringliggende miljø. Dette betyder at virksomheder i dag skal være omstillingsparate, være opmærksomme på sine interessenter samt handle ud fra, hvad omverdenen anser som værende legitim adfærd (Holmström, 2013: 16). Samtidig skal virksomheder handle ud fra sin vision, da det er altafgørende at være tro mod sine kerneværdier. Hvis en virksomhed ikke er tro mod disse, kan den risikere at blive betegnet som *hyper-adaptive*, hvilket betyder, at en virksomhed altid forsøger at tilpasse sig de nyeste trends og i forløbet glemmer både vision og kultur (Hatch & Schultz, 2008: 59). Til trods for at virksomheder ikke skal kunne betegnes som værende hyper-adaptive, har finanskrisen i højere grad skabt behovet for, at man som virksomhed konstant må forholde sig til en omskiftelig kontekst og dens indflydelse på virksomhedernes kamp for at opnå legitimitet gennem deres kommunikation (Hölmstrom, 2013: 35). Denne form for tilpasning gør sig især gældende for Danske Bank, da koncernen

adskillige gange har forsøgt at implementere nye strategier for at tilpasse sig samfundet (jf. afsnit 5.2.1). Virksomheder skal snarere finde den gyldne middelvej, således de både lytter til omverdenen men samtidig er tro mod sig selv. Hvis ikke dette lykkes, er der risiko for, at virksomheder kan blive for selvoptagede og derved glemmer omverdenen. Her betegnes virksomheder således som narcissistiske, hvilket også kan beskrives som *organizational narcissism* (Hatch & Schultz, 2008: 61). Disse to former for ubalance i virksomhedens identitet er de mest hyppige (Ibid.: 58).

Som beskrevet ovenfor er VCI-modellen oprindeligt et analytisk værktøj, som benyttes til at analysere virksomheders identitet, som konstitueres ud fra modellens tre elementer. For at besvare vores problemfelt, har vi i dette speciale valgt at anskue VCI-modellen ud fra et individ præget synspunkt, hvorfor medarbejdernes identitet er i fokus. Modellen er ikke tidligere anvendt således, og det kan derfor diskuteres, hvorvidt modellen kan benyttes til dette formål. Vi tolker dog, at modellen på denne måde er anvendelig, hvilket forsvares med, at vi ud fra vores socialkonstruktivistiske tilgang anskuer, at medarbejderne er skabere af virksomhedens identitet, da virksomheden skabes igennem medarbejdernes italesættelse af den. Dette syn er i overensstemmelse med CCO-perspektivet (Communication Constitutes Organisation), hvor man anskuer at virksomheden skabes gennem medarbejdernes kommunikative praksisser (Bouillon, 2010: 644).

Opstår der kløfter mellem modellens givne elementer, kan der argumenteres for, at medarbejderens identitet påvirkes af kløfterne. F.eks. kan det forekomme forvirrende for medarbejderne, såfremt virksomheden kommunikerer en strategi og agerer i modstrid med denne. Idet medarbejderen påvirkes af sociale relationer, tolker vi, at flere faktorer i forbindelse med finanssektordiskursen har indflydelse på virksomheder inden for denne sektor, og derved også de medarbejdere som indgår i finanssektordiskursen (jf. 2.2).



Hatch & Schultz, 2008 samt egen udgave af modellen.

3.2. Fra organisatorisk identitet til personlig identitet

Nedenfor vil vi definere begrebet identitet ud fra både et individuelt og organisatorisk syn. På trods af at dette speciales fokus rettes mod medarbejderne, er det relevant at definere organisatorisk identitet. Dette begrundes med, at dynamikken blandt medarbejderne er med til at udgøre virksomhedens kerne - identiteten. Virksomhedens identitet ansues ud fra to synspunkter; henholdsvis som *corporate* identitet og *organisatorisk* identitet. Corporate identitet tager udgangspunkt i et strategisk og visuelt perspektiv, som skal repræsentere organisationen som en samlet helhed (Christensen & Cornelissen, 2011: 389). Organisatorisk identitet tager derimod udgangspunkt i et kulturelt perspektiv, hvor medarbejderne ud fra den historiske og kulturelle kontekst definerer; *"hvem vi er som organisation"* (Karmark, 2005: 108). *"Organizational identity refers broadly to what members perceive, feel and think about their organization. It is assumed to be a collective, commonly-shared understanding of the organization's distinctive values and characteristics"* (Hatch & Schultz, 1997: 357-358).

Socialpsykologen Mead var en af de første til at påpege, at den sociale kontekst er med til at skabe individets *jeg* (Schultz & Hatch, 2008:48). Ifølge Mead starter identitetsskabelsen allerede som barn. Gennem opvæksten fortæller individets nære forskellige historier omkring individet, hvilket er med til at producere individets uudviklede *mig*. Derfor bliver *mig'et* skabt ud fra den opfattelse, andre mennesker har af individet. Med tiden vil individet føle ejerskab over de karakteristika, det har fået at vide, at det besidder, og *mig'et* vil udvikle sig til *jeg'et*.

Mead mener derfor, at identitet skal anskues som en social proces. Dermed konstrueres den personlige identitet ud fra spørgsmålet om, hvem man er, og hvad andre tænker om en (Ibid.). Sættes Meads definition af identitet i relation med en organisatorisk kontekst, kan Meads *jeg* sammenlignes med virksomhedens kultur, hvor Meads definition af *mig* afspejles i virksomhedens image. Hatch & Schultz mener derfor også, at de eksterne image-faktorer er en del af den organisatoriske identitetsskabelse, hvilket der ikke tidligere har været fokus på (Ibid.) I den organisatoriske kontekst kaldes Meads definition af *jeg'et* for "*vi*". Dog er det organisatoriske *vi* mere kompliceret, da det er fordelt blandt medarbejderne, som tilsammen skaber den organisatoriske identitet og kultur. Netop derfor anskuer Hatch og Schultz virksomhedens identitet som værende organisatorisk frem for corporate (Ibid.: 50).

Teorier og begrundelser for hvordan vision, image og kultur påvirker *virksomhedens* identitet er et emne, der er blevet fokuseret meget på (Ibid.). Men hvad der er mindre fokus på, er hvorledes medarbejderne påvirkes af de tre elementer. I takt med samfundets udvikling, og måden hvorpå medarbejdernes rolle i virksomheden vigtiggøres, mener vi, at det er relevant at undersøge, hvad der med til at påvirke medarbejdernes identitet i en organisatorisk diskurs. I dag benyttes langt flere timer på arbejdspladsen, hvorfor det professionelle liv i stigende grad smelter sammen med privatlivet. Derudover har de sociale relationer på arbejdspladsen i dag en større betydning for medarbejderne: *"It is also clear that for many people the relationships they develop at work are an important part of their lives"* (Mumby, 2012: 653). Dette faktum har også betydet, at vi i dag som individer afspejler os mere i den virksomhed, vi er en del af. Erhvervspsykolog, Pernille Rasmussen, har i et telefoninterview udtalt, at medarbejderne i højere grad påvirkes af arbejdspladsen på alle tænkelige måder (Bilag 3). Her påpeger hun, at både image og især kulturen påvirker medarbejderne. Samtidig mener Pernille Rasmussen, at medarbejdere ofte definerer sig selv ud fra deres job, hvilket eksempelvis kommer til udtryk i sociale sammenhænge, hvor man ofte introducerer sig selv ud fra sit arbejde (Ibid.). Mumby mener ydermere, at individer defineres ud fra deres beskæftigelse: *"It's almost like we are unable to appropriately categorize and make sense of someone unless we know how they are employed"* (Ibid.: 648). På baggrund af ovenstående udledes det, at individets identitet i højere grad påvirkes af arbejdspladsen.

Dermed finder vi det relevant, først at forklare hvorledes vi anskuer begrebet, *identitet*. Begrebet er svært at definere entydigt, dog kan man ud fra et poststrukturalistisk syn anskue identitet som en social konstrueret proces, som er omskifteligt og fragmenteret. Ud fra dette menes ligeledes, at identiteten udvikles i forbindelse med magtrelationer, og at individet til dels er et midlertidigt udfald af de magtforhold og reguleringer, individet undergår (Kärreman & Alvesson, 2001: 63). I modsætning til det poststrukturalistiske synspunkt, kan identitet anskues ud fra et strukturalistisk synspunkt. I det strukturalistiske synspunkt eksisterer et stabilt jeg, som kan objektiviseres, og identitet ses her som værende statisk (Meisenbach, 2008: 261). Vi vil i dette speciale anskue identitet ud fra en poststrukturalistisk tilgang. Dette begrundes med, at tilgangen er i overensstemmelse med det socialkonstruktivistiske paradigme, da identitet i det poststrukturalistiske synspunkt er socialt konstrueret og samtidig påvirkeligt af udefrakommende faktorer.

I forlængelse af det poststrukturalistiske synspunkt, fokuseres der ofte på identitetsforhandling, som skal ses i forbindelse med den kontrol og modstand, der eksisterer i de magtforhold, som udtrykkes i diskursen. I forbindelse med dette har Alvesson og Willmott (2002) skelnet mellem begreberne *identity work* og *identity regulation*, som tilsammen indgår i processen om identitetskonstitueringen af individets *occupational identity*. Identity regulation fokuserer på, hvordan diskurser skaber og kontrollerer identiteter, hvorimod identity work fokuserer på individets fortolkning af og reaktioner (inklusiv modstand) på forskellige diskurser. Her er begrebet *micro emancipation*, som groft oversat betyder mikro-frigørelse, især relevant, da det omhandler at individer gennem mikro-frigørelse, for en kort periode kan flygte fra hverdagens dominans ved at foretage små aktiviteter nu og da. Dette kan i nogle tilfælde være med til at skabe selvstændiggørelse. Derfor kommer diskurs til at spille en relevant rolle i *identity work-regulation*-processen, og Mumby har i denne forbindelse defineret diskurs således: "*Material, embodied, performative process through which social actors construct their identities in a dynamic, contradictory and precarious fashion*" (2001: 247). Derved har diskursen en vigtig rolle i identitetsskabelsen, og diskursen på arbejdspladsen er derfor ligeledes med til, at konstituere identiteten. Occupational identity er en form for social identitet, individet skaber på baggrund af hvem de er og deres jobfunktion. Samtidig defineres occupational identity som en del af offentlighedens opfattelse af et bestemt job, og den offentlige diskurs herom har dermed ligeledes indflydelse på skabelsen af

occupational identity. Den finansielle krise har været med til at ændre opfattelsen i samfundet omkring jobs i den finansielle sektor, og dette har kunnet mærkes iblandt respondenterne. Således ytrede en respondent fra Danske Bank: *"Men der er jo folk, der ikke har sagt de er i Danske Bank i mange år, og ikke engang, at de var ansat i bankverdenen"* (Bilag 1 – Danske Bank, minut: 00:45:36).

3.2.1. Kritik af VCI-modellen

VCI-modellen er et nyttigt redskab til at give et overordnet indblik i konsistensen af virksomheders brand, da modellen gennemgår både vision, kultur og image. Vi mener dog, at der er brug for yderligere teori, før VCI-modellen kan benyttes som et dybdegående analytisk værktøj.

Modellen fokuserer på, at hvis der eksisterer konsistens mellem virksomheders image, vision og kultur, vil den eksistere en sund identitet og dermed et stærkt brand. Der kan argumenteres for, at det i dag nærmest er umuligt at en virksomhed kan fungere som en fuldstændig forankret entitet, da der oftest vil eksistere flere diskurser parallelt med hinanden (Christensen & Cornelissen, 2011: 402). Ydermere kan der argumenteres for, at VCI-modellen ikke tager højde for, at individets tankemønstre og tolkninger er subjektive, hvorfor opfattelsen af al ekstern kommunikation ikke kan kontrolleres (Ibid.). Dette skaber derfor ikke blot ét entydigt image blandt modtagerne, men snarere flere forskellige (jf. afsnit 2.2). Ifølge Christensen & Cornelissen er det umuligt at kontrollere al kommunikation, da denne opfattes forskelligt (2011: 402). Samtidig anskuer Hatch og Schultz, som bekendt virksomheden som én samlet enhed, der arbejder ud fra samme tankegang og struktur på samtlige organisatoriske niveauer (jf. 3.1). Dette betyder, at samtlige medarbejdere skal udleve og indordne sig efter den pågældende kultur og vision. Dog er dette i praksis urealistisk, da man aldrig kan styre virksomheden samt medarbejderne i så høj en grad (Christensen & Cornelissen, 2011: 402). Udover dette kan der argumenteres for, at medarbejderne kan anses som et talerør for virksomheden og deres ytringer er ligeledes ukontrollerbare (Hatch og Schultz, 1997: 357). Sophie Andersen, Lektor i Erhvervskommunikation på Aarhus Universitet (2007) tilslutter sig dette ved at pointere, at der skabes en mening om brandet udenfor organisationens egne rammer, og at et

forbrugsmønstre altid skal sidestilles med en social og økonomisk kontekst (Andersen, 2007: 31). Derfor forekommer identitetskonstruktionen, på trods for modellens relationelle fokus mellem modellens konstituerende elementer, inden for VCI-modellens afgrænsede rum, som ikke fortolkes ud fra eksempelvis symbolske, historiske og sociale dimensioner (Ibid.). På baggrund af dette vil der altid i nogen grad forekomme kløfter, da virksomhedens elementer aldrig kan kontrolleres fuldstændigt.

Ud fra ovenstående kan der argumenteres for, at VCI-modellen har et meget inside-out præget syn på virksomheder, hvilket betyder, at modellen ikke tager højde for at flere organisatoriske faktorer er ukontrollerbare.

3.3.Introduktion til Diskurs

"Discourses are bodies of knowledge that systematically form the object of which they speak"
(Foucault, 1979:49).

Vi har i dette speciale valgt at benytte diskursteori med det formål, at undersøge hvilken indflydelse sociale relationer har både i samfundet og i organisationer. Samtidig stemmer den diskursive tilgang overens med det socialkonstruktivistiske afsæt, da præmissen for socialkonstruktivisme er, at virkeligheden anfægtes og skabes gennem sociale relationer, hvilket er grundlaget for diskursers tilblivelse. Medarbejderne påvirkes således af de sociale interaktionsprocesser, som konstitueres og rekonstrueres gennem de diskursive praksisser individet deltager i (jf. afsnit 2.2). Foucaults opfattelse af den sociale virkelighed står, såvel som i socialkonstruktivismen, i høj grad i modsætning til positivismen, der understreger eksistensen af én ydre, objektiv virkelighed, der på et givent tidspunkt eksisterer uafhængigt af menneskelig aktivitet (Ibid.). Derfor læner Foucault sig op af en antirealistisk tilgang, som også er kendt som det socialkonstruktivistiske paradigme, hvorfor man anskuer Foucault som poststrukturalist (Ibid.).

Foucault er postmodernistisk og anskuer magt- og vidensbegrebet som en essentiel rolle i skabelsen af diskurser (Mumby, 2001: 606-607). Disse begreber er primært grunden til, at vi har valgt at benytte Foucault som teoretisk fundament i forbindelse med diskursteori.

Magtbegrebet er relevant og et nyttigt værktøj til at analysere og forstå, hvilke instanser der er med til at sætte dagsordenen, og dette er behjælpeligt til at forstå, hvordan dagsordenen påvirker virksomheden og ikke mindst dens medarbejdere (Howarth, 2005: 81). Magtteknikkerne retter sig mod formningen af individets selvopfattelse og handlingsmønstre og dermed også mod hele samfundets normgrundlag (Ibid.).

Foucault anser ikke magt på traditionel vis, hvorfor han afviser idéen om den marxistiske ideologi; hegemoni-begrebet - at blot få besidder magten (Foucault, 1980). Derimod anskuer han magt, som spredt og med forskellige funktioner. Med dette mener Foucault ikke, at et objekt kan besidde magt (Ibid.). Derimod anses magten som usynlig, da den eksisterer i diskurserne, og det er ud fra disse, at den aktiveres. Magten er skabt på baggrund af den viden, der er opstået i diskurserne, som er skabt igennem tekst og kommunikative praksisser (Foucault, 1969). Praksisserne fungerer som sandheden, da de, der "dikterer" hvilke regler, der er sande, og hvilke regler der er falske: *"Power is produced from the bottom through the everyday discursive practices that construct team members' identity"* (Ibid.). Heraf kommer magten kommer til udtryk, da denne dikterer hvilken opførsel, der anses som legitim. Således vises magten i form af vores handlinger. Handlinger er derfor med til at definere individets identitet, og derfra defineres subjektet ud fra magten i diskursen. Dermed er den usynlige magt med til at forme individets, og dermed medarbejderens, selvopfattelse og handlingsmønstre og derfor også samfundets normgrundlag (Howarth, 2005: 115). Derudover defineres subjektet, ifølge Foucault, ud fra handlinger og individet underlægges en normaliseringsproces, hvori forskellige handlinger normaliseres som derefter kan betegnes som sandheden, og derved normen (Foucault, 1969). Ydermere er det vigtigt at påpege, at magt ifølge Foucaults optik ikke anses som negativ men snarere positiv, da magt ikke forbyder, men producerer identiteter, viden og forskellige opførsler (Ibid.).

"Discourse transmits and produces power; it reinforces it, but also undermines and exposes it, renders it fragile and makes it possible to thwart" (Foucault, 1990: 100-101). Dette citat er et udtryk for magtbegrebets funktion. Udover den allerede beskrevne funktion, kan magt ligeledes ses i form af f.eks. modstand (Ibid.). Med dette menes, at subjekter kan gå imod den eksisterende diskurs, og på den måde skabe røre. I en organisatorisk kontekst kan dette

eksempelvis komme til udtryk hvis medarbejdere er utilfredse med den eksisterende kultur, gør modstand (Ibid.).

For at foretage en vellykket Foucaultiansk diskursanalyse, gælder det ikke blot om at definere og forene de diskursive formationer, men snarere skal disse anfægtes som spredningssystemer, der etableres af diskursive praksisser. Herefter beskrives systemerne og deres gensidige relationer. Reglerne styrer frembringelsen af udsagn, objekter og handlingsmønstre, og reglerne er derfor objekt for undersøgelsen (Howarth, 2005: 80).

Vi har derfor valgt at inddrage diskursanalysen til at undersøge de diskurser som medarbejderne indgår i, og som er relevante for vores undersøgelsesfelt. Især er den overordnede samfundsdiskurs omkring den finansielle sektor, og de to organisationsdiskurser i de respektive cases vigtige. Den overordnede samfundsdiskurs kan klarlægge interessenters opfattelse af de virksomheder, og hvad der ligger til grund for opfattelsen. De to organisationsdiskurser kan være med til at give en forståelse af medarbejdernes adfærd. Ydermere er det interessant at analysere den givne diskurs, da de diskursive praksisser er med til at forme individer.

4. KAPITEL 4 – TEORI OM VISION

"... if senior management did not involve staff in the visioning process, employees may find it hard to behave in the desired manner, as they feel uncomfortable accepting some aspects of the brand vision" (de Chernatony, 2002:121).

I det følgende afsnit vil vi gennemgå virksomhedens vision, hvor vi primært vil fokusere på virksomhedens interne del. Vi vil her undersøge, hvorledes medarbejderne i Danske Bank og Fælleskassen forholder sig til virksomhedens vision samt hvilke parametre, der er vigtige, når den strategiske vision skal kommunikeres. Herunder vil vi gennemgå; drivkraften bag værdiimplementering, vigtigheden af overensstemmelse mellem pengeinstitutternes og medarbejdernes værdier samt succesfuld ledelse.

4.1.En vision – hvorfor?

At determinere vision og mål er et vigtigt element for alle virksomheder, da virksomhedens strategi udarbejdes på baggrund af, hvad virksomheden ønsker at opnå. Det er især vigtigt at determinere visionen forud for strategiudviklingen. For at definere en vellykket vision, skal disse to essentielle spørgsmål besvares: *"Hvem vil vi være, og hvad vil vi gerne være kendt for?"* (Hatch & Schultz, 2008: 68). For at kunne besvare disse spørgsmål, er virksomheden nødt til at definere sig selv og dermed finde frem til en ønsket virksomhedsidentitet. Når den ønskede virksomhedsidentitet er blevet defineret, skal denne integreres internt og kommunikeres ud eksternt. Denne integreres først såfremt medarbejderne anerkender visionen og virksomhedens værdier. Vores empiriske resultater bærer dog præg af, at visionen ikke integreres i Danske Bank:

Men det er jo sjovt, fordi der er jo ikke rigtig nogen, der kender vores vision i Danske Bank pt. så vidt jeg ved, hvor man kendte vores værdigrundlag før, for der lærte man det på elevuddannelsen. Det er der ikke nogen, der har lært for nyligt (Bilag 1 – Danske Bank, minut 00:06:07).

Derfor er det specielt interessant, at undersøge hvilken betydning dette har internt for medarbejderne i Danske Bank, hvorfor vi eksempelvis vil fokusere på dette i analysen.

Det er vigtigt at tage højde for konsistens mellem VCI-modellens tre dimensioner for at undgå eventuelle kløfter. Ifølge VCI-modellen kan der både opstå kløfter mellem virksomhedens vision og image samt mellem vision og kultur (jf. afsnit 3.1). Når kløften mellem vision og image skal undgås, handler det primært om, at sikre at virksomhedens vision er i overensstemmelse med de forventninger omverdenen har. Et hypotetisk eksempel herpå kan være, hvis Fælleskassens beslutningsprocesser blev ændret således, at blot et enkelt individ suverænt havde magten, da dette er modstridende med andelskassens idégrundlag, som er demokrati. Dette ville højst sandsynligt medføre stærk kritik fra interessenterne, da strategien ikke er i overensstemmelse med interessenternes forventninger (Hatch & Schultz, 2008:73).

4.2.Værdier

Mange danske virksomheder begyndte i løbet af 1990'erne at formulere deres værdigrundlag, hvilket således er et forholdsvis nyt fænomen (Morsing, 2001: 25). Virksomhedernes formulerede visioner skal være tæt forbundet med deres værdier, da værdierne ofte kan ses som et redskab til at udleve visionerne (de Chernatony, 2002: 123). Virksomhedernes værdier er samtidig et udtryk for deres eksterne identitet, da disse netop forklarer omverdenen, hvad virksomhederne står for. Det er dog vigtigt, at værdisættet ikke blot er et sæt formulerede værdier, som ikke stemmer overens med resten af virksomhedens eksistens, men snarere er i overensstemmelse med virksomhedens ageren. *"Den altafgørende variabel er ikke indholdet af en virksomheds ideologi, men i hvor høj grad virksomheden **tror** på sin ideologi, og hvor konsekvent den lever, ånder og udtrykker den i alt hvad den gør"* (Collins et al., 1995: 32).

Vi har i dette speciale valgt at undersøge hvorledes Fælleskassens og Danske Banks værdier influerer medarbejderne, da dette er med til at udtrykke i hvor høj grad visionen udledes. Samtidig klarlægges de to virksomheders arbejde med værdierne, hvilket synliggør drivkræften bag arbejdet med værdierne. Dette vil bruges til at undersøge om der eksisterer en sammenhæng mellem drivkræften bag værdiarbejdet, og hvordan medarbejderne påvirkes af værdierne. Dette vil både undersøges i visionsanalysen og kulturanalysen, da værdierne ligeledes har indflydelse på kulturen (Morsing, 2001: 29).

Ifølge Mette Morsing, professor i kommunikation, kan der i forbindelse med organisatoriske værdier differentieres mellem henholdsvis, bløde og hårde værdier. Bløde værdier har hyppigst et humanistisk udgangspunkt, såsom: ansvar, åbenhed og tillid. Hårde værdier tager derimod udgangspunkt i rationelle og økonomiske ord, såsom: resultatorienteret, effektivitet, målrettethed (Morsing, 2001: 34). Derudover er værdier ikke-observerbare, og er ofte forbundet med moral og normer (Ibid.). Værdier kan samtidig anskues ud fra forskellige tilgange, herunder ud fra, i hvor høj grad virksomheden efterlever værdisættet. Nogle virksomheder formår at implementere og integrere værdierne i virksomheden, hvor de bliver reelle retningslinje. Andre virksomheder formår derimod ikke, at integrere værdierne, hvorfor værdierne blot bliver et redskab til markedsføring. Ifølge Mette Morsing kan drivkræften bag værdiarbejdet beskrives via forskellige idealtypiske tilgange, som er

illustreret i nedenstående model. Morsing understreger dog, at der vil være elementer af alle fire strategier til stede i en virksomhed (Ibid.: 78).

	Religion	Demokrati	Kontrol	Illusion
Værdier	Tro	Proces	Transparens	Marketingredskab
Formålet med værdier er	Fællesskab	Dialog	Normativ kontrol	Profilering
Nøgleaktør	Lederen	Ledere og medarbejdere	Ledelsen	Kunden
Evaluerings	Arbejdsglæde	Aktiv involvering	Måling	Kunde-/image-undersøgelser

I religionsstrategien skal de officielle værdier identificeres og tilegnes medarbejderne. Gennem praksis skal virksomhedens ledelse kommunikere, definere og integrere medarbejderne i værdierne. Lykkes dette, er der stor sandsynlighed for, at medarbejderne vil identificere sig med værdierne, hvorfor arbejdet i sig selv bliver en vigtig og betydningsfuld del af medarbejdernes liv. Dog kan det risikeres, at medarbejderne i denne tilgang bliver for overengagerede (Ibid.).

Når strategien demokrati benyttes, er dialog det primære element. Hele organisationen involveres i, hvilke værdier der er vigtige, hvorfor der skabes et fælles engagement i forbindelse med værdierne og deres praktiske kunnen. Værdiernes styrker er her deres evne til at formidle på tværs af virksomhedens hierarki og faglige skel. Denne tilgang er yderst ressourcekrævende, da arbejdsgangene bliver utrolig lange (Ibid.: 78-79). Fællesskassen arbejder primært ud fra denne strategi, da virksomhedens idégrundlag er bygget op omkring værdien demokrati (jf. Afsnit 5.3.2.).

I tredje strategi; kontrol, implementeres værdiarbejdet ud fra en rationel tankegang om, at værdier giver øget gennemsigtighed og nuancerede evalueringskriterier for ledere og medarbejdere. Dette fører til en mere effektiv organisation, hvorfor værdier her er et styringsværktøj. Ulempen i denne tilgang er, at værdierne og de tilknyttede målinger opleves "uretfærdige", hvilket bidrager til tab af engagement og mening i arbejdet (Ibid.).

I Illusions-strategien er værdier blot et spørgsmål om ekstern profilering, hvorfor omverdenen, kunder og investorer er i fokus. Frem for at kommunikere de faktiske værdier,

forsøger virksomheden at tilpasse sig samfundets forventninger. Dette kan have store konsekvenser, da virksomheden vil fremstå som noget den ikke er, hvilket vil medføre kløfter i forbindelse med ekstern kommunikation og det egentlige ståsted (Ibid.). Danske Bank benytter sig primært af denne strategi, da værdierne ikke er integreret i koncernen, men fungerer derimod blot som profilering (jf. afsnit 5.2.8.)

4.3. Person-Organization-Fit

I forlængelse af vigtigheden af virksomhedens værdisæt, har vi valgt at inddrage teorien omkring Person-Organization-Fit (fremover POF), som primært belyser overensstemmelsen mellem de organisatoriske værdier og den enkelte medarbejders værdier (Yaniv & Farkas, 2005: 448). Eksisterer der en høj overensstemmelse, dermed en høj POF, vil medarbejderne typisk være tilfredse og samtidig have et tættere tilhørsforhold til den pågældende virksomhed. Ydermere kan tilføjes, at medarbejdere som deler virksomhedens værdier, er mere tilbøjelige til at yde ekstra (Yaniv & Farkas, 2005: 449). Dette kan medføre, at medarbejderne i højere grad kommunikerer virksomhedens værdier videre til eksterne interessenter og derved agerer som ambassadører for virksomheden (Ibid.: 457).

En lav POF kan vise sig som et resultat af, at der eksisterer inkongruens mellem virksomhedens reelle værdier og de udtrykte værdier. I et sådant tilfælde kan medarbejderne føle sig løjet overfor, hvilket kan resultere i kynisme og svække medarbejdernes virksomhedsidentifikation (Ibid.: 448). Medarbejderne kan derved påvirkes i en negativ retning, ved eksempelvis at modarbejde værdierne og kulturen. Derfor vil det oftest være i virksomhedens interesse, at der eksisterer en høj POF, således medarbejderne er loyale overfor virksomheden. En høj POF kan dog også bevirke i en negativ retning, da en sådan kan resultere i, at en kultur kan blive for sammentømret og dermed vil den være svær at ændre (Ibid.: 452). Det kan således være vanskeligt, at implementere og integrere en ny vision i en virksomhed med en stærk kultur (Ibid.: 453). Dette har været og er til stadighed tilfældet i Danske Bank, da de eksempelvis i 2012 lancerede en ny vision i forbindelse med "New Normal – New Standards" kampagnen, som (jf. afsnit 5.2.). På baggrund af dette er det specielt interessant, at undersøge om den nye vision er implementeret og integreret med succes.

POF kan analyseres ud fra fire forskellige fokusområder (Ibid.: 450). Specielt to af dem er væsentlige for specialets problemfelt, hvorfor vi har valgt at tage udgangspunkt i disse. Første område fokuserer på overensstemmelsen mellem medarbejderens værdier og virksomhedens kultur (Ibid.). Denne overensstemmelse måles ved, at vi som interviewere stiller medarbejderne spørgsmål såsom: *"To what degree do your values, goals and personality "match" or fit this organization?"* (Ibid.: 451). I tråd med dette, har vi i vores interviewguide udformet lignende spørgsmål med det formål, at belyse i hvor høj grad medarbejderne i Fælleskassen og Danske Banks værdier er overensstemmende (Bilag 4 & 5 - interviewguides). POF kan ligeledes måles ud fra, i hvor høj en grad medarbejdernes personlighed og virksomhedens image passer sammen (Ibid.).

Teorien er valgt, da den kan være medvirkende til at illustrere i hvor høj grad, der eksisterer samhørighed mellem Danske Bank og Fælleskassen og medarbejderne. Det er interessant både at kigge på overensstemmelse mellem medarbejdernes værdier og virksomhedens værdier og kultur, samt ligeledes hvordan virksomhedens image og medarbejdernes personlighed matcher, da begge dele kan være en indikator for, hvorledes medarbejderne påvirkes af forskellige organisatoriske faktorer.

4.4.Living the brand

I den traditionelle marketingtilgang, hvor målgruppen for virksomhedernes kommunikation hovedsageligt er eksterne interessenter, er målgruppen i dag både interne og eksterne interessenter (Karmark, 2005: 106). Samtidig så man førhen udelukkende virksomhederne som afsendere af den eksterne kommunikation, men i dag anskues også medarbejderne som vigtige afsendere. Derfor er det essentielt, at medarbejderne repræsenterer virksomheden på bedst mulig vis overfor de eksterne interessenter. Således bliver teorien bag living the brand i dette speciale relevant, da det her kan undersøges, i hvor høj grad og hvordan medarbejderne lever brandet ud. Dette er med til at give en indikation af, hvorledes Danske Bank og Fælleskassens vision udledes af medarbejderne, og dermed hvordan de påvirkes af visionen.

For at inkorporere virksomhedens strategier kan man ifølge Esben Karmark tage udgangspunkt i to perspektiver; *marketing- & kommunikationsperspektivet* og *norm &*

værdiperspektivet (Ibid.: 108). I det førstnævnte perspektiv fokuseres der på, at få medarbejderne til at forstå brandets værdier, ud fra hvorledes virksomheden definerer dem. Dette opnås primært via intern kommunikation, såsom træning og udvikling af medarbejderne. Det ønskede formål er således at få medarbejderne til at leve *efter* brandets værdier (Ibid.). Det er således lederens primære opgave, at formulere og kommunikere værdierne ud til medarbejderne, så de opnår fuld forståelse for, hvilken betydning værdierne har for dem i arbejdsrelaterede situationer. Lykkes dette, vil virksomhedernes værdier, ifølge marketing & kommunikationsperspektivet, videreføres til kunderne gennem medarbejderne (Ibid.).

Norm- og værdiperspektivet søger i højere grad at involvere medarbejderne i processen, og perspektivet kræver at udformningen af værdierne tager udgangspunkt i organisationens kultur frem for visionen. I dette perspektiv skal medarbejderen, via sine handlinger og holdninger, repræsentere brandet (Ibid.). Opnås dette, kan brandet blive så stor en del af medarbejderne, at der vil opstå en dyb og personlig indlevelse i brandet. Derfor kan der argumenteres for, at medarbejderne i norm- og værdiperspektiv *er* brandet (Ibid.)

En central forskel imellem de to tilgange er således forholdet mellem kontrol og ansvar. Hvor marketing- og kommunikationsperspektivet udøver direkte kontrol gennem kontroversielle metoder såsom performance overvågning, fører norm- og værdiperspektivet en mere indirekte kontrol, hvor medarbejderne sættes i situationer som giver dem forståelse for brandets værdier (Ibid.: 109). Forskellighederne af de to strategier kommer til udtryk i de to cases, da Fælleskassen og Danske Bank benytter sig af hver deres strategi (jf. afsnit 5.2. og 5.3.).

4.5.Ledelsestilgange

For at præmissen i teorien bag living the brand opnås, er det vigtigt, at ledelsen formår at kommunikere værdierne og visionen forståeligt ud til medarbejderne. *"In other words, senior managers are wrong when they think that just writing down the vision is sufficient – the vision needs to be given meaning for staff* (de Chernatony, 2002: 121). Derfor kan medarbejderne

ikke efterleve visionen uden at have fuld forståelse for, hvorledes visionen skal udledes (Ibid.). I de respektive cases vil vi derfor undersøge, hvordan de interne strategier kommunikeres ud til medarbejderne, hvor vi især vil fokusere på, hvilken ledelsesstil der gør sig gældende.

Vi har i dette speciale valgt at tage udgangspunkt i ledelsesperspektivet, *behavioural style*, hvori vi differentierer mellem *task-centered leadership*, hvor fokus er på opgaver og profitoptimering og *people-centered leadership*, som prioriterer sine medarbejderes behov frem for blot at fokusere på bundlinjen (Alvesson & Spicer, 2010: 14). Denne tilgang er valgt, da den kan ses i forlængelse af de to ovennævnte tilgange inden for living the brand teorien, hvor der ligeledes differentieres mellem opgaver og medarbejdere. Leadership behavioural style perspektivet har dog et positivistisk synspunkt, hvor konteksten ikke tages i betragtning og samtidig tager perspektivet udgangspunkt i, at der kun eksisterer én opfattelse af, hvad en god leder er (Ibid.). Da vi tager udgangspunkt i den socialkonstruktivistiske tilgang, anses konteksten som relevant. Ydermere eksisterer der ikke kun én opfattelse af en god leder, men multiple subjektive opfattelser (jf. afsnit 2.2.) I forlængelse af dette, kan der argumenteres for, at ledelsesstilen skabes på baggrund af den diskursive kontekst, hvorfor forskellige situationer vil kunne udlede forskellig adfærd (Ibid.).

4.5.1. Kritik af living the brand

På trods af teoriens præmisser kan være nyttige redskaber til ledelse, eksisterer der væsentlige faldgruber inden for teorien (Karmark, 2005: 105). Det kan være en udfordring at få samtlige medarbejdere til at tage virksomhedens værdier til sig og dermed udleve dem. Der eksisterer mange komplikationer ved oversættelsen af værdierne, hvilket betyder, at det er svært at forklare medarbejderne, hvordan en specifik værdi skal udledes i en specifik situation (Ibid.). Derudover kan man risikere, at medarbejderne fortolker living the brand initiativerne som påtrængende, hvilket i sidste ende kan resultere i direkte modarbejdelse af de intendede initiativer. Modarbejder blot få medarbejdere initiativerne, vil dette resultere i, at præmissen for living the brand teorien bliver overflødig, da modstanden vil overskygge de vellykkede aspekter (Mitchell, 2004: 30 i Karmark, 2005: 105).

På baggrund af den socialkonstruktivistiske tilgang, kan der ligeledes argumenteres for, at medarbejderne tolker subjektivt, og derved vil forståelsesrammen udvides fra en objektiv sandhed til flere multiple fortolkninger (Jf. afsnit 2.2.).

5. KAPITEL 5 - VISIONSANALYSE AF DANSKE BANK & FÆLLESKASSEN

I det følgende afsnit vil vi med udgangspunkt i ovennævnte teori og den primære empiriske data, analysere henholdsvis Danske Bank og Fælleskassens vision og værdier. Herunder hvordan disse implementeres, kommer til udtryk i virksomheden, og vi vil samtidig undersøge, hvorledes visionen påvirker medarbejderne i de respektive cases. Med udgangspunkt i Danske Bank og Fælleskassens officielle visioner, vi vil sammenligne disse med resultaterne fra fokusgruppeinterviewene. Dette gøres for at se, om der er sammenhæng mellem den officielt udtrykte vision, og hvordan denne opfattes af virksomhedernes medlemmer.

5.1.Introduktion til visionsanalyserne

Men det er jo sjovt, fordi der er jo ikke rigtig nogen, der kender vores vision i Danske Bank pt., så vidt jeg ved. Hvor mange kendte vores værdigrundlag før, for der lærte man det på elevuddannelsen. Det er der ikke nogen, der har lært for nyligt.. Jeg tror faktisk de tog den frem på sidste tillidsmandsmøde, og den gav ingen mening – det kunne ligeså godt være for Arla Foods (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:06.07).

Medarbejderne i Danske Bank har blot et overordnet kendskab til værdierne og visionen, men har ikke integreret disse. Ydermere mener medarbejderne, at de formulerede værdier kan betegnes som floskler og tillægger dem derved ingen betydningen. Snarere arbejdes der internt ud fra et uofficielt værdisæt, som er skabt både af medarbejderne imellem og af ledelsen, som benytter en task-centered ledelsesstil. Samtidig har Danske Bank igennem hele krisen, via forskellige kampagner, forsøgt at tilpasse sig samfundet, hvorfor de kan betegnes som værende hyper-adaptive.

Altså det er jo ikke målbart, det er jo egentlig bare at fortsætte vores DNA. Altså vi har jo denne her DNA, at der er ikke nogen, der bliver målt her. Altså alle skal have en vis personlighed for at komme ind i butikken, og har du den personlighed der ligesom smitter af, så når vi denne her vision (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:30:45).

Fælleskassen arbejder ud fra andelskassens grundværdi, på trods af at deres vision og værdier ikke er eksplicit beskrevet. Samtidig arbejder Fælleskassen ud fra en people-centered ledelsesstil, som har medarbejderne i fokus, hvor medarbejderne har medindflydelse i de forskellige beslutningsprocesser. Således skabes grundværdierne i Fælleskassen i samspil mellem medarbejderne og ledelsen, hvorfor medarbejderne i højere grad motiveres til at efterleve strategien. Vi vil i følgende afsnit komme med belæg og eksempler på ovenstående.

5.2. Danske Bank – visionsanalyse

Vores fokusgruppeinterview med Danske Bank bevidnede om, at medarbejderne ikke har et stort kendskab til den formulerede vision, som eksplicit står beskrevet på koncernens hjemmeside (Danske Bank, 2013b). Ydermere anerkender medarbejderne ikke Danske Banks vision, hvilket kommer til udtryk i citatet øverst i foregående afsnit. Citatet viser tydeligt, at medarbejderne hverken har kendskab til eller forstået visionen om, at banken ønsker at være en troværdig, finansiel partner. Ydermere tilføjer Louise i fokusgruppeinterviewet: *"Jeg vidste slet ikke, at den var blevet ændret"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:06:26). Da vi senere, under fokusgruppeinterviewet med Danske Bank, spørger respondenterne, hvad de forbinder med en vision, fortæller René således:

Du ser jo tit et værdigrundlag eller en vision fra en virksomhed der sådan lidt, hvad er det du egentlig vil, hvorfor starter du...og jeg tror vores er et eller andet med, "financial partner", den ville ikke kunne være mere flyvsk end noget som helst, men en vision skal jo være meget bred ikke? (...) (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:19:19).

Umiddelbart tyder dette på, at Danske Bank har valgt at fokusere mere på den eksterne eksekvering af både vision og strategi frem for at fokusere på den interne del. Dette vil analyseres nærmere i følgende afsnit.

5.2.1. En overordnet strategi eller blot en tilpasning

"Recognised as the most trusted financial partner", således udtrykkes Danske Banks eksterne vision (Danske Bank, 2013b). Denne skal opnås gennem koncernens mission som karakteriseres således: *"Setting new standards in financial services"* (Ibid.). De nye standarder skal gavne både kunder, investorer, samfundet samt koncernen selv. Banken har specifikt defineret fire punkter, hvorigennem disse nye standarder skal udtrykkes (Ibid.):

- Rådgivning og finansielle løsninger
- Interaktion med kunderne
- Gennemsigtighed og finansiell styrke
- Ansvarlighed

Det overordnede mål for Danske Bank er derved, at blive den bedste bank i Danmark, hvilket kræver tillid fra både kunder, investorer og det generelle, danske samfundet. Danske Bank har, siden finanskrisens udbrud i 2008, flere gange forsøgt at rette op på den massive kritik, banken har været udsat for og senest med ansættelsen af koncernens nye administrerende direktør, Thomas Borgen (Reuters, 2013). De mange tiltag koncernen i løbet af finanskrisen har implementeret, kan tolkes som værende et forsøg på, at tilpasse bankens handlinger til samfundets forventninger. Hvad samfundets forventninger konkret indebærer, vil blive uddybet i afsnit 8.6. omkring legitimitet i et virksomhedsperspektiv. Nedenfor vil vi via flere eksempler argumentere for, hvorfor Danske Bank kan karakteriseres som værende hyper-adaptive, og derved hvorfor de befinder sig i en identitetskrise (jf. afsnit 3.1.).

Inden finanskrisens udbrud lancerede banken i 2000 kampagnen *"Gør det du er bedst til – Det gør vi"*. Kampagnen levede op til sin målsætning om at skabe et bedre image, men efter finanskrisens udbrud mistede Danske Bank igen troværdighed i samfundet, da banken fortsatte med sloganet, som nu fremstod misvisende og negativt (Børsen, 2011). Med sloganet fremstillede Danske Bank sig selv som ekspert på det finansielle område, idet koncernen portrætterede sig selv som værende i besiddelse af kompetencer, som kunden ikke havde. Dette var i uoverensstemmelse med virkeligheden, da banken netop forinden havde været genstand for massiv kritik på grund af mangelfulde kreditvurderinger, risikable investeringer

(Mikkelsen, 2007: 141) og ikke mindst Stein Bagger sagen¹, hvilket fik banken til at fremstå inkompetent (Avisen, 2008). Samtidig distancerede koncernen sig fra kunderne ved at benytte pronominet "vi", som kun henviste til banken selv og ikke kunderne. På trods af den omtalte kritik, fastholdte Danske Bank kampagnen frem til sommeren 2009, hvorfor Danske Banks mærkat "arrogant", brændte sig fast i mange kunders opfattelse af banken (Berlingske, 2009).

Den omfattende kritik medførte at Danske Bank lancerede kampagnen "*Bedre Bank*", som havde til formål at rette op på den massive kritik banken til stadighed var genstandsfelt for (Kommunikationsforening, 2010). Med kampagnen droppede banken det arrogante udtryk, og forsøgte i stedet at imødekomme kunderne ved at lytte og skabe dialog. Hermed erkendte banken endeligt, at deres selvopfattelse var i stærk kontrast med kundernes og samfundets opfattelse af banken. Danske Bank involverede derfor i denne kampagne sine interessenter, hvilket, ifølge Aaker, er en effektiv strategi, når det gælder om at, at genvinde tillid og genoprette et image: "*Customer involvement in brand-building exercises using non mass media can be particularly effective*" (Merrilees & Miller, 2007: 542). Idet koncernen valgte, at lancere kampagnen som blev tilpasset den kritik omverdenen havde ytret, tilsidesatte Danske Bank sin virkelige identitet, hvorfor kampagnen fremstod utroværdig (Hatch & Schultz, 2008: 61). Godt et år efter lancerede Danske Bank "*Gul*" kampagnen, hvor banken skiftede de velkendte blå og hvide farver ud med gul og sort, hvilket skulle signalere, at banken ikke var dyr og grådig, hvilket på daværende tidspunkt var den gængse opfattelse (Børsen, 2010a).

I februar 2012, tiltrådte Eivind Kolding som administrerende direktør, og Danske Bank lancerede i slutningen af året den seneste kampagne og strategi: "*New Normal - New Standards*", som i dag stadig benyttes (Børsen, 2012). På Danske Banks hjemmeside kommer det til udtryk, at også denne strategi skal være med til at genetablere tilliden til banken og samtidig sikre, at koncernen lever op til sin nye vision (Danske Bank, 2013c). Hensigten med kampagnens implementering er, at give et billede af "det nye normale", som Danske Bank tilpasser deres nye standarder efter (jf. afsnit 1.1.). Kampagnens budskab er derfor, at Danske

¹ Danske Bank udlånte millioner ud til Stein Baggers virksomhed, IT-Factory på trods af, at der havde været flere advarsler om, at Stein Bagger var korrupt. Dette fik banken til at fremstå inkompetent hvorfor mange kunder mistede tilliden til banken.

Bank er en storbank, som lytter til sine hårdeste kritikere, at de har lært af deres fejl og at de tør indrømme, at de har fejlet (Danske Bank, 2013b). Alt dette falder dog til jorden, da den gængse opfattelse er, at Danske Bank ikke har ændret sig, men blot har udarbejdet kampagnen i et forsøg på at rette op på deres dårlige image. (EPN, 2013). Kampagnen vakte umiddelbart efter lanceringen stor opsigt, hvorfor dele af kampagnens indhold efter kort tid er blevet trukket tilbage (Kommunikationen, 2012). Derved forsøger Danske Bank, med den nye kampagne, at fremstå som et troværdigt pengeinstitut i håb om at imødekomme samfundets krav. Strategiens vision er derfor et tegn på, at banken ønsker at fokusere på kunderne, og dermed lægge vægt på god, tillidsfuld og troværdighed rådgivning.

Vi tolker, at ovenstående begivenheder er et tegn på, at Danske Bank blot har forsøgt at tilpasse sig samfundets kontekstuelle forventninger. Disse tilpasninger har dog resulteret i, at bankens interessenter ikke anerkender de forskellige kampagner, idet de blot opfattes som "varm luft". De mange kampagner og identitetsskift betyder, at Danske Banks adfærd kan betegnes som hyper-adaptive, og samtidig tolker vi, at Danske Bank befinder sig i en identitetskrise, da de udelukkede udfører strategier på baggrund af, hvad de tror samfundet forventer.

De mange identitetsskift banken har gennemgået, kan jf. afsnit 4.4 omkring living the brand, påvirke medarbejderne, idet det kan forekomme demotiverende konstant at skulle involvere sig i nye tiltag. Medarbejderne ved derfor ikke, hvad de skal forholde sig til, hvilket resulterer i, at de ikke tilgodeser de forskellige retningslinjer, men blot agerer ud fra de gamle og kendte. Dette kommer til udtryk i fokusgruppeinterviewet, hvor den ene respondent udtrykker sig således: *"Vi har også haft sådan en kultur, hvor vi sådan tænkte: "Hold nu kæft.. Der er jo omstruktureringer en gang om året, så vi gider faktisk overhovedet ikke sætte os ind i hvad de her ting er"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:35:27). I følgende afsnit vil vi analysere, hvorledes medarbejderne påvirkes af de formulerende værdier, Danske Bank, i forbindelse med deres vision, har udarbejdet.

5.2.2. Værdier i Danske Bank

Internt i Danske Bank eksisterer der en fælles opfattelse af hvordan, og hvad der skal arbejdes ud fra (Bilag 1, Danske Bank). Denne opfattelse bærer præg af en stærk konkurrencementalitet, som der ofte ubevidst refereres til (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:40:41). Dermed kan der argumenteres for, at der eksisterer et uofficielt værdisæt i banken. Dette kan således tolkes som, at der internt eksisterer en konflikt mellem den eksterne information, de udtrykte værdier og de værdier der reelt efterleves.

5.2.3. De formulerede værdier

Den formulerede vision er (jf. afsnit 4.2.) tæt forbundet med virksomhedens værdier, da disse er et udtryk for virksomhedens eksterne identitet. Ifølge Danske Banks hjemmeside skal de fem værdier ses som et kompas, der rettes ind efter i arbejdet for at blive kundernes mest betroede finansielle partner – både etisk og professionelt (Danske Bank, 2013d). Samtidig påpeger Danske Bank, at disse også fungerer som pejlemærker og kvalitetsmålepunkter i medarbejdernes daglige arbejde. Danske Bank har udarbejdet fem kerne værdier, som er følgende (Ibid.):

- Kompetence – gennem høje standarder for kvalitet og faglighed
- Ordentlighed – i forretnings adfærd, og som en del af samfundet
- Værdiskabelse – for kunder, medarbejdere og aktionærer
- Engagement – i kundens finansielle forhold
- Tilgængelighed – elektronisk og fysisk

I forbindelse med visionen om at blive den mest tillidsfulde bank i Danmark, mener Danske Bank med værdien kompetence, at de vil skabe høje standarder, kvalitet og faglighed (Ibid.). Ud fra dette tolker vi, at koncernen mener, at deres medarbejdere er kompetente og giver den bedst mulige rådgivning til deres kunder. Værdien ordentlighed – i forretningsadfærd og som en del af samfundet, tolker vi er et udtryk for, at banken vil opføre sig etisk korrekt. Dermed mener Danske Bank, at de vil rådgive indenfor rammerne af den givne diskurs, der eksisterer i samfundet. Værdiskabelse, som er bankens tredje værdi, skal forstås på den måde, at de tre interessentgrupper: Kunder, medarbejdere og aktionærer, skal have bedst udbytte af relationen til Danske Bank. Engagement – i kundens finansielle forhold, tolker vi som, at den

enkelte rådgiver skal skabe en personlig relation til den enkelte kunde. Sidste værdi omhandler tilgængelighed - elektronisk såvel som fysisk. Således vil Danske Bank stå til rådighed for kunden (Ibid.).

5.2.4. Intern kendskab til de formulerede værdier

"Vi har altid haft vores værdier, du ved, kompetent, værdiskabende, ordentlig og alt det der. Men, det synes jeg er lidt sjovt for sådan en stor virksomhed, at de ikke kommer mere til udtryk" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:06:24).

Således lød det, da vi i fokusgruppeinterviewet spurgte medarbejderne i Danske Bank, om de havde kendskab til de formulerede værdier. Som det fremgår, er der et kendskab til værdierne blandt respondenterne, men samtidig bærer ovennævnte udtalelse præg af, at værdierne ikke er integreret blandt medarbejderne men blot beskrevet. Dog nævner respondent Kristian, uden tøven, meget hurtigt de fem formulerede værdier - endda præcis i den rækkefølge værdierne står beskrevet på Danske Banks hjemmeside (Danske Bank, 2013d). Efter værdierne er blevet nævnt, tilføjer han grinende: *"(...) Jeg kan dem stadig"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:08:28). Værdierne udtrykkes meget mekanisk samtidig med, at Kristian griner. Dette tolker vi som, at han kun kender værdier grundet udenadslære. Havde Kristian udover blot at remse værdierne op, også forklaret med egne ord, hvordan værdierne skal forstås, ville det udtrykke større forståelse af værdierne. Selvom medarbejderne ikke umiddelbart har et stærkt tilhørsforhold til de officielle værdier, kommer det i løbet af fokusgruppeinterviewet til udtryk, at medarbejderne er utrolig ærekær overfor deres arbejde (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:05:08).

Internt eksisterer der en fælles opfattelse af hvordan, og hvad der skal arbejdes ud fra. Denne opfattelse bærer præg af en stærk konkurrencementalitet, som der ofte ubevidst refereres til (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:40:41). Vi tolker, at på grund af det eksisterende, uofficielle værdisæt, bliver de formulerede værdier overflødige. Som et eksempel på en af disse uskrevne værdier, kan nævnes resultatorienteret. Efter endt rådgivning rater kunderne Danske Banks rådgivere ud fra, hvor tilfredsstillende, de mener, det pågældende møde var: *"Og de fleste ligger på 9,1 ud af ti mulige, så overlæggen er rimelig høj, og det er jo også*

ensbetydende med, at det her møde det skal gå fantastisk. Og de spørgeskemaer og de kunder vi holder møde med, de skal være glade (...)" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:05:55). Citatet udtrykker, at medarbejderne ønsker at mødet med kunden skal gå godt, så medarbejderen kan opnå et godt resultat og dermed opnå en høj score. Danske Bank er via forskellige tiltag med til selv, at skabe de uofficielle værdier der eksisterer internt. De uofficielle værdier er ligeledes med til at forme den eksisterende diskurs i virksomheden. Dette vil blive uddybet i afsnit 7.2. I fokusgruppeinterviewet kommer det dog til udtryk, at den eneste officielle værdi respondenterne har taget til sig, er værdien "ordentlighed", som gentagne gange bliver nævnt og refereret til:

Og alle sammen er, ligesom Kasper siger, positive værdier, så om du er loyal eller tillidsfuld, jamen altså, om du har valgt det ene eller det andet ord, bare du ligesom altid yder en god service og man også har det hele vejen igennem koncernen. Så synes jeg måske ikke det er så vigtigt, hvad de der fem ord er, bare du ligesom.. ja, gør tingene ordentligt (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:17:32).

Da denne værdi er den eneste værdi samtlige respondenter kender, tolker vi, at kun denne værdi, er blevet tillagt substans og relevans af medarbejderne selv på baggrund af kritikken fra offentligheden. Dette begrundes med, at Danske Bank adskillige gange er blevet kritiseret for, at udvise uansvarlig adfærd både forretningsmæssigt og som en del af samfundet. Medarbejderne er derved bevidste omkring denne værdi, men dette er dog ikke ensbetydende med, at medarbejderne efterlever værdien.

5.2.5. De udhulede værdier

Vi er glade for det kundeprogram, og jeg kan nu give en bedre pris til de gode kunder, og hvor der var en strid kunde før, kunne de jo få en ligeså god pris, som en der måske havde 10.000.000 stående på kontoen, og det er måske ikke helt fair, og de fleste medarbejdere kan sgu godt lide kundeprogrammet - vi kunne bare godt have tænkt os at det var blevet markedsført anderledes..." (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:53:19).

Eksternt ytrer Danske Bank, at de har kunden i fokus. (jf. afsnit 5.2.3). Ovenstående citat bevidner dog om, at der internt handles anderledes, da respondenterne bevidst differentierer mellem gode og dårlige kunder. Samtidig sætter de, med indførslen af deres nye kundeprogram², gebyrer op for at have en konto (Danske Bank, 2013e). Kundeprogrammet bærer ydermere præg af, at banken favoriserer nogle kunder over andre (Ibid.). Det kan derfor diskuteres, hvor værdifulde de formulerede værdier er, og om de stemmer overens med Danske Banks nye vision.

Værdien tilgængelighed bliver udhulet, da banken pointerer, at de vil være konstant tilgængelige for sine kunder, men nedlægger adskillige filialer (Politiken, 2012a). Jan Sverre, Direktør for Personal Banking i Danske Bank udtaler således om lukningerne: *"Der vil være nogle kunder, for hvem adgangen til kassen er afgørende. Der kan godt være nogle, som derfor foretrækker at bruge et andet sted."* (Ibid.). Nedlukningen af alle disse filialer, signalerer derfor en tvetydighed, idet banken eksternt ytrer, at de ønsker at have fokus på kunderne og være tilgængelige, men samtidig lukker over 100 filialer. Vi tolker samtidig, at citatet er et udtryk for, at Danske Bank er ligeglade med den lille kunde, da det er kunden der må tilpasse sig bankens ændringer og ikke omvendt.

Udover at flere af værdiernes udhules i det de ikke efterleves, gav respondenterne i fokusgruppeinterviewet udtryk for, at værdier generelt ikke har nogen stor betydning i deres arbejde, og betegner dem som floskler:

(...) for altså helt ærlig, et eller andet sted; værdier de er jo floskler. Altså det er jo noget vi siger; "det er det her, vi gerne vil", for det er jo smart at sige - til en vis grænse. Og det kan være svært at leve op til... Men alle værdier er jo gode i princippet, for der er jo ikke nogen der siger, at de har dårlige værdier (...) (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:13:54).

² Med det nye kundeprogram, skal kunder med et engagement på mindre end 750.000 betale gebyr. Således er de det kunder, med et stort engagement, som Danske Bank derved tjener mest på, som slipper for, at betale gebyr.

Der eksisterer derved et mismatch mellem, hvad koncernen eksternt ytrer, og den adfærd der gør sig gældende internt i virksomheden.

5.2.6. Betydning af de officielle værdier

De formulerede værdier nævnt i afsnit 5.2.3 om Danske Banks værdier der i dag officielt arbejdes med, blev indført tilbage i 1998 af tidligere direktør Peter Straarup i forbindelse med kampagnen *"Gør det du er bedst til – det gør vi"* (Mikkelsen 2007: 27). De fem kerneværdier skulle, i samspil med kampagnen, styrke Danske Banks image. Dette lykkedes, da virksomhedens image rykkede sig fra en 44. plads til en 6. plads i en imageundersøgelse foretaget af Berlingske Nyhedsmagasin i 2008 (Børsen, 2009). Kerneværdierne blev frem til 2008 anset som troværdige, da banken indtil da blev anset som en kompetent og pålidelig bank, hvilket kom til udtryk på image-fremgangen (Ibid.). Efter finanskrisens indtræden blev denne opfattelse dog ændret, da det stod klart, at Danske Bank ikke kunne efterleve kampagnens budskab og de eksisterende værdier, hvilket Stein Bagger sagen var et bevis på.

Tilpasningen med *"New Normal – New Standards"*-kampagnen samt de kampagner lanceret efter finanskrisens udbrud, tolker vi som værende et tegn på, at Danske Bank har anerkendt ændringer i samfundet (jf. afsnit 1.1). Til trods for dette, opererer koncernen forsat med de eksisterende kerneværdier, som er over ti år gamle (Danske Bank, 2013d). Det kan således diskuteres hvor inkorporeret og målrettet, de eksisterende værdier er i bankens nye vision, da værdierne har eksisteret siden 1998 og har været inddraget i adskillige kampagner. Dermed kan der argumenteres for, at de fem kerneværdier kan anses som værende overflødige, da de ikke lever op til, hvad der ifølge Danske Bank, er meningen med dem. Sagt med andre ord; Danske Bank har et problem, idet der har været uoverensstemmelse mellem den udtrykte kommunikation og deres egentlige ageren. Vi tolker således, at Danske Bank blev grebet af panik, idet de lancerede adskillige kampagner uden egentlig at ændre noget internt.

Vi tolker, at grunden til at Danske Bank stadig opererer med værdierne fra 1998, er på grund af den fremgang koncernen havde, fra da værdierne blev lanceret i 1998 under Straarup frem til krisens udbrud i 2008. Derved kan det udledes, at Danske Bank håber på, at værdierne

eksternt vil have samme effekt i dag, som de tidligere har haft. Forskellen fra 1998 til i dag er dog, at værdierne under Straarup var inkorporeret i kulturen, hvilket ikke er tilfældet i dag (jf. afsnit 7.2).

5.2.7. Implementeringen af de formulerede værdier

Der eksisterer uoverensstemmelse mellem det Danske Bank ytrer, og det de gør internt i virksomheden. Danske Bank udtrykker at de har medarbejderen i fokus konstant, men den eksisterende ledelsesstil i koncernen, fokuserer snarere på opgaverne og derved at optimere bundlinjen. Medarbejderen tilsidesættes derved til fordel for gode resultater.

Danske Bank benytter i forbindelse med, at få medarbejderne til at leve brandet ud marketing- og kommunikationsperspektivet (jf. afsnit 4.4.). Dette begrundes med, at det eksempelvis forventes, at alle medarbejdere, som en del af oplæringsprocessen, gennemfører et e-learning-kursus, hvor de lærer om Danske Bank (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:26:42:2). Derudover afholdes der ugentlige morgenmøder, hvor medarbejderne opdateres, omkring hvad der er sket i den forgange uge (Ibid.). Danske Bank udtrykker samtidigt flere steder på deres hjemmeside, at de går op i, at deres medarbejdere er ordentligt informeret og opdateret, hvilket skal ske igennem medarbejdersamtaler og træning (Danske Bank, 2013c). Samtidig kan disse møder og kurser tolkes som en måde, hvorpå banken kan kontrollere og sikre, at medarbejderne har et kendskab til værdierne, den generelle virksomhed og diverse tiltag. Tidligere kommunikationsdirektør i Danske Bank, Steen Reslev, udtaler sig således: *"Det kræver 'politiindsats' for at kommunikationen ensrettes på tværs af medier og målgrupper"* (Christensen & Morsing, 2005: 96). Vi tolker ligeledes udtalelsen som værende et tegn på, at der i Danske Bank benyttes kontrol for at sikre, at medarbejderne har kendskab til virksomheden, for således at kunne kommunikere de rette budskaber ud eksternt. Ovenstående måde at håndtere medarbejdernes kendskab til virksomheden på, er jf. afsnit 4.4 omkring living the brand, en væsentlig præmis i marketings- og kommunikationsperspektivet. Det lykkes dog ikke Danske Bank at kommunikere hverken strategi, vision eller værdier ud til medarbejderne, således medarbejderne lever efter brandet, hvilket ellers er formålet med perspektivet (jf. afsnit 4.4).

(...) altså det værdisæt der reelt er lavet - jamen at det bliver der gjort noget ved. At man simpelthen fortæller om det og italesætter det, sådan så alle egentlig har det i baghovedet hele tiden. Det tror jeg ikke, at man altså, går så meget op i lige i øjeblikket. (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:09:37).

Vi tolker, at citatet er et udtryk for, at den generelle ledelse, herunder topledelsen og mellemlederne, ikke fokuserer på værdierne, og der opfordres derved ikke til integration, kendskab eller forståelse af de formulerede værdier. På hjemmesiden fremgår det ydermere, at det er den enkelte leders ansvar, at der eksisterer et sundt arbejdsmiljø, herunder fysisk såvel som psykisk (Danske Bank, 2013f). I forbindelse med koncernens kampagne *"New Normal – New Standards"* valgte koncernen at tillægge arbejdsmiljøarbejdets organisering nytænkning (Ibid.). Dette bestod i, at mellemlederne skulle engagere og inddrage medarbejderne i det daglige arbejde, ved at give medarbejderne medindflydelse i arbejdsmiljøet og skabe kortere beslutningsgange (Ibid.). Jævnfør afsnit 4.5. omkring ledelse, kan der argumenteres for, at ovenstående tiltag er et forsøg på, at ledelsesstilen i koncernen skal være i tråd med ledelsesstilen, people-centered, hvor medarbejderne er i centrum. I fokusgruppeinterviewet kommer det dog til udtryk, at den reelle ledelsesstil i Danske Bank snarere kan betegnes som task-centered ledelsesstil, hvor der fokuseres på bundlinjen: *"Vi kan alle godt lide at performe ikke, og det giver jo nogle gode tal, så kan chefen slappe lidt mere af."* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:40:41). Ligeledes skal kunden, som tidligere nævnt, efter hvert kundemøde, bedømme, hvor godt rådgiveren har klaret mødet. Rådgiveren skal opnå en score på minimum 8,8 ud af 10 mulige, før resultatet anses som tilfredsstillende (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:05:55). Dette signalerer at topledelsen, som har implementeret tiltaget, lægger vægt på, at rådgiverne skal performe således bundlinjen i sidste ende optimeres. Lederne i de forskellige afdelinger er derved med til at præge og forstærke den eksisterende diskurs i Dansk Bank, da de er med til at sætte dagsordenen. Dette vil uddybes nærmere i afsnit 7.2., hvor Danske Banks kultur analyseres.

5.2.8. Personlige vs. organisatoriske værdier

Jævnfør afsnit 4.3. omkring POF, argumenteres der for, at såfremt der eksisterer overensstemmelse mellem virksomhedens formulerede værdier og medarbejderens

personlige værdier, vil sandsynligheden for et tæt tilhørsforhold til virksomheden være stor. I fokusgruppeinterviewet fremgik det, at der eksisterer enighed om, at de formulerede værdier kan sættes i en personlig kontekst:

(...) jeg taler ikke kun for der, hvor jeg selv arbejder. Det her, det er også generelt, når jeg hører værdier, så er det det, jeg tænker. Men det ligger jo også, for der hvor jeg arbejder, at det, det skal også være der, der hvor jeg er ansat.. ellers har jeg ikke lyst til at være der. Hvis jeg ikke kan se mig selv i øjnene, når jeg går hjem, så skal jeg ikke være der (...) (Bilag 1, Danske Bank, minut:00:05:46).

Citatet udtrykker, at hvis ikke virksomhedens værdier stemmer overens med medarbejdernes personlige holdninger og værdier, ønsker medarbejderne ikke at være en del af koncernen. Selvom der umiddelbart eksisterer samhørighed mellem Danske Banks værdier og medarbejdernes værdier og således en høj POF, kan det diskuteres hvorvidt denne høje POF er reel. De fem værdier Danske Bank operer med, kan alle karakteriseres som bløde og positivt ladet, hvilket de fleste kan stå inde for (Morsing, 2001: 34). Mette Lund Kristensen, lektor ved Institut for Marketing og Management på Syddansk Universitet, slutter sig dette, idet hun mener, at de færreste værdier er operationelle, men snarere luftige ord som signalerer noget positivt, og som de fleste kan relatere til (Videnskab, 2010). Der kan dermed argumenteres for, at alle vil kunne associere sin personlighed med Danske Banks værdier: *"(...) men alle værdier er jo gode i princippet, for der er jo ikke nogen, der siger, at de har dårlige værdier, og det siger du jo heller ikke som person. Men derfor kan du godt have det (...)"*. (Bilag 1, Danske Bank, minut:00:13:54). Vi tolker derfor ud fra ovenstående, at den høje POF bliver ubetydelig, da de fleste vil kunne identificere sig med værdierne.

Som beskrevet i afsnit 4.3 om POF skal man ifølge Yaniv & Farkas ligeledes se på overensstemmelsen mellem medarbejderens værdier og virksomhedens kultur når POF'en skal bestemmes. Det uofficielle værdisæt, der arbejdes ud fra, har været med til at skabe kulturen. Det kan tolkes som et tegn på, at de uofficielle værdier er i overensstemmende med medarbejdernes personlige værdier. Samtidig nævner respondenterne både mål og professionalisme, da vi spørger, hvad de forbinder med værdier (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:04:37). Derved kan der argumenteres for, at der eksisterer en høj POF i forbindelse med

overensstemmelse mellem de personlige værdier og de uofficielle værdier og kulturen. Dette vil i afsnit 7.2., kulturanalysen, analyseres nærmere. Når POF'en skal måles, er det ligeledes vigtigt, at undersøge hvorledes medarbejdernes personlighed og virksomhedens image matcher. Dette vil analyseres i afsnit 9.2., imageanalyse.

Ud fra ovenstående analyse af koncernens værdier, eksisterer der et uofficielt værdisæt i virksomheden, som ikke er i overensstemmelse med de værdier, der kommunikeres ud eksternt. På baggrund af dette kan der jf. afsnit 4.2. om værdier argumenteres for, at drivkraften bag implementeringen af Danske Banks værdier, ifølge Mette Morsing, overordnet stemmer overens med værdistrategien illusion. Værdierne har eksisteret siden 1998, og disse er ikke ændret i forbindelse med de forskellige kampagner og den nuværende vision. Derfor tolker vi, at værdierne blot eksisterer for at profilere koncernen positivt til omverdenen.

5.2.9. Opsummering af Danske Bank analyse

Overordnet forsøger Danske Bank både med deres formulerede værdier og vision at imødekomme kunden, og samtidig profilere sig positivt til omverdenen. I fokusgruppeinterviewet kom det dog til udtryk, at værdierne blot blev anset som floskler, og der er derimod snarere skabt uofficielle værdier, som der arbejdes ud fra. Analysens viser ydermere, at Danske Bank eksternt ytrer, at de har fokus på medarbejderen, men internt eksisterer de implementerede tiltag snarere på grund af ledelsens fokus på bundlinjen. Det er derfor klart der eksisterer et mismatch mellem bankens eksterne budskaber og den interne adfærd. Derfor påvirkes medarbejderne ikke af visionen.

5.3.Fælleskassen – visionsanalyse

"Jeg har sagt det før – og jeg siger det igen: Medarbejderne er "guldet" i Fælleskassen! Det er medarbejderne der får det hele til at fungere – og det er medarbejderne, der i praksis skal realisere morgendagens Fælleskasse." (Bilag 7). Således betegner bestyrelsesformand Peter Højgaard Pedersen, medarbejderne som en af virksomhedens vigtigste ressourcer (Ibid.).

Fælleskassen er bygget op omkring medarbejderne, værdien demokrati og hensynstagen, og visionen afspejler dette. Visionen står ikke eksplicit beskrevet på deres officielle hjemmeside, dog står følgende beskrevet, under fanebladet "Om os". *"Vores mål og visioner er kontrolleret vækst og udvikling - ikke spekulation. Vi har til stadighed ambitioner om at støtte bæredygtige projekter, gode formål samt organisationer og virksomheder, der har en særlig samfundsmæssig værdi"* (Fælleskassen, 2013c). Citatet står samtidigt blandt meget andet tekst, og kommer derved ikke klart til udtryk. I visionen lægges der vægt på kontrolleret vækst og udvikling, hvilket tyder på, at de er bevidste omkring den diskurs, der eksisterer i finanssektoren (jf. afsnit 1.1). Hele finanssektoren har siden krisens indtræden i 2008, været underlagt et pres, og specielt de små aktører på markedet (Penge, 2012), såsom Fælleskassen, er blevet påvirket af dette (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:50:57). Visionen signalerer at de opererer inden for den eksisterende samfundsdiskurs, og de tilpasser sig derved de eksisterende samfundsnormer. Diskursen i samfundet vil blive gennemgået i kapitel 9 omhandlende image.

På Fælleskassens hjemmeside fremstår både visionen og værdierne mindre eksplicit beskrevet, end hos Danske Bank, da de ikke er uddybet (Fælleskassen, 2013a,b). Dermed fremstår visionen uklar, og det er tvetydigt, hvad Fælleskassen arbejder hen imod. Under fokusgruppeinterviewet med Fælleskassen spurgte vi respondenterne, om andelskassen havde en officiel vision. Respondenten Finn svarede således: *"Ja, altså, jeg.. kun sådan... Jeg ville ikke kunne nævne den her og nu, hvis jeg blev hørt i den, men jeg har læst den, og har kigget på den, sådan også løbende"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:25:17). Herefter definerer respondenteren Kim Fælleskassens vision som værende kundeorienteret, med fokus på at udvide kundestaben. Samtidig lægger han vægt på, at visionen afspejler transparens (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:25:37). Ydermere tilføjer Kim, at visionen ikke er målbar, og at alle andelskassens medlemmers personlighed er med til at opnå visionen:

Altså det er jo ikke målbart, det er jo egentlig bare at fortsætte vores DNA. Altså vi har jo denne her DNA, at der er ikke nogen, der bliver målt her. Altså alle skal have en vis personlighed for at komme ind i butikken, og har du den personlighed der ligesom smitter af, så når vi denne her vision (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:30:45).

Deres svar bærer derved præg af, at virksomhedens vision ikke er formuleret konkret, hvorfor respondenternes svar ligeledes forekommer tvetydige. *"Altså der er jo ingen tvivl om, at det er jo ikke rosenrødt. Ligesom med mange andre virksomheder - de fleste - så er vi jo ikke gode nok til at kommunikere ud internt omkring, hvad der skal ske."* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:29:14). Fælleskassen kommunikerer derved ikke information ud internt til medarbejderne omkring overordnede strategier. Dog kan vi generelt ud fra fokusgruppeinterviewet udlede, at respondenterne er bevidste omkring både Fælleskassens historie, eksistensgrundlag, størrelse og derved også de "spilleregler" som, på baggrund af diskursen i samfundet, eksisterer for andelskassen (jf. afsnit 1.1.).

5.3.1. Værdier i Fælleskassen

I modsætning til Danske Bank formår Fælleskassen at efterleve de formulerede værdier, idet medarbejderne i andelskassen arbejder ud fra dem (Bilag 2, Fælleskassen). Samtidig tolkes det, at værdier ikke blot eksisterer på baggrund af ekstern profilering.

Ligesom Fælleskassens vision er værdierne ikke eksplicit beskrevet på deres hjemmeside (Fælleskassen, 2013a,b). På en generalforsamling i 2013 ytres det dog, at andelskassens værdigrundlag baseres på bæredygtighed, grønne tiltag, socialt ansvar og økonomisk soliditet, balance mellem indlån og udlån og nej til spekulation (Bilag, 7). I skrivelsen fra generelforsamlingen kommer det ydermere til udtryk, at andelskassens grundværdi er demokrati (Ibid.). Demokrati skal ses i forhold til forskellige parametre i virksomheden, men specielt lægges der vægt på, at andelskassen eksisterer i andelshaverens favør:

I Fælleskassen kommer sådanne værdier før hensynet til profit- for ellers bliver vi jo bare et ordinært pengeinstitut, hvor "kunden" blot er en person som banken skal tjene penge på. I Fælleskassen er andelshaveren i centrum – vi er nemlig brugernes økonomiske værksted" (Bilag, 7).

På trods af at de nævnte værdier ikke eksplicit udtrykkes på Fælleskassens hjemmeside, bærer ytringer på hjemmesiden præg af, at fællesskab og demokrati begge er begreber, som tillægges stor værdi i andelskassen (Fælleskassen, 2013a,b). De formulerer sig således på

hjemmesiden: "*Holdninger og værdier fremfor udbetaling af udbytte.*" (Fælleskassen, 2013b). Denne værdi kommer ligeledes til udtryk, i Nyhederne på TV2, den 30. oktober 2012, da Fælleskassen fremhæves som et pengeinstitut, der giver personlig service til alle kunder. Samtidig udtaler en kunde sig i TV-interviewet, at hun valgte Fælleskassen på baggrund af andelstanken (Fælleskassen, 2013c). Derfor tolker vi, at Fælleskassen efterlever denne værdi, idet de omtales på denne måde i offentligheden.

Udover grundværdien demokrati går værdien bæredygtighed og grønne tiltag flere gange igen (Fælleskassen, 2013a,b, Bilag 2, Fælleskassen). Denne værdi skal ifølge Fælleskassen forstås således, at de har viljen og modet til at gå nye veje. På hjemmesiden kan man under fanen "grøn fornuft" læse om deres holdning til grøn vækst, hvorfor og hvordan de støtter sådanne projekter (Fælleskassen, 2013c). Grundlaget for grøn vækst skabes af andelskassens kunder, hvor man kan lade sine andelskroner finansiere nye og bæredygtige projekter (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:08:53). Fælleskassen har i alt hjulpet omkring 50-55 bæredygtige projekter (Ibid.). Værdien er derved ikke blot implementeret for at fremstå politisk korrekt, men efterleves også. Fælleskassen nævner ydermere værdierne; nej til spekulationer, økonomisk soliditet samt balance mellem indlån og udlån (Bilag, 7). Vi tolker, at andelskassen med disse mener, at de har kunden i fokus, og derved ikke operer risikovilligt, da sikkerhed for kunden er en vigtig faktor (Ibid.). Sidstnævnte tre værdier har især været baggrund for meget af den kritik, pengeinstitutterne har været underlagt i løbet af finanskrisen (Rangvid, 2013: 13-14). På baggrund af dette, udleder vi, at Fælleskassen har formået at tilpasse sig samfundets diskurs, men samtidig har de, i modsætning til Danske Bank, evnet at være tro mod sig selv. Derfor kan Fælleskassen hverken betegnes som hyper-adaptive eller narcissistiske, men snarere har de fundet den gyldne middelvej (jf. 3.1.). I 2012 udarbejdede Niro Invest en rangliste over alle danske pengeinstitutters regnskaber (Bilag 7). Formålet med ranglisten var at måle, hvorledes bankerne klarede sig i forhold til hinanden (Niroinvest, 2012). Opgørelsen bygger på et risikoindeks, som baseres på tal for blandt andet pengeinstitutternes solvensgrad, egenkapital og udlånsvækst (Ibid.). Ranglisten viser, at Fælleskassen ligger på en 25. plads, ud af i alt 79 pengeinstitutter (Bilag, 8). Denne placering tolker vi som et udtryk for, at Fælleskassens adfærd har været ansvarlig.

5.3.2. Drivkraften bag værdiarbejdet

På baggrund af ovenstående kan der argumenteres for, at drivkraften bag arbejdet med værdierne overordnet er i tråd med Mette Morsings, demokratistrategi, hvor dialog er det primære fokus. Hele organisationen involveres i vigtigheden af værdierne, hvorfor der skabes et fælles engagement i forbindelse med dem (jf. afsnit 4.2.). Denne strategi kan være meget ressourcekrævende, da arbejdsgangene bliver utrolig lange, hvilket respondenterne også gav udtryk for, i førnævnte citat (jf. afsnit 4.2.) Udover at demokratistrategien fungerer som tilgang i arbejdet med værdierne, kan der ligeledes argumenteres for, at religionsstrategien er i brug. Dette begrundes med, at værdierne i Fælleskassen ses som en legitim autoritet i sig selv, anses som bedre end regler og fungerer som en guide for adfærd i den daglige organisatoriske kultur (Morsing, 2001: 78).

Idet Fælleskassen involverer alle medarbejdere i beslutningsprocesser, og dialog og fællesskab er det primære fokus, kan der argumenteres for, at denne tilgang er i tråd med ledelsesstilen, people-centered ledelsesstil, hvor medarbejderne er i fokus:

(...) der vil altid være en som har et ejerskab på opgaven, men det er vigtigt at der er flere øjne på det. Så laver vi små udvalg, og så til sidst når vi en beslutning. Så det er sådan lidt, det tager lidt tid og er lidt skævt, men alle får lov at komme til orde. Og ja, nogle gange er det frustrerende, at det tager længere tid. Men jeg tror det giver noget andet. (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:33:56).

Den flade struktur og medarbejderfokuserede ledelsesstil, er derved med til at forstærke den eksisterende tankegang omkring demokrati (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:33:56).

5.3.3. Kendskab til Fælleskassens værdier

Da der i fokusgruppeinterviewet blev spurgt ind til, om respondenterne havde kendskab til fælleskassens værdier, svarede Kim som følger:

"Masser! Altså, hvad der står inde på vores hjemmeside, men det er, det er noteret ned. Mange af dem, det er jo også dem vi har været igennem her. Der er... der er 5 eller 6 på vores hjemmeside, som vi har skrevet ned. Nogle værdier er skrevet ned, og andre er ikke. Men altså, jeg må faktisk

sige, at det jeg sagde før med nærværhed, transparens, solvens, det er meget, meget, meget væsentligt for os. Altså... det er det. Ikke kun med at man som personale skal have sammenhold - det er det samme med vores kunder. (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:15:22).

Citatet afspejler grundværdien i Fælleskassen, hvilket påskønner, at på trods af, at respondenterne ikke kan nævne de værdier, som omtales i skrivelsen fra generalforsamlingen 2013, eksisterer der en klar forståelse af især grundværdien demokrati.

Idet værdierne ikke internt italesættes, men snarere tager udgangspunkt i kulturen, spiller værdierne en betydelig rolle for medarbejderne i Fælleskassen i dagligdagen (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:27:51). Det kan derfor udledes, at Fælleskassen ifølge living the brand teorien arbejder ud fra norm- og værdiperspektivet. Der fokuseres herpå, at medarbejderne skal kunne identificere sig med brandet. Det er tydeligt, at der internt arbejdes ud fra grundværdien, demokrati, hvorfor værdien udtrykkes gennem medarbejdernes handlinger, hvilket f.eks. kommer til udtryk i følgende citat: ” (...) *vi behandler netop personen som individet og ikke bare et CPR. nummer. Så det er en væsentlig værdi, som vi efterlever*” (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:15:22). Medarbejderne i Fælleskassen er derved brandet, da de er med til at kommunikere identiteten ud til kunderne, og medarbejderne får derved en dybere tilknytning til Fælleskassen (Karmark, 2005: 108). Der kan argumenteres for, at den interne motivation og identifikation udspringer, idet alle føler sig som en stor del af virksomheden. Opnås der succes, vil alle medarbejdere, især pga. værdierne fællesskab og demokrati, føle at de har været med til at opnå succes. Derfor selvrealiseres samtlige medarbejdere, hvilket, ifølge den anerkendte psykolog Abraham Maslow, er en vigtig motivationsfaktor (Martin & Fellenz, 2010: 159). Selvrealisering kan ifølge Maslow ske igennem personlig udvikling, ansvarsfølelse, og følelsen af at bidrage med og til noget (Ibid.). Vi udleder på baggrund af dette, at medarbejderne kan anskues som brandambassadører for Fælleskassen, da de bidrager og har indflydelse i beslutningsprocessen. Derfor kan de anses som værende brandet.

5.3.4. Samhørighed mellem værdierne i Fælleskassen

Da vi spurgte, hvilke værdier respondenterne personligt tillagde værdi, lød svaret således: *"(...) med denne her nærvær måde at tænke på... altså det betyder, at vi... at man giver mere af sig selv (...)"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:10:19). Finn tilføjer; *"Personlige værdier, det synes jeg er loyal, ærlighed og trofasthed"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:11:54), og uddyber efterfølgende med, at det er vigtigt, at sige tingene som de er, frem for at gå at ruge på dem, hvorfor han mener, at ærlighed er vigtig (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:12:15-9). Kim supplerer ligeledes med, at en personlig værdi for ham også handler om, at man bekymrer sig for hinanden (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:12:45). De personlige værdier som udtrykkes hos respondenterne, kan karakteriseres som værende bløde og feminine (jf. 4.2.).

For at kunne definere overensstemmelsen mellem medarbejdernes værdier og Fælleskassens værdier, vil vi definere, hvor høj en POF der eksisterer. Da respondenterne blev spurgt, om de kunne stå inde for de eksisterende værdier i andelskassen og dermed se en sammenhæng mellem de personlige og professionelle værdier, svarede Kim således:

Helt klart - helt klart, det er noget lignede det samme, altså overordnet, andet ville jo også være underligt...Her, jamen der tænker man, at det er alle. F.eks. her bliver man ikke målt individuelt, der er ingen bonusordninger... Jamen det er jo det, der tjener alles bedste (...). (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:14:06)

Alle behandles ens, og de tiltag som implementeres skal gavne hele den samlende organisation - medarbejdere som kunder. Han supplerede ydermere med: *"(...) jeg har ikke en ny kasket på, ift. hvad jeg laver. For mig, der hænger det hele sammen"*. Ud fra ovenstående, og den generelle samtale, står der klart, at der eksisterer overensstemmelse mellem værdierne og derved en høj POF. Ligesom det fremgår i analysen om Danske Banks værdier, er Fælleskassens værdier dog alle positive og bløde, hvilket de fleste kan stå inde for (Morsing, 2001: 34). Det er derfor intet problem for medarbejderne at kunne identificere sig med værdierne, og deres pointe kan udhules. Dette er dog ikke tilfældet i Fælleskassen, da medarbejderne efterlever og er brandet. Ydermere vil der i de følgende afsnit omkring kultur og image, analyseres hvor høj en POF, der eksisterer mellem henholdsvis medarbejdernes

værdier og den eksisterende kultur samt deres personlighed og Fælleskassens image (jf. afsnit 7.3 og 9.13).

5.4.Delkonklusion vision

Siden finanskrisens udbrud har virksomhedernes forretningsbetingelser ændret sig, hvilket både Danske Bank og Fælleskassen har erkendt. Danske Bank har derfor forsøgt at tilpasse sig samfundets dikterede diskurs, hvilket har resulteret i flere kampagner og strategier siden 2008. Derfor kan Danske Bank betegnes som værende hyper-adaptive, hvilket indikerer, at koncernen befinder sig i en form for identitetskrise. De mange identitetsskift demotiverer medarbejderne og kampagnerne anerkendes derved ikke internt. Dette skyldes ligeledes Danske Banks task-centered ledelsesstil, som fokuserer på bundlinjen frem for medarbejderne. Danske Banks vision og værdier er samtidig blot udarbejdet til formål for ekstern profilering, hvorfor den interne implementering nedprioriteres. Medarbejderne forholder dig derimod til det uofficielle værdisæt, der er skabt internt. Det kan derfor konkluderes, at medarbejdernes occupational identity i Danske Bank *ikke* påvirkes af den formulerede vision eller de nedskrevne værdier i deres daglige arbejde, men snarere påvirkes medarbejderne af det uofficielle værdisæt, som er i overensstemmelse med medarbejdernes personlige værdier.

Fælleskassen har tværtimod formået at integrere samfundets forventninger, således det kommer til udtryk igennem værdier, vision og medarbejderne. Dette begrundes med, Fælleskassens grundværdier, i modsætning til Danske Banks, skabes i samspil mellem ledelse og medarbejderne, hvorfor medarbejderne i højere grad motiveres til at efterleve Fælleskassens strategi, som er skabt på baggrund af kulturen. Dette er tilfældet til trods for, at både visionen og værdierne ikke eksplicit er blevet italesat eller nedskrevet. Disse er dog dybt indlejret i medarbejderne, hvorfor de *er* brandet. Idet medarbejderne identificerer sig med og efterlever brandet, er der overensstemmelse mellem medarbejdernes og Fælleskassens værdier. Værdierne er samtidig grundlag for den eksisterende ledelsesstil, hvor medarbejderne er i fokus. På baggrund af dette kan det konkluderes, at medarbejdernes occupational identity i Fælleskassen påvirkes af visionen. Den påvirkes på den måde, at

Fællesskassens værdier efterleves i dagligdagen, og samtidig agerer medarbejderne som brandambassadører.

Overordnet kan det slutes, at medarbejderne i højeres grad påvirkes af visionen, hvis den skabes på baggrund af den interne diskurs, som er med til at danne kulturen.

6. KAPITEL 6 - KULTURTEORI

"Organizational culture focuses on the beliefs, values and meanings used by members of an organization to grasp how the organization's uniqueness originates, evolves, and operates"
(Schultz, 1994:5).

Organisationskultur fokuserer på de forestillinger, værdier og meninger individet benytter til at forstå, hvordan det unikke ved organisationen opstår, udvikles og fungerer (Ibid.). Kulturbegrebet blev interessant, da teoretikere i stigende grad ønskede at forstå måden hvorpå individer interagerer og danner mening i en organisatorisk kontekst. Derudover klarlægger kulturbegrebet i organisationer de fundamentale diskurser, som tages for givet i den sociale og arbejdsmæssige kontekst (Ibid.:5). En kulturanalyse undersøger derved meningen med individets adfærd i en organisatorisk kontekst. Det vil sige, at de meninger og forestillinger som organisationens medlemmer har, i forhold til hvordan man agerer i kulturen, påvirker individets adfærd (Ibid.). Netop derfor mener vi, at kultur er et væsentligt begreb at beskæftige sig med i forbindelse med at besvare vores problemfelt. Vi vil i det følgende afsnit redegøre, definere og forklare, hvordan virksomhedskultur skal forstås og via teoretiske overvejelser og analyser argumentere for, hvordan en virksomhedskultur kan påvirke det enkelte individ, som indgår i den givne kultur.

Indledningsvis vil ud fra Hatch & Schultzs syn på organisationskultur forklare begrebet med udgangspunkt i VCI-modellen. Endvidere mener vi, det er vigtigt, at gå mere i dybden med organisationskultur for at få en retvisende forståelse af begrebet. Vi vil derfor kort redegøre for og definere Scheins funktionalistiske tredimensionelle model, samt klarlægge den

symbolske tilgang til organisationskultur med udgangspunkt i Schultz. Denne tilføjes, da Scheins funktionalistiske model ikke alene er i overensstemmelse med specialets videnskabsteoretiske ståsted. Derved benyttes Scheins tredimensionelle model som analytisk ramme for kulturanalysen, hvortil elementer fra det symbolske paradigme tilføjes. Når dette paradigme kombineres med det funktionalistiske, tillægges Scheins model en dynamisk dimension, hvor medarbejderen i virksomheden søger og skaber mening for sig selv og diskursen (Schultz, 1994: 75). Denne virkelighed skabes på baggrund af den subjektive meningsdannelse (Ibid.). Derudover er det organisatoriske kulturbegreb relevant at inddrage for specialets problemfelt, da medarbejdere påvirkes af både organisationsdiskursen og hinanden. Samtidig påvirkes diskursen af medarbejderne og udefrakommende elementer, som i sidste ende er med til at præge medarbejdernes identitet.

I de følgende afsnit vil de to perspektiver; Scheins funktionalistiske perspektiv, herunder hans tredimensionelle model, samt det symbolske perspektiv beskrives detaljeret. Samtidig vil Foucaults diskursteori inddrages med det formål at klarlægge de interne organisationsdiskurser, og derved forklare medarbejdernes handlinger.

6.1.Scheins kulturmodel

"The pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration; and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems" (Schein, 1992: 12).

I 1986 udviklede Schein sin anerkendte tredimensionelle kulturmodel, der benyttes som et frame-work for hvorledes kultur i virksomheder, kan analyseres. Schein tager udgangspunkt i det funktionalistiske perspektiv (Schultz, 1994: 21). Funktionalismens teoretiske genstandsfelt tager afsæt i, at forskellige elementer i virksomheden må varetage funktioner, som er nødvendige for virksomhedens overlevelse (Schein, 1992: 51). Samtidig ser funktionalismen sociale strukturer og sociale institutioner som faktuelle, målbare og afgrænsede fænomener (Schultz, 1990: 26). Schein mener, at ledelse og kultur er tæt forankret, hvorfor han kalder begreberne to sider af samme sag (Ibid.: 27). Han mener derved,

at hverken kultur eller ledelse kan forstås isoleret. Endvidere mener han, at kultur er resultatet af en udviklet gruppelæreproces, som kun delvist er påvirket af lederadfærden. Ud fra dette kan man fortolke, at en leders opgave handler om at præge kulturen i virksomheden i en bestemt retning (Schein, 1994: 14).

6.1.1. Kulturmodellens tre niveauer

Ifølge Schein eksisterer kultur på tre niveauer og opdeles efter, hvor synligt niveauet er for observatøren (Ibid.: 24). De tre niveauer spænder fra håndgribelige, fysiske elementer til værdier, adfærdsregler, normer og til de dybt indlejrede og ubevidste grundlæggende antagelser (Ibid.). På overfladen findes artefakterne, som kan karakteriseres som synlige, observerbare strukturer og processer, som dog kan være vanskelige at tyde. Hertil kan eksempelvis nævnes fysiske elementer, såsom inventar, medarbejdernes adfærd samt de processer, der ligger til grund for rutinedannende adfærd (Ibid.: 25). På andet niveau findes de udtrykte værdier, der betragtes som strategier, mål og filosofier, og som alle eksisterer på et højt bevidsthedsniveau. De udtrykte værdier er dermed en organisations officielle fortolkning af organisationen. På tredje niveau findes de grundlæggende antagelser, som kulturens medlemmer ikke selv er bevidste om, og som kun bliver synlige gennem analyse og fortolkning. De grundlæggende antagelser er således de implicitte antagelser, som bliver taget for givet i kulturen, og som hverken udfordres eller debatteres, men som i sidste ende reelt styrer adfærden. Det mønster af grundlæggende antagelser, som kulturens medlemmer har udviklet, er kulturens kerne – det kulturelle paradigme (Ibid.: 25-26). De to sidstnævnte niveauer, udtrykte værdier og grundlæggende antagelser, skal som udgangspunkt være i overensstemmelse, men dette er ikke altid tilfældet. Derfor kan de udtrykte værdier til tider fremstå falske, såfremt de ikke er overensstemmende med de grundlæggende antagelser (Just et. Al, 2007: 172). I forhold til VCI-modellen er Hatch & Schultz's pointe netop at visionen (de udtrykte værdier) skal være i overensstemmelse med kulturen (de grundlæggende antagelser), da det bidrager til en konsistent kultur (Schultz, 1990: 27-28).

6.1.2. Kritik af Schein

Schein er en flittigt brugt teoretiker inden for organisationskultur, men i takt med samfundets udvikling og den nye forståelse samt syn på virksomheder, har hans teori visse faldgruber (Schultz, 1994: 21, Holmström, 2013:9).

Schein anskuer kultur som noget virksomheder *har*, og derfor tager han ikke dermed tager han ikke højde for, at kultur skabes og forandres gennem sociale relationer (Kamp, 2003: 160-161). Schein betragter således kultur som værende statisk og som en internt, forankret og isoleret enhed. Han tager derved ikke højde for det eksterne miljøes indflydelse på kulturen (Schultz, 1990: 26). Dette kan ses som en svaghed, da der er stor sandsynlighed for, at medarbejderne og dermed kulturen også påvirkes af de eksterne omgivelser (jf. 2.2).

6.2.Kultur – en symbolsk tilgang

"Culture as webs of meaning, organized in terms of symbols and representations... to study social significance – how things, events and interactions come to be meaningful (Smircich, 1985: 63 i Schultz, 1994:81).

Siden Scheins udvikling af den tredimensionelle model i 1986 har organisationsteorien udviklet sig (Ibid.). Når det symbolske perspektiv benyttes til at undersøge en organisationskultur, anskues kultur, som noget organisationer *er*, hvorfor dette perspektiv ikke anses som værende nært så operationaliserbart som det funktionalistiske perspektiv (Just et al., 2007: 173). I det symbolske perspektiv involveres samtlige af virksomhedens medlemmer, herunder medarbejderne, lederne og andre generelle aspekter af virksomheden. Dette kommer til udtryk i nedenstående citat: *"...the concept of organizational culture broadly concerns all aspects of everyday organizational life, in which meaning, values, and assumptions are expressed and communicated via the behavior and interpretations of organizational members and their artefacts and symbols"* (Hatch & Schultz, 2000: 25). Virksomhedskulturen kommer derfor til udtryk, igennem de handlinger og udtryk, medarbejderne udviser i dagligdagen.

Det symbolske paradigme er hverken teoretisk helstøbt eller empirisk gennemprøvet (Schultz, 1994: 75). Det symbolske paradigme er derfor et sammensurium af forskellige teoretikere,

der spænder fra en fortolkningsorienteret tilgang til en opfattelse af symboldannelse som et udtryk for det menneskelige (Ibid.). Virkeligheden er ikke blot objekter, som man handler ud fra. Snarere skal virkeligheden ansues som sociale konstruktioner, hvor individet agerer ud fra sin egen definition af situationen (Ibid.: 76). *"The symbolist orientation perceives organizations as human systems which express patterns of symbolic actions. Thus, the fundamental question asked by symbolism is: what is the meaning of the organization to its members?"* (Ibid.:15). Denne tankegang øger det symbolske paradigmes relevans i forbindelse med specialets problemfelt, da vi jf. afsnit 3.2., anskuer medarbejdernes identitet som værende organisationens identitet. Måden hvorpå kultur ansues via det symbolske paradigme ses, i modsætning til funktionalismen, som en holistisk proces der via den eksisterende diskurs, danner et billede af organisationen, som er skabt af medarbejderne (Schultz, 1990: 119). I perspektivet ses fænomener ikke som fakta, som mennesket blot reagerer på, men snarere ses de som sociale definitioner, hvor mennesket handler ud fra sin opfattelse af kulturen (Ibid.).

Kulturen er et resultat af en kollektiv meningsdannelse, hvor samme handlinger kan tillægges forskellige betydninger, hvorfor det er afgørende at forstå de meningsskabende processer, der er knyttet til de individuelle handlinger (Ibid.: 70). Kulturen indeholder både egne logikker og begreber, som primært fokuserer på fortolkningsprocesser og meningsskabelse i dagligdagen. I modsætning til kulturens egne logikker findes også sociale systemer, herunder de formelle og uformelle. De formelle systemer fokuserer på henholdsvis mål, strategier og mønstre, hvorimod de uformelle systemer fokuserer på de menneskelige sociale relationer, som er essensen af overlevelsen af organisationen (Schultz, 1994: 78-79). Dermed er kulturen, ifølge funktionalismen, integreret i det samlede sociale system (de uformelle og formelle), og har en funktion. I symbolismen er kulturen derimod ikke nødvendigvis integreret i de sociale systemer, men indeholder dens egen definition af virkeligheden (Ibid.). Derved kan der i den symbolske tilgang eksistere flere meninger i forskellige afdelinger i en organisation. Disse meninger skaber tilsammen den organisatoriske virkelighed (Ibid.). Derfor vil man grundet de subjektive virkeligheder og fortolkninger, aldrig kunne forstå en organisation fuldt ud og det er derfor ikke muligt at benytte kulturen som et styringsredskab. Det betyder, at den symbolske tilgang tillægger Scheins model dynamik på den måde, at kulturen ikke længere blot består af statiske elementer, men også løbende processer som forbinder både artefakter,

skueværdier og grundlæggende antagelser. Ud fra dette syn, handler kultur også om, at kigge på hvorledes elementerne produceres og benyttes af virksomhedens medarbejdere (Ibid.).

6.2.1. Symbolernes mening

I det symbolske perspektiv opfattes organisationer som menneskeskabte systemer, hvorfor elementerne i virksomheden tillægges mening af medarbejderne, og først når denne mening er skabt, anses de som symboler. Symboler karakteriseres derfor som noget, der repræsenterer noget andet end blot sig selv: *"Things and actions become symbols when they are not viewed in their instrumental sense, but are instead experienced according to the meaning conferred on them by the organization's members"* (Schultz, 1994: 76). Kulturen er ikke nødvendigvis integreret i den sociale organisation, men kan indeholde sin egen selvstændige anskuelse af virkeligheden, hvilket kan betyde, at kulturen til tider kan stå i et modsætningsforhold til den sociale organisation. Derved anskues virkeligheden ud fra det symbolistiske perspektiv som subjektiv og flerdimensional (Ibid.).

6.2.2. Tre former for symboler

Der kan ifølge Schultz differentieres mellem forskellige former for symboler, og overordnet findes tre forskellige: Fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler (Schultz, 1994: 82). De fysiske symboler kan eksempelvis komme til udtryk via fysiske genstande såsom påklædning, og design. Handlingssymbolerne anskues som forskellige ritualer og adfærd, og karakteriseres som handlinger, der er sat i system og knytter sig til bestemte situationer (Ibid.). Til sidst findes de verbale symboler, som kaldes en sprogform med et symbolsk indhold. Derved er det ikke sproget i sig selv, men en handling, der har et symbolsk indhold, såsom talemåder, metaforer, historier, fraser og vittigheder (Ibid.: 83).

Det symbolske paradigme er valgt, da det kan give en yderligere forståelse af empirien. Dette begrundes med, at betydningsskabelsen opfattes som symboler, så når respondenterne, f.eks. taler om dagligdagen i henholdsvis Danske Bank og Fælleskassen, kan betydningen ses som et symbol - et symbol vi kan lære at fortolke (Ibid.). Et eksempel herpå er, at bestyrelsesformanden i Fælleskassen i en skrivelse fra seneste generalforsamling, omtaler de store banker som en haj (Bilag, 8). Dette sprogbrug kan karakteriseres som et verbalt udtryk i

form af en metafor. Betydningen af metaforen vil blive analyseret i afsnit 7.3.5. Vi har i vores empiriske undersøgelser forsøgt at fortolke symbolerne og deres betydning, da den symbolske betydning er med til, at give et mere fyldestgørende indblik i de valgte virksomheders kultur.

Ved at kombinere disse tilgange til kultur, vælger vi at anskue begrebet som en kontekst frem for en variabel. Vi anskuer derfor ikke kultur som et fænomen, som kan styres eller kun påvirkes af virksomhedens interne del. Vi anser snarere kultur som en åben kontekst, hvor virksomhedernes medlemmers interne forhold udtrykkes. Disse udtryk er dog produceret i interaktion med virksomhedernes eksterne relationer. Derfor anskuer vi kultur, som noget organisationer *er*. Dette er i overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske tilgang, da man ud fra det symbolske paradigme, i lighed med socialkonstruktivismen, antager, at mennesket er en aktiv skaber af sin egen virkelighed (jf. afsnit 2.2.). Dermed handler mennesker oftest ud fra de diskurser, de selv har været med til at skabe. Diskurser er resultater af en kollektiv meningsdannelse, hvor de samme handlinger kan tillægges forskellig mening. Dette vil uddybes i næste afsnit, som tager udgangspunkt i kulturbegrebet ud fra en Foucaultiansk, diskursiv tilgang.

6.3.Kultur i en diskursiv praksis

Hvad kom først - kultur eller diskurs? Dette spørgsmål er gennem tiden blevet stillet mange gange, og samtidig er det et spørgsmål, der aldrig vil findes et entydigt svar på. Dog kan det konstateres, at en diskurs ikke kan eksistere uden en kultur og omvendt (Bredsdorff, 2002: 12). Dette er ikke muligt, da der i diskursen udvikles kulturelle elementer, og disse kulturelle elementer er med til at udvikle diskursen. Derfor kan der argumenteres for, at kultur og diskurs er to relaterede begreber, som til tider kan være svære at adskille (Ibid.).

Derudover kan kultur anskues i forskellige kontekster og eksisterer på flere niveauer – i lande, i samfund, i grupper og i virksomheder. (Ibid.:14). Vi vil i dette speciale koncentrere os om kultur i virksomheder, og i kulturanalysen vil diskursteorien blive anvendt til at analysere de eksisterende diskurser i henholdsvis Danske Bank og Fælleskassen. Foucault anerkender, at der eksisterer både diskursive og ikke-diskursive praksisser, og anskuer dette skel analytisk

(Dreyfus & Rabinow, 1983: 55). Dette betyder, at området for diskursanalysen afgrænses, og man undgår derved blot at beskrive konkrete elementer. De elementer der eksisterer uden for diskursanalysens felt, og som i sig selv ikke kan analyseres og danne mening, må i stedet inddrages i de diskursive praksisser, så de herigennem kan være medvirkende til en betydningsdannelse. Dermed bliver det diskursive et håndgribeligt felt, som diskursanalysen har mulighed for at undersøge, mens det ikke-diskursive anskues som de bagvedliggende elementer, diskursanalysen ikke har direkte adgang til, men som kan indfanges, når de bliver sat i sammenhæng med de diskursive praksisser. Dette kan sættes i relation til det symbolske paradigme, hvor en genstand kan tillægges betydning, og først der, har denne betydning mulighed for at komme til udtryk i diskursanalysen.

På baggrund af ovenstående kan der argumenteres for, at Foucaults tilgang til diskurs, kan benyttes som et konkret analyseværktøj. Vi vil derfor undersøge hvilke elementer, - både de diskursive og de ikke-diskursive - der er med til at skabe virksomhedskulturerne i Fælleskassen og Danske Bank. Derudover vil vi benytte Foucaults tilgang til at undersøge, hvordan de forskellige diskursive praksisser påvirker medarbejderen i organisationen.

7. KAPITEL 7 –KULTURANALYSE AF DANSKE BANK & FÆLLESKASSEN

Formålet med kulturanalysen er først og fremmest at undersøge, hvilken kultur der eksisterer i henholdsvis Danske Bank og Fælleskassen. Dette vil ske med udgangspunkt i ovenstående kulturteori samt den indsamlede empiri. Scheins model vil fungere som analyseramme, hvor den symbolske tilgang tilføjes som analyseværktøj. De udvalgte symboler vil derfor først blive beskrevet i artefakterne og de udtrykte værdier, for derefter at blive analyseret yderligere på niveauet omkring de grundlæggende antagelser. Da vi udvælger specifikke symboler og derved fravælger andre, er der risiko for, at både de analytiske resultater og derved konklusionen er anderledes, end hvis vi havde udvalgt andre symboler, hvilket er præmissen ved den symbolske tilgang: *"What we call our data are really our own constructions of other people's constructions of what they and their compatriots are up to"* (Geertz, 1973: 9 i Schultz, 1994: 80). Vi vil i analysen anskue de udvalgte symboler som konstituerende elementer for den samlede diskurs, der eksisterer i de to virksomheder.

Samtidig vil vi undersøge den historiske kontekst i virksomhederne, som ligeledes har indflydelse på de eksisterende diskurser. Fra den indsamlede empiri er det især relevant at kigge på de to fokusgruppeinterviews, da respondenternes svar er med til at give en forståelse af de eksisterende organisationskulturer i de respektive cases (jf. afsnit 2.4.3.). På baggrund af dette, vil vi dernæst undersøge, hvorledes de to organisationskulturer påvirker medarbejdernes identitet, og i hvilken grad de bliver påvirket.

7.1. Analysens pointer

Danske Banks kommunikerede vision, mission og værdier, opfordrer til en kultur, der påskønner kompetent og ansvarlig rådgivning, hvor kunden er i fokus. Dette er dog ikke i overensstemmelse med den overordnede, reelle organisationskultur, der eksisterer i banken. Den reelle kultur er derimod en konkurrencekultur, hvor der er fokus på at skabe de bedste resultater som muligt, hvilket også kommer til udtryk i følgende citat: *"Vi er konkurrenceprægede af helvede til"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:39:08).

Fælleskassen opfordrer ligeledes til en kultur, hvor kunden er i fokus, og ligger samtidig vægt på en demokratisk tankegang, hvor medarbejderne har indflydelse. En sådan organisationskultur eksisterer i Fælleskassen, da værdien demokrati har sat sit tydelige præg på kulturen: *"Så det er sådan lidt, det tager lidt tid og er lidt skævt, men alle for lov at komme til orde. Og ja nogle gange er det frustrerende at det tager længere tid. Men jeg tror det giver noget andet"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut 00:33:56).

I analyserne blev det samtidig klarlagt, at medarbejderne i Danske Bank påvirkes af den interne organisationsdiskurs, hvorimod medarbejderne i Fælleskassen snarere påvirker organisationskulturen. I nedenstående analyser vil disse konklusioner eksemplificeres.

7.2.Danske Bank

7.2.1. Artefakter

I Danske Bank er alt strømlinet og stilrent. Dette kommer til udtryk via deres konsekvente logo, indretning og interiør i de forskellige filialer, hvor der ikke findes personlige ejendele³. Logoet er letgenkendeligt med hvide og blå farver, hvor der i sin enkelthed blot er skrevet; Danske Bank. Banken benytter skrifttypen Verdana til både logo, hjemmeside og de resterende skriftlige ytringer, og denne skrifttype kan kendetegnes som en neutral og letlæselig skrifttype (Danske Bank, 2013). Denne artefakt repræsenterer Danske Banks profil, hvilket gør, at kunder kan genkende Danske Bank og skelne den fra andre. I banken findes både åbne og små lukkede kontorer. De lukkede kontorer tilhører ledere i de pågældende filialer. Ovenstående kan ifølge den symbolske tilgang karakteriseres som fysiske symboler. Disse er tillagt en mening af medarbejderne, hvorfor de ligeledes, ud fra den symbolske tilgang, kan sidestilles med det funktionalistiske perspektivs grundlæggende antagelser. Dermed er disse symboler med til at skabe den samlede diskurs (jf. kapitel 6).

Der eksisterer ifølge medarbejderne en uofficiel dresscode i Danske Bank, der sikrer, at medarbejderne er klædt pænt og professionelt⁴ på. Denne dresscode ansues derfor både som en artefakt, men i den symbolske tilgang, kan den samtidig anses som et fysisk symbol, da medarbejderne har anerkendt eksistensen af dresscoden og tillagt den mening. Ikke før meningen er tillagt af medarbejderne, kan man kalde den et symbol, hvorfor meningen er skabt ud fra den diskurs, der eksisterer i banken (Ibid.). Samtidig fungerer dresscoden som et meningsdannende element til diskursen, og meningsdannelsen fungerer derfor som en dynamisk proces. Diskursen dikterer derfor, at denne dresscode eksisterer, og dermed fungerer diskursen handlingsregulerende for medarbejderne (Jf. afsnit 3.3. og 6.3.) Medarbejderne har i dette tilfælde tillagt den eksisterende dresscode den mening, som står for professionalismisme og ordentlighed: *"Det er ikke fordi, at det gør en bankrådgiver dårlig, at vedkommende sidder i joggingtøj, men folk har bare en forventning om, at de er klædt pænt på"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:20:28).

³ I forbindelse med vores indsamling af empirisk materiale og vores besøg i Danske Bank, observerede vi dette. Samtidig observerede vi, hvordan banken var indrettet.

⁴ Med professionelt menes pæn og neutral påklædning, herunder jakke og skjorte til mænd og nederdel og stilletter/støvler til kvinder

En anden artefakt der eksisterer i Danske Bank, er måden hvorpå, Danske Bank er bygget op organisatorisk. Der eksisterer en synlig hierarkisk opbygning i koncernen. Udover at dette kommer til udtryk via koncernens opbygning samt indretning, tydeliggøres det samtidig ved, at fokusgruppens respondenter ikke til daglig har noget at gøre med ledelsen. De distancerer sig snarere fra topledelsen og mener der er langt til toppen. Dette kommer til udtryk i fokusgruppeinterviewet, hvor respondenterne netop talte om ledelsen, og gentagne gange refererede til dem, som dem: *"der sidder oppe på de der gange, og bare tager en masse beslutninger oppe ovenfra"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:37:54). Herved har medarbejderne skabt en "os" og "dem" kultur. At medarbejderne vælger at artikulere således og benytte disse ord, kan ligeledes anses som værende en verbal artefakt (jf. afsnit 6.2.). På trods af at der eksisterer en hierarkisk opbygning i banken, er det tydeligt at mærke blandt respondenterne, at tonen, medarbejderne imellem, er afslappet og behagelig, hvorfor det på baggrund af fokusgruppeinterviewet med Danske Bank kan udledes, at der eksisterer en god atmosfære internt (Bilag, 1). Den behagelige og afslappende atmosfære kommer til udtryk idet respondenterne griner og joker med hinanden. Nedenfor vil vi ligeledes analysere anden relevant sprogbrug, som umiddelbart fungerer som artefakter, men da disse ordvalg er tillagt en mening af medarbejderne, skal artefakterne anses som værende en del af konstitueringen af diskursen (jf. afsnit 3.3. og 6.3.).

Sprogbruken kan ud fra det Foucaultianske perspektiv anses som værende ikke-diskursive elementer, men idet sprogbruget tilføjes den diskursive kontekst, bliver sproget netop meningsdannende og kan således analyseres, da det udtrykker noget omkring Danske Banks egentlige kultur - de grundlæggende antagelser (jf. afsnit 3.3. og 6.3.). I fokusgruppeinterviewet bemærkede vi, at respondenterne ofte omtalte sig selv som sælgere, og ikke rådgivere som er, hvad deres stillingsbetegnelse lyder på: *"(...) bare fordi du var supersælger, eller du bare sagde, du får bare 100.000 ekstra, så valgte de bare dig"*. (Bilag 1, Danske Bank, minut 00:22:40). Vi tolker, at respondenterne har tillagt begrebet "rådgiver" den mening, at en rådgiver har samme betydning som en sælger. En rådgiver kan tolkes som en, der kommer med forslag til den bedst mulige løsning indenfor et specifikt område, og dermed guider kunden til at vælge, hvad der gavner kunden mest. Vi anskuer derimod en sælger, som en person hvis incitament for salg er at skabe profit. Respondenterne ytrer, at de sælger til og ikke rådgiver kunden: *"Man skal kunne stå inden for det, vi sidder og sælger til"*

kunden" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:11:01). Hvis incitamentet for rådgiverne er at få "solgt" så meget som muligt, er der risiko for, at rådgiverne får rådgivet kunder i en retning, der ikke er det mest hensigtsmæssige for kunden.

I forlængelse af at anskue sig selv som sælgere, taler respondenterne ligeledes om, at de "performer" godt i deres afdeling. Da vi i interviewet spørger respondenterne, om der eksisterer et godt sammenhold i deres afdeling, mener de, at der eksisterer et godt sammenhold, på grund af at der performs i afdelingen: *"Jeg tror også, altså det er nok det med vi også er et hold der performer, og det skaber også en god, altså, dynamik og fællesskab, vi er jo en succes her"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:40:03). Respondenterne har derved tillagt det at performe den mening, at det går godt, hvilket skaber det gode fællesskab og sammenhold.

Til sammen er artefakterne et udtryk for en traditionel bank. Dette begrundes med den hierarkiske opbygning, kontorerne til de rådgivere med mere indflydelse, og ikke mindst på grund af dresscoden, som sikrer en pæn og professionel påklædning.

7.2.2. Udtrykte værdier i Danske Bank

De udtrykte værdier kan karakteriseres som værende både; visionen, officielle værdier, mål og andre strategiske retningslinjer. Da der i Kapitel 5 er blevet lavet en dybdegående gennemgang af både vision, mål og de officielle værdier for de to virksomheder, vil de ikke gennemgås yderligere her, men blot ridses op.

I Danske Bank kan visionen karakteriseres som værende: *"Recognised as the most trusted financial partner"*, som skal opnås gennem missionen: *"Setting new standards in financial services"* og via de fem formulerede kerneværdier. Visionen, missionen og strategien har alle fokus på kundetilfredshed, hvilket først opnås, når banken har vundet samfundets tillid tilbage. Danske Banks værdier er guidelines der opfordrer til, at medarbejderne skal opføre sig efter disse (jf. afsnit 5.2). Her fremgår det ligeledes, at værdierne officielt skal opfordre til at medarbejderne arbejder indenfor de rammer, der er blevet sat af diskursen i samfundet, som vil blive forklaret yderligere i kapitel 9. Derfor skal medarbejderne agere som den bedst mulige rådgiver for den enkelte kunde. Medarbejderne skal således være serviceminded,

engagerede og rådgive på en sådan måde, der har den absolut bedste fordel for kunderne, hvilket umiddelbart stemmer overens med det "New Standards"-kampagnen udtrykker (jf. 5.2.).

7.2.3. Grundlæggende antagelser

Det afholdte fokusgruppinterview i Danske Bank har været med til at klarlægge, hvilken overordnet virksomhedskultur der reelt eksisterer i banken. Her er det tydeligt at se, at der eksisterer en udpræget konkurrencekultur, både medarbejderne imellem, men også filialerne imellem. Dette vil uddybes i nedenstående.

7.2.4. De meningsdannende spørgeskemaer

Konkurrencekulturen skabes både af banken men ligeledes af medarbejderne, da der eksisterer en forsat dynamik herimellem. Udover at banken, ifølge deres hjemmeside, opfordrer til en vinderkultur, hvor talent og resultater belønnes, er der som tidligere nævnt, blevet indført spørgeskemaer, som efter endt rådgivning skal udfyldes af kunderne (Danske Bank, 2013g). *(...) og det skal jo så også siges, at vi bliver vurderet i hoved og røv konstant. Vores kunder får jo et decideret spørgeskema, som de skal svare på, ift. hvordan man gjorde det"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:05:08). I citatet kommer det til udtryk, at medarbejderne ikke er videre begejstrede for sådanne kontrollerende målinger, men de affinder sig med det. Rådgiverne bliver derfor ratet på en skala fra 1 til 10. Opnår rådgiveren en score på under 8,2, anser ledelsen dette som værende dårlig og utilfredsstillende performance (Ibid.). Ifølge respondenterne er den gennemsnitlige score på 9,1, hvilket overordnet set kan betegnes som værende tilfredsstillende (Ibid., minut: 01:05:55). Da medarbejdernes præstation kan måles i tal, skabes der en konkurrence. Den høje samlede score kan tolkes som et tegn på, at medarbejderne ofte bevilliger ønskede lån til kunderne, hvorfor kunden efter endt rådgivning er tilfreds med servicen. Eftersom medarbejderne ønsker en høj score, er dette samtidig med til at øge den sælgende adfærd, hvilket kan resultere i en mindre ansvarlig rådgivning end Danske Bank eksternt profilerer sig på (jf. 7.2.2.).

Derfor kan spørgeskemaet anskues som et fysisk symbol, da det repræsenterer noget andet end sig selv (jf. afsnit 6.2.). Isoleres spørgeskemaet derimod, og blot anses som et

spørgeskema, vil det fremstå i den ikke-diskursive praksis, som Foucault opererer med, hvorfor det ikke alene vil være meningsdannende (jf. afsnit 3.3.) Først når det inddrages i den overordnede diskurs, er der mulighed for at inddrage spørgeskemaet i diskursanalysen, hvilket er med til at give et bedre indblik i og forståelse for de grundlæggende antagelser, der eksisterer i Danske Bank. I forhold til det symbolske paradigme er spørgeskemaet blevet tillagt mening af medarbejderne (jf. afsnit 6.2.). Derfor er spørgeskemaet med til at påvirke diskursen, da det fungerer som et betydningsdannende element. Konkurrencekulturen kan både anses som et positivt og negativt element for Danske Bank. Positivt kan nævnes, at medarbejderne sikrer gode resultater for banken, hvorfor der også kan argumenteres for, at Danske Bank altid har bundlinjen i mente. Derudover tolker vi, at konkurrencekulturen er med til at selvrealisere medarbejderne, da de gode resultater bidrager til det samlede fællesskab, og derved kan medarbejderne føle, at de er med til at skabe succesen i det pågældende team.: *"Så er det, når vi vinder nogle kampagner, så kan vi få lov til, at komme ind og høre Tina Dickow, og det er fantastisk"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:33:09). Det negative aspekt ses idet, medarbejderne i højere grad kan komme til at arbejde mod hinanden og ikke med hinanden. Dette kan især ske afdelingerne imellem, da banken afholder konkurrencer for afdelingerne, hvor det gælder om at opnå det bedste resultat på tværs af afdelinger og regioner:

"Der er ikke den samme Danske Bank samhørighed. Der er så mange kampagner, hvor vi skal vinde enten over Region Jylland, eller i København skal vi vinde over en anden afdeling, og det taler jo nogle gange imod den samlede overordnede samhørighed... Vi bør jo alle sammen ville det samme" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:34:36).

På baggrund af ovenstående kan konkurrencekulturen derfor være medskabere af subkulturer, der eksisterer i hver afdeling. Ifølge det symbolistiske perspektiv sidestilles subkulturer ikke nødvendigvis med noget negativt, hvilket er tilfældet i det funktionalistiske perspektiv (Schultz, 1994, 78-79). Ud fra det symbolske perspektiv, kan der eksistere flere kulturer sideløbende, da de forskellige kulturer defineres og fortolkes subjektivt af medarbejderne, og medarbejderne kan derfor indgå i flere kulturer. I dette tilfælde tolker vi, at der er skabt en subkultur af medarbejderne, som er af negativ karakter, da den går *"imod den overordnede samlede samhørighed"* (Ibid.). Disse er derfor ikke integrerede dele af det formelle, sociale

system, der er skabt på baggrund af Danske Banks officielle vision og værdier, og der bliver i disse subkulturer defineret forskellige fortolkninger af virkeligheden (Ibid.). Subkulturerne kan i sidste ende modarbejde det overordnede formelle, sociale system, såfremt der laves for mange rådgivningsfejl på grund af den sælgende adfærd, der kan føre til for risikovillige investeringer. Samtidig kan Danske Bank risikere, at subkulturerne bliver for dominerende, hvilket kan betyde, at det bliver svært for Danske Bank, at implementere ændringer, nye strategier osv. (Ibid.)

7.2.5. Medarbejdertilpasning i en konkurrencekultur

I visionsafsnittet blev det pointeret, at medarbejdernes personlige værdier, er i overensstemmelse med Danske Banks uofficielle værdier. Sidstnævnte har været med til at konstituere den eksisterende virksomhedskultur, hvorfor disse to kan sidestilles. Derfor er medarbejdernes personlige værdier ligeledes i overensstemmelse med Danske Banks eksisterende virksomhedskultur. På baggrund af dette, kan der argumenteres for, at der overordnet eksisterer en høj POF. Dette er udelukkende tilfældet, da det i fokusgruppeinterviewet kom til udtryk, at størstedelen af medarbejdernes personlige værdier afspejler en resultatorienteret adfærd (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:04:37).

På trods af at størstedelen af medarbejdernes personlige værdier er i overensstemmelse med virksomhedskulturen, eksisterer der visse standarder og retningslinjer, som samtlige medarbejdere er nødsaget til at tilpasse deres occupational identity (Danske Bank, 2013b). Eksempelvis blev det fastlagt i afsnit 7.2.1. omhandlende artefakter, at medarbejderne mener, at når man performer, skabes der, medarbejderne imellem, et godt fællesskab. Derfor er der i Danske Banks interne diskurs blevet skabt en uskreven regel om, at hver medarbejder "forpligter" sig til at performe. Yder man ikke sit bedste, sættes fællesskabet på spil, hvilket i sidste ende ikke blot resulterer i dårlige ratings, men vi udleder ligeledes af ovenstående, at medarbejderen kan ekskluderes fra fællesskabet, såfremt det ikke lever op til normen. Derfor kan der argumenteres for, at nogle af medarbejderne i Danske Bank tilpasser sig den eksisterende diskurs, da de ellers ikke ville være en del af fællesskabet. Dette kommer f.eks. til udtryk, da respondent, Iben mener, at fællesskabet er vigtigere end en god løn, og samtidig er Ibens meninger (jf. afsnit 4.2.) af blødere karakter end fokusgruppens resterende

respondenter (Bilag 1, Danske Bank, Minut: 00:42:39). Men på trods af at Iben personligt er tilhænger af blødere værdier (jf. afsnit 4.2.), tilpasser Iben sig konkurrencekulturen for netop at være en del fællesskabet. Jf. afsnit 3.2. omhandlende identitet kan Ibens tilpasning af diskursen karakteriseres som identity regulation, da den usynlige magt i diskursen er med til at konstituere og regulere hendes occupational identity. Derfor er Ibens accept af tilpasningen i modstrid med hendes personlige kerneværdier, hvorfor det kan udledes, at hun til tider benytter sig af identity work, hvor hun til dels, via forskellige handlinger modstridende diskursen, frigør sig fra diskursen. Eksempelvis kan dette komme til udtryk hvis Iben i et kundemøde, tilsidesætter normen om at sælge frem for at rådgive (Jf. afsnit 3.2.). Samtidig fremgik det i afsnit 7.2.4. omhandlende de meningsdannende spørgeskemaer, at medarbejderne affinder sig med de kontrollerende målinger i form af spørgeskemaerne. Ud fra dette tolker vi, at alle medarbejderne tilpasser sig, da de ikke bryder sig om målingerne (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:05:08). Dog skal det pointeres, at medarbejderne selv vægter konkurrencementaliteten højt, hvorfor vi tolker, at dette blot bliver endnu en konkurrence, da konkurrence driver medarbejderne, som det ligeledes fremgår af følgende citat: *"Det handler mest om, at "Hey, jeg fik en statuette, og det gjorde du ikke"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:34:14).

I forlængelse af at det gælder om at performe og være den bedste, er det relevant at inddrage lønaspektet, og herom hvad medarbejderne vægter højest – en høj løn eller et godt fællesskab. Da respondenterne i fokusgruppeinterviewet blev spurgt ind til dette, forekom svarene en smule tvetydige. Dog fortalte de, at lønnen skal være tilfredsstillende, og hvis dette krav er opfyldt, anses fællesskabet som det vigtigste: *"Der er bare nogle ting, som skal være i orden. Det ene er løn. Hvis du ikke er tilfreds med den, er du aldrig tilfreds"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:42:53). At lønnen vægtes højere er et tegn på, at man som individ i højere grad tænker på sig selv, hvilket er i overensstemmelse med den eksisterende konkurrencekultur.

Meget af den kritik Danske Bank har været genstand for, har omhandlet fyringerne af mange medarbejdere, som resultat af nedlukninger af flere filialer rundt om i landet (Politiken, 2012a). De medarbejdere der er blevet fyret, har derfor primært været medarbejdere, som har siddet i kassen. Respondenterne giver i fokusgruppeinterviewet udtryk for, at de fyrede medarbejdere i bund og grund selv er skyld i fyringerne:

(...) men de er altså blevet advaret de sidste ti år, det er en funktion der bliver nedlagt med årene, og at de skal efteruddanne sig for at kunne varetage andre opgaver, og det er bare vilkårene, og det kan ikke komme som en overraskelse" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:12:33).

Udtalelsen anses som et verbalt symbol, der udtrykkes igennem en historie, der er blevet kreeret af banken, for at legitimere handlingen om at fyre medarbejdere (Schultz, 1994: 88-89). Vi tolker samtidig, at udtalelsen er et udtryk for, at respondenterne forsvare Danske Banks handlinger. Udtalelsen indikerer både, at der eksisterer denne kultur, hvor man først og fremmest tænker på sig selv og sin egen afdeling, og at medarbejderne er villige til at forsvare banken (Bilag 1, Danske Bank). Dette gør sig gældende når medarbejderne fysisk befinder sig på arbejdspladsen og derved indgår i Danske Banks organisationsdiskurs. Tværtimod distancerer medarbejderne sig fra banken når de indgår i samfundets negative diskurs omkring banken. Dette vil blive analyseret yderligere i kapitel 9.

7.2.6. Logoets kulturelle betydning

Som det er beskrevet i afsnit 7.2.1. omkring artefakter, anses Danske Banks logo som et fysisk symbol. I 1999 ændrede banken navn fra, at hedde Den Danske Bank til blot Danske Bank, og det er herfra, at logoet, som vi kender det i dag, er udarbejdet (Danske Bank, 2013a). I "*Gul-kampagnen*", ændrede Danske Bank dog farverne til gul og sort for at signalere billig bank. Som regel associeres billig ikke med professionalisme⁵ og kvalitet, som banken ellers i mange år, havde signaleret med kampagnen og sloganet "*Gør det du er bedst til – det gør vi*" (jf. afsnit 5.2.1.). Derfor kan det tolkes, at når medarbejdernes tænker på logoet associerer de til kvalitet, professionalisme og Danske Bank, som man kendte den fra før finanskrisen. Det kan tolkes således, såfremt dette sættes i relation med udtalelserne fra fokusgruppeinterviewet, hvor det tydeligt fremgår, at medarbejderne generelt er glade for at arbejde i Danske Bank, og de anser banken som værende en god, reel og traditionel bank: "*Når jeg tænker vision, jamen så tænker jeg, at vi skal 'back to basic'. (...) Jeg tror også, det er derfor, vi har fået en gammel bankmand som direktør*" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:19:55). Udtrykket 'back to basic' kan tolkes

⁵ Professionalisme: Herunder menes en kompetent og ansvarsfuld i forbindelse med bankdrift.

som, at medarbejderne ønsker, at banken går tilbage til tiden, hvor den blev anset som en god, traditionel og ansvarsfuld bank.

7.2.7. Den historiske diskurs

Netop det, at det i mange år gik godt for Danske Bank, er også en konstituerende faktor for organisationsdiskursen i banken. Som det fremgår i afsnit 5.2. - Danske Banks visionsanalyse, har Danske Bank haft mange forskellige kampagner igennem tiden, uden at have ændret noget internt i organisationen. Grunden til at medarbejderne ikke er blevet introduceret ordentligt til de forskellige kampagner, kan ses som et udtryk for, at banken ikke har en reel intention om at lave ændringer internt, da banken i bund og grund mener, at måden man altid har drevet forretning på, er den rigtige. Derfor opfordrer Danske Bank stadig til "salg" og en vinderkultur, hvor medarbejderne ikke skal være i tvivl om, at det primære fokus er bundlinjen (Danske Bank, 2013g). Den interne diskurs, der eksisterede i Danske Bank før finanskrisen, har derfor stadig en stor indflydelse på, hvorfor rådgiverne agerer som sælgere.

Ifølge Mette Lund Kristensen, forsker på Syddansk Universitet, skal virksomhedens kultur oparbejdes gennem adskillige år, og den udtrykker, hvordan medarbejderne agerer. Samtidig understreger hun, at man ikke blot kan ændre kulturen ved at konstruere nye værdier og visioner (Videnskab, 2010). Dette gør sig ligeledes gældende i Danske Bank, hvor de tidligere implementerede strategier, ikke er blevet anerkendt internt i den reelle kultur. Danske Banks historiske samfundsdiskursdiskurs, der tidligere har været præget af en overordnet succes (Danske Bank, 2010h), har en så dominerende indflydelse på den nuværende diskurs, så hverken ledelse eller medarbejdere har integreret den eksterne, profilerede vision og strategi (jf. afsnit 5.2.).

Når man anvender Foucaults diskursanalyse, er det reglerne i diskursen, der er objekt for undersøgelsen (jf. afsnit 3.3. og 6.3.). Derfor er de forskellige elementer, som er blevet gennemgået i analysen, konstituerende for organisationsdiskursen og ikke mindst reglerne i denne. Det er ligeledes disse regler, der gør, at medarbejderne tilpasser sig kulturen, da de ellers vil blive ekskluderet fra fællesskabet. Derfor eksisterer der i Danske Banks reelle kultur et stærkt fællesskab i hver filial med en udpræget konkurrencementalitet. Dermed er

konkurrencementaliteten det element, der skaber det stærke fællesskab - så længe det går godt.

7.2.8. Opsummering

På baggrund af ovenstående analyse, kan det konkluderes at Danske Banks kommunikerede vision, mission og værdier, som opfordrer til en kultur, der påskønner kompetent og ansvarlig rådgivning med kunden i fokus, ikke er i overensstemmelse med den reelle kultur, der eksisterer i banken. Den reelle kultur er derimod en konkurrencekultur, hvor der i højere grad er fokus på at skabe de bedst mulige resultater. Det kan samtidig konkluderes, at medarbejderne påvirkes af den konkurrenceprægede kultur, da de er nødsaget til at handle ud fra diskursens eksisterende regler, såfremt de ikke vil ekskluderes fra Fællesskabet.

7.3.Fælleskassen

7.3.1. Artefakter

På grund af Fælleskassens størrelse, eksisterer der kun én afdeling, og det er dermed ikke nødvendigt at strømline design og indretning på samme måde, som er tilfældet i Danske Bank (jf. afsnit 7.2.1.). Dette er tydeligt i afdelingen, da vi under besøget og fokusgruppeinterviewet hos Fælleskassen observerede mange, forskellige genstande på kontoret. Herunder kan nævnes; planter, plakater, familie billeder og et lille vandfald der løb ned af væggen. Helhedsindtrykket af kontoret gav et rodet og uorganiseret overblik. Som observatører fornemmede vi dog en mere personlig og hyggelig atmosfære end hvad var tilfældet i Danske Bank. Medarbejderne sidder i et åbent kontor, hvor kun direktøren, Lars Frederiksen, har et personligt kontor: *"Vi sidder alle i det åbne rum, og så har Lars et kontor, han kan gå ind på, men han sidder ligeså gerne ude i det åbne rum"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:41:57). Ovenstående karakteriseres som fysiske symboler, der har fået tillagt mening af medarbejderne, og er dermed med til at danne rammen for organisationskulturen, hvilket er med til at indikere at Fælleskassen ikke er hierarkisk opbygget (jf. afsnit 6.2.). Samtidig kan ovenstående udtalelse anses som et verbalt symbol. Symbolet står for noget andet end sig selv, og i dette tilfælde står det for, at der eksisterer en afslappet atmosfære i Fælleskassen.

Derudover eksisterer der ingen formel, nedskrevet dresscode i Fælleskassen. På trods af dette er medarbejdernes påklædning pæn, dog mere personligt og afslappet end i Danske Bank. Dette indikerer, i samspil med omgivelserne, at ledelsen er mere afslappet i forhold til medarbejdernes påklædning, hvilket kan tyde på et uformelt miljø imellem ledelsen og medarbejderne, hvilket vi tolker er et tegn på, at der er kortere til toppen og dermed en flad organisationsstruktur (jf. afsnit 6.2.). Den uofficielle og uformelle dresscode er et fysisk symbol, da medarbejderne har tillagt den en mening, som går ud over hvad øjet først ser. Dvs. at medarbejderne vælger at iklæde sig på en bestemt måde, som er i overensstemmelse med den overordnede organisationsdiskurs i Fælleskassen. Derfor fungerer den som et meningsdannende element til Fælleskassens interne diskursen.

I fokusgruppeinterviewet fremstår det, at de i Fælleskassen spiser frokost sammen, hvor samtaleemnerne primært er af privat karakter (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:46:38), (Schultz, 1994: 27), hvilket i den symbolske tilgang betegnes dette som et verbal symbol (Ibid.: 82). Vi tolker, at samtalens karakter har fået tillagt den mening af medarbejderne, at de anser deres kollegaer for mere end blot en kollega, da den private samtale symboliserer et personligt forhold medarbejderne imellem (jf. afsnit 6.2.). Yderligere artefakter i Fælleskassen, kan betegnes som nogle af de ord og udtryk, der blev benyttet i fokusgruppeinterviewet, og som er blevet ytret i den mundtlige beretning til den ordinære generalforsamling i 2013 af bestyrelsesformand, Peter Højgaard Pedersen (Bilag, 8). Til denne generalforsamling taler bestyrelsesformanden om det finansielle marked og Fælleskassens rolle heri:

Det er let at skælde ud og kritisere den finansielle sektor – men hjælper det? Næppe – for som Preben Wilhjem siger (...), så kan man ikke kritisere en haj for at være en haj. Og når man slipper profitdrevne virksomheder, som de klassiske banker jo er, løs ved en uhæmmet liberalisering af markedsvilkårene, således som man har gjort det i de seneste 20-30 år, ja så går hajerne selvfølgelig amok efter de nye profitmuligheder. Men Fælleskassen er ikke en haj – vi har netop helt andre principper end jagten på profit. Men vi svømmer jo alligevel i det samme bassin som de store grådige hajer. Og det kan altså godt være temmelig besværligt i det daglige at være en lille anstændig fisk i et farvand, hvor systemer og rammer er indrettet til de store og jagende.

Her benytter bestyrelsesformanden en metafor omkring både det finansielle marked, andre store banker og Fælleskassen. På baggrund af den symbolske tilgang, tolker vi denne metafor som et verbalt symbol på, hvordan Fælleskassen anskuer sin egen rolle i markedet. Da der i fokusgruppeinterviewet, blev talt om værdier, omtalte Kim Fælleskassen som "en lille familie". Betydningen af sprogbruget vil analyseres nærmere i afsnit 7.3.3. om grundlæggende antagelser.

7.3.2. Udtrykte værdier

De udtrykte værdier i Fælleskassen, er som tidligere nævnt i visionsafsnittet, ikke beskrevet eksplicit på deres hjemmeside. Dog kan det udledes, at Fælleskassen som andelskasse ønsker at føre ansvarsfuld forretning, både i forhold til samfundet men også overfor deres kunder. Dette udtrykkes via deres vision og deres værdier (jf. afsnit 5.3.) For medarbejderne betyder dette, at de rådgiver ansvarligt og i kundens favør. Grundværdien "demokrati" lader til spille en vigtig rolle og opfordrer til, at alle beslutninger bliver taget på baggrund af et demokratisk flertal.

7.3.3. Grundlæggende antagelser

7.3.4. En demokratisk kultur

Som fastslået i afsnittet omkring artefakter er de fysiske symboler et tegn på, at der i Fælleskassen eksisterer en afslappet og personlig atmosfære og en flad organisationsstruktur. Organisationsstrukturen er et udtryk for, at alle anses som værende ligestillet. Der skelnes derfor ikke imellem, om man er direktør eller supporter, da man sammen arbejder mod et fælles mål (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:14:06). Samtidig skal de personlige genstande, som pryder kontoret ses som et fysisk symbol på, at medarbejderne hver især er med til at præge indretningen: *"Jesper har George Clooney hængende"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:42:27). Derfor kan værdien "demokrati" ses i forlængelse af dette.

I fokusgruppeinterviewet blev det tydeliggjort, at værdien også opereres med i dagligdagen, da alle er fælles om at tage nye beslutninger. *"Så det er sådan lidt, det tager lidt tid og er lidt skævt, men alle for lov at komme til orde. Og ja nogle gange er det frustrerende at det tager længere tid. Men jeg tror det giver noget andet"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:33:56).

Værdien fungerer som et meningsdannende element til diskursen, da den påvirker normen og dermed reglen om, at beslutninger bliver taget i fællesskab og ikke blot af bestyrelsen. Derfor reguleres medarbejdernes occupational identity ikke radikalt (afsnit 3.2.), da de er medbestemmende i beslutningsprocesserne. Da den demokratiske præmis består i, at flertallet bestemmer, må det forventes, at ikke alle altid er enige i vedtagne beslutninger, hvorfor ikke enige medarbejdere i disse tilfælde må tilpasse sig.

Samtidig tolker vi, at da demokrati spiller den væsentligste rolle i skabelsen af Fælleskassens organisationsdiskursen, er det mere acceptabelt at afvige fra diskursen, end det er i Danske Bank. Dette kan udledes af, at diskursen i Danske Bank bl.a. er konstitueret af hårdere værdier, end hvad tilfældet er i Fælleskassen (jf. afsnit 7.2.3.). I Fælleskassen har de bløde værdier vundet indpas, da de sikrer råderum til medarbejderne, hvorfor der er plads til alle (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:27:51). Hvis en enkelt medarbejder dermed ikke ønsker at deltage i fællesskabet, udleder vi på baggrund af ovenstående, at dette valg accepteres, og de resterende medarbejdere påvirkes ikke af valget. I Danske Bank påvirkes hele afdelingen derimod, hvis blot enkelt medarbejder ikke performer (jf. afsnit 7.2.).

Derudover er Fælleskassen som bekendt en andelskasse, hvilket betyder, at det lille pengeinstitut er bygget op på et andet grundlag end en almindelig bank. Jf. afsnit 1.1 skal man eksempelvis lægge et indskud på min. 2000 kr. i andelskassen for at blive kunde. Til gengæld får kunden mere indflydelse, hvorfor kunderne derfor har et større engagement, end en kunde i, eksempelvis Danske Bank, ville have (Bilag 2, Fælleskassen, 00:02:36). Derfor kommer værdien "demokrati" også til udtryk i Fælleskassens organisationsstruktur.

7.3.5. De verbale symbolers mening

De tidligere nævnte metaforer omkring Fælleskassen er ligeledes med til at påvirke diskursen (jf. afsnit 7.3.1.). Bestyrelsesformand, Peter Højgaard Pedersen omtaler Fælleskassen som en lille fisk i et stort hav med hajer: *"Men vi svømmer jo alligevel i det samme bassin som de store grådige hajer"* (Bilag, 8). Vi tolker, at dette verbale symbol, som er med til at præge medarbejdernes opfattelse af Fælleskassen, da metaforen indikerer, at de i Fælleskassen er stolte af sig selv og deres bedrifter. Samtidig mener de selv, at de differentierer sig fra andre

pengeinstitutter. Ydermere er metaforen med til at påvirke organisationsdiskursen således, at Fælleskassen tager afstand fra de store banker og deres måde at drive forretning på, da de ikke vil sammenlignes med de store banker. Tankegangen i Fælleskassen er derfor, at de store banker ikke eksisterer for kundernes skyld, men snarere for indtjeningens skyld, hvilket er i stærk kontrast til Fælleskassens værdigrundlag (jf. afsnit 5.3.1.) Dette kommer ligeledes til udtryk i følgende udtalelse, hvor respondent Kim helt basalt forklarer om forskellen på andelskasser og traditionelle banker:

I andelskasser (...) der er ikke nogle kursgevinster eller tab, der er ikke noget udbytte eller noget som helst, og man kan heller ikke købe sig til magt. Dvs. lige meget hvor mange penge man har, én mand én stemme. I modsætning til de to andre stede (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 0:14:06).

Derudover mener de, at Fælleskassen differentierer sig fra andre store banker, da Fælleskassen ikke kun er til for egen vindings skyld, men for kundernes skyld. Dette begrundes med, at Fælleskassen ikke spekulerer i aktier og valuta, men bekymrer sig om sine kunder, og har et forhold til dem: "*(...) vi skal være differentierende ift. andre banker, dvs., her der skal du mærke, at vi ikke bare er en telefonsvarer, vi er ikke bare en person som... ekspederer dig fordi du bare er et CPR. nummer*" (Bilag 2, Fælleskassen, minut 00:08:53). Fælleskassen eksisterer derfor ikke udelukkende for at optimere bundlinjen.

7.3.6. Fællesskabets betydning

I Fælleskassen eksisterer et solidt fællesskab. Kim udtaler således i fokusgruppeinterviewet: "*(...) her bliver man ikke målt individuelt, der er ingen bonusordninger, der ikke noget som helt. Du får en fast løn, og hvad der så sker, jamen det er jo det, der tjener alles bedste (...)*" (Bilag 2, Fælleskassen, minut 00:14:06). Derfor arbejder alle i Fælleskassen mod et fælles mål, hvilket både er i overensstemmelse med grundværdien demokrati, men ligeledes værdien omkring ansvarlighed, da medarbejderne rådgiver til kundens fordel. Samtidig tolker vi, at der på baggrund af ovenstående, ikke vil opstå en konkurrencekultur i Fælleskassen, da de, jf. Kim, "*føler sig som en lille familie*" (Bilag 2, Fælleskassen, minut 00:12:45). Udover dette fortæller Kim i fokusgruppeinterviewet, at motivationsfaktoren i andelskassen ikke er en høj løn, men snarere at arbejde sammen imod et fælles mål. (Bilag 2,

Fælleskassen, minut: 00:21:25). Derfor kan det på baggrund af fokusgruppeinterviewet udledes, at medarbejderne i Fælleskassen i højere grad vægter et godt fællesskab end en god løn:

Men så er der jo så også nogen, hvad kan man sige, nærmest ildsjæle, som nærmest lige meget hvad der står på lønseddelen, altså det er ikke det økonomiske der driver dem, men det er nærmere en passion for arbejdet man har. Det er det, der driver dem. Og det er klart - det er i hvert fald der, jeg er, og det tror jeg, er overordnet her i Fælleskassen. (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:19:56).

Vi tolker, at fællesskabet vægtes højere end lønnen, da medarbejderne har større indflydelse og medbestemmelse i virksomheden end de har i Danske Bank. Denne medindflydelse kan betegnes som er form for selvrealisering, da medarbejderne i Fælleskassen har indflydelse og mulighed for at udvikle sig (Martin & Fellenz, 2010: 159). Selvrealisering kan ifølge Maslow betegnes som en af de fem basisbehov, et individ skal have dækket. Behovet for selvrealisering er i stigende grad en vigtig motivationsfaktor på arbejdspladsen (Ibid.).

7.3.7. Opsummering

Ovenstående udvalgte symboler har i analysen været med til at definere den eksisterende kultur og ikke mindst diskursens regler i Fælleskassen. På baggrund af kulturanalysen kan der argumenteres for, at Fælleskassens udtrykte værdier og de reelle værdier er i overensstemmelse. I Fælleskassen eksisterer der demokrati, da alle har indflydelse – både medarbejdere og kunder. Derfor påvirkes medarbejderne i Fælleskassen mindre radikalt af organisationskulturen end hvad er tilfældet i Danske Bank, idet medarbejderne i Fælleskassen snarere påvirker den interne diskurs. Samtidig rådgives der på ansvarlig vis, da dette er normen i Fælleskassen.

7.3.8. Delkonklusion

Til trods for at Danske Bank og Fælleskassen er to vidt forskellige pengeinstitutter, minder deres værdisæt meget om hinanden. Hovedpointerne med værdisættet er hos begge virksomheder, at der skal være fokus på kunderne, samt at pengeinstitutterne skal tage

ansvar, hvad angår kunder og omverdenen. Dog eksisterer der en tydelig forskel imellem de to virksomheders reelle organisationskulturer. Danske Banks reelle kultur er præget af en stærk konkurrencementalitet, hvor det primære fokus er bundlinjen. Konkurrencementaliteten er det primære element til skabelsen af diskursen, som legitimerer handlinger der i mindre grad opfordrer til at rådgive til kundens bedste og dermed på mest ansvarsfuld vis. I Fælleskassen har værdien "demokrati" sat sit tydelige præg på diskursen, da demokrati ses i mange henseender i andelskassen. Alle er lige stillede, hvilket vi tolker kommer til udtryk både via indretning, påklædning, forretningsgange og i beslutningsøjeblikke. I Danske Bank eksisterer, i modsætning til Fælleskassen, en hierarkisk struktur med en top-down ledelse, hvor kulturen ikke tillader demokratiske beslutningsprocesser. Samtidig har Danske Banks historiske diskurs en betydelig indflydelse på den eksisterende, interne diskurs, da den historiske diskurs er så dominerende, at nye tiltag bliver undertrykt af medarbejderne. Dette begrundes med, at den interne mentalitet om, at Danske Bank er den bedste bank i branchen, stadig eksisterer i koncernen, hvorfor den eksisterende kritik ikke imødekommes tilstrækkeligt.

Det kan derfor konkluderes, at der i Danske Bank eksisterer en kløft mellem vision og kultur, idet der er uoverensstemmelse imellem den interne adfærd og de eksterne budskaber. Ifølge VCI-modellen resulterer dette i et inkongruent brand. Dog har dette umiddelbart ingen betydning for medarbejderne, da de blot agerer ud fra den forhenværende mentalitet. I modsætning til dette eksisterer der i Fælleskassen overensstemmelse mellem vision og kultur. Samtidig kan det konstateres, at diskursen i Danske Bank i højere grad påvirker medarbejdernes identitet, end hvad er tilfældet i Fælleskassen. I Fælleskassen er det snarere medarbejderne, der er med til at påvirke diskursen, hvorfor de i højere grad kan agere ud fra deres identitet. Dette begrundes med, at værdien "demokrati" spiller en så stor rolle, at medarbejdernes subjektivitet vægtes højt. I modsætning hertil vægtes Danske Banks markante konkurrencekultur højere end individet. Derfor er diskursens usynlige magt i Danske Bank, som er frygten for at blive ekskluderet fra fællesskabet, i højere grad med til at regulere medarbejdernes occupational identity, end hvad der er tilfældet i Fælleskassen.

8. KAPITEL 8 – IMAGETEORI

An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object (van Riel, 1992: 73-74).

8.1. Introduktion til begrebet image

Begrebet image er igennem årene blevet defineret forskelligt. Hyppigst defineres image ud fra de forestillinger, idéer og indtryk som interessenter har, f.eks. i forbindelse med en virksomhed (Kotler, 2001: 273). Grundet de mange forslag til hvordan et image kan defineres, er det umuligt at give en entydig definition af hvad begrebet betyder (Ibid.). På trods af dette, er mange enige om, at et succesfuldt image kan være en konkurrencemæssig fordel (Martineau, 1958). Et succesfuldt image kan defineres således: *"A successful brand image enables consumers to identify the needs that the brand satisfies and to differentiate the brand from its competitors, and consequently increases the likelihood that consumers will purchase the brand"* (Hsieh, Pan & Setiono: 2004: 252). Samtidig vil et godt image ofte lede til kundeloyalitet, hvilket kan resultere i positivt stemte kunder (Ibid.). I sidste ende vil dette generere positiv omtale blandt interessenterne. Såfremt en virksomhed ikke lever op til det forbrugerne forventer, vil det ofte resultere i negative konsekvenser for virksomheden (Ibid.). Dette kan udvikle sig til negativ word-of-mouth, da virksomheden ikke selv har kontrol over, hvordan interessenterne omtaler virksomheden (Chaffey, et al, 2012: 26). Interessenter vil derfor i stigende grad tage afstand fra virksomheden, investorer vil miste interessen, interessen blandt potentielle medarbejdere vil falde, og forbrugerne vil ofte overveje alternative produkter (Ibid.).

Udover at et image kan betegnes som værende både positivt og negativt, findes der samtidig forskellige måder at definere imagedannelsen på. I forlængelse af specialets socialkonstruktivistiske tilgang, vælger vi at anskue, at et image skabes på baggrund af de subjektive tankemønstre og holdninger, individet har om virkeligheden. Vi tolker således, at det enkelte individ skaber sin egen opfattelse af virksomheden samtidig med, at virksomheden ikke har kontrol over imagedannelsen. Interessenter defineres som eksterne såvel som interne, hvorfor medarbejderne også kategoriseres som en interessent, da de

ligeledes er modtagere af de kommunikative budskaber, virksomheden udsender. Medarbejderne påvirkes derved også af omverdenens ytringer og udtalelser om virksomheden. Derfor er det vigtigt, at de eksterne budskaber stemmer overens med både organisationskulturen og virksomhedsvisionen.

8.2.Image og omdømme

Vi vælger i dette speciale at skelne mellem image og omdømme. Dette begrundes med, at et image ofte defineres som et her-og-nu billede, ud fra en generel og kortsigtet evaluering af virksomhedens budskaber (Smith, 2009: 30). Dermed kan virksomheden præge sin selvfremstilling på kort sigt: *"Image-making suggests that organizations can create and project an image out of nothing and that their behaviour and relationships with publics count for little"* (Grunig, James, 1993 i Balmer & Greyser, 2003: 209). Det skal hertil påpeges, at man ud fra dette syn stadig anerkender, at modtagerne fortolker budskaber forskelligt, hvorfor der kan eksistere mange images. Således kan et image forekomme inkonsistent, idet det kan variere fra tid til anden og afhængig af den subjektive fortolkning (Ibid.).

8.3.Omdømme

Begrebet image var i marketinglitteraturen det dominerede fokus indtil midten af 1990'erne (Ibid.:210). Herefter blev fokus rettet mod begrebet omdømme, hvorfor man begyndte at skelne mellem de to termer (Ibid.). Den væsentligste forskel mellem image og omdømme er, at omdømme anses som det generelle og langsigtede indtryk en specifik gruppe har af en virksomhed, hvorimod et image snarere er kortsigtet (Ibid.): *"In contrast to a brand's image, which reflects current, changing perceptions, a brand's reputation is more stable and represents the distillation of multiple images over time"* (de Chernatony et al, 2001: 445). Et omdømme skabes dermed ud fra, hvordan en gruppe af modtagere anskuer og forstår virksomheden, hvorfor et omdømme er det herskende indtryk af en virksomhed og den sociale evaluering, som modtagerne foretager (Ibid.). Omdømmet påvirkes af, hvad modtagerne ved om virksomheden, eller hvad de *tror*, de ved om virksomheden. Dette hænger sammen med de kognitive elementer, såsom de tankemønstre, der eksisterer hos individer. Her er der tale om de associationer en modtager har i forbindelse med den givne virksomhed (Balmer & Greyser, 2003: 209). Dermed er de forskellige informationer modtagerne tilegner sig gennem årene

med til, på lang sigt, at skabe det omdømme, modtageren tillægger virksomheden. Informationerne behøver dermed ikke nødvendigvis at komme fra virksomheden selv, men kan også tilegnes fra medier, *word-of-mouth/mouse* og andre kommunikationskanaler (Ibid.). Det er derfor vigtigt for virksomheder at opretholde og fokusere på sit omdømme, da det kan være altafgørende for en virksomheds overlevelse.

8.4.Image anno 2014

Det er kompliceret for virksomheder at kontrollere, hvordan deres image opfattes blandt interessenter, da individet subjektivt danner sin opfattelse af virksomheden. Især er medier og sociale netværk med til at præge individets opfattelse (Chaffey, et al, 2012:6). Dette har i det seneste årti ingen undtagelse været, da mediernes rolle er vokset betydeligt, hvor især World Wide Web og sociale medier har vundet stort indpas i samfundet (Ibid.:126). Nyheder spredes i dag hurtigt, og i dag forekommer der ikke blot envejskommunikation, da det via sociale medier er muligt at interagere med afsenderen (Ibid.:35).

For at forklare samfundets teknologiske udvikling, samt den magt teknologien har fået, har vi valgt at inddrage Castells' netværksteori, da teknologien i høj grad er med til at danne rammerne for både samfundsdiskursen og dermed diskurserne omkring Danske Bank og Fælleskassen. Jævnfør Castells er der intet banebrydende i, at viden og information er magtfuldt. Det interessante, og det som gør informationen magtfuld, er teknologien og de muligheder vi i dag har til at kommunikere med (Castells, 2004: 7). Castells' afsæt i at alt består af netværk, gør det centralt, at man konstant har mulighed for at ytre sin holdning, lige meget hvem du er (Ibid.: 3). Castells udtrykker således om nutidens samfund: (...) *our society is characterized by the power embedded in information technology, at the heart of an entirely new technological paradigm, which I called informationalism.* (Ibid.: 7). Dette begreb, informationalisme, indikerer hvor stor en betydning, teknologien har for informationsflowet i dag. Derfor bliver diskurserne omkring de respektive cases til dels skabt af informationsflowet, hvorfor alle interessenter er med til at præge diskurserne (Ibid.). Denne udvikling i samfundet, hvor især også de sociale medier har vundet indpas, kan karakteriseres som et paradigmeskift, som har udviklet sig fra et informationssamfund til et interaktionssamfund. Her involveres brugeren i høj grad i produktudvikling, feedback og

brainstorming (Raymond, 1999: 36-38). Forbrugeren modtager derved ikke længere blot passivt et budskab, men deltager aktivt med dialog. Disse ændrede forudsætninger har været indflydelsesrige på både Danske Bank men også Fælleskassen, da paradigmeskiftet i høj grad er aktuelt for de respektive cases online tilstedeværelse (jf. kapitel 9).

Det diskursive magtbegreb er interessant i mediesammenhænge, da mediepåvirkningen er med til at danne tankemønstre hos interessenterne. Herved får medierne en medskabende rolle i vores kamp om at blive subjekter (Merkelsen, 2007: 33). Med dette menes, at subjektet, defineres på baggrund af magten i diskursen. Magten formes på baggrund af normer, og da medierne er med til at opretholde samfundets normer, spiller medierne en betydelig rolle (Ibid.). Dermed er medierne og interessenterne med til at sætte dagsordenen om hvad, subjektet skal synes om en bestemt virksomhed. Da subjektet er individet, kan der både tales om kunder men ligeledes om medarbejdere (Ibid.).

8.5.Sociale medier

Sociale medier i dag er en stor del af mange danskeres hverdag, hvor i alt ni ud af ti danskere benytter Internettet og de sociale medier mere end en time dagligt (Nettendenser, 2013, Det digitale samfund, 2012). Den store tilslutning til sociale medier giver tilsammen et incitament til at anse webkommunikation som en stærk kommunikationskanal, hvorfor vi finder det relevant at give en konkret definition af begrebet. Sociale mediers formål kan defineres således: "*These sites or parts of sites focus on enabling community interactions between different consumers and companies*" (Cheffey et al, 2012: 22). Dermed har virksomheder mulighed for at interagere med interessenterne og integrere dem bedre i virksomheden.

Et nyt begreb, som understøtter webkommunikationen, er word-of-mouth, der modificerer begrebet word of mouth, hvor det i stedet for den fysiske kontakt, er de online medier der spreder budskabet videre til virksomhedens personlige relationer (Petrescu & Korgaonkar, 2011: 214). Begrebet word-of-mouth bliver specielt interessant, da især Danske Bank har været eksponeret på sociale medier herunder, Facebook. Eftersom Facebook har manifesteret sig i samfundet, har historier på Danske Banks Facebook-side ramt store nyhedsmedier såsom TV2 (TV2, 2013a). Dette betyder, at individet, og dermed medarbejderne i koncernen, får større indsigt i den kritik, Danske Bank står over for. Således lød det, da en af

respondenterne fra fokusgruppeinterviewet med Danske Bank talte om Facebook: "(...) jeg kan blive i dårligt humør, når jeg går ind på Danske Banks Facebook-gruppe (...)" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:01:11).

8.6. Legitimitet i et virksomhedsperspektiv

Vi har i dette speciale valgt at inddrage legitimitetsbegrebet for at belyse forholdet mellem virksomhed og samfund, da et dårligt image og omdømme i høj grad skal ses i forlængelse af virksomhedens ageren, og om denne er inden for samfundsdiskursens legitime rammer (Holmström, 2013: 16-17). Teorien giver mulighed for at undersøge, hvad der anskues som værende legitimt. I forlængelse af dette vil vi undersøge, hvordan ikke legitime handlinger kan påvirke og være med til at skabe et dårligt image eller i værste fald et dårligt omdømme.

Ifølge Holmström kan legitimitet defineres således; *Legitimitet begribes som en generaliseret, alment udbredt opfattelse af, at en virksomhed beslutter og handler indenfor visse forventelige, meningsfulde, normale, ønskelige, rimelige eller hensigtsmæssige rammer, som defineres af socialt konstruerede systemer* (2013: 16). For at opretholde et godt image er virksomheder således nødsaget til at fremstå legitime, hvilket indebærer at imødekomme samfundets forventninger, krav og gældende normer for, hvad der betragtes som korrekt opførsel. Legitimitet handler derved om samfundets forventninger til en virksomhed. Et dårligt image opstår derfor, når virksomheder ikke lever op til de forventninger, der er skabt af magten i diskursen i samfundet (Ibid.:9).

Forventninger til virksomheder har ændret sig, og de forventninger, der eksisterer i samfundsdiskursen, er i dag ikke de samme som eksisterede for ti eller bare seks år siden, hvor finanskrisen endnu ikke var udbrudt (jf. afsnit 1.1.). Spørgsmålet om virksomhedens legitimitet, har gennem de senere år bevæget sig fra periferien til i dag, at stå som et centralt emne af fundamental betydning for en virksomheds eksistens. Virksomheder holdes i dag ikke blot økonomisk ansvarlige af medierne, men stilles også overfor et socialt og miljømæssigt ansvar (Ibid.: 27). Derfor er en virksomheds sociale kontrakt med samfundet ikke længere givet, men skal i stedet konstant overvejes. Forholdet mellem virksomhed og samfund ændres derfor i takt med samfundets udvikling og bæres af skiftende, legitime forestillinger, som definerer virksomhedens beslutninger (Ibid.).

Ifølge Holmström (2013) var normerne tidligere kontinuerlige og konstante, hvorved det var nemt at differentiere mellem rigtig og forkert. Dette gav tryghed, forudsigelighed og der herskede en generel tillid, som på baggrund af faste forventninger ikke krævede den store bevågenhed fra samfundet (Ibid.: 27-29). Havde en virksomhed først et godt omdømme, var dette nok til at gøre sig fortjent til interessenters og samfundets tillid (Ibid.) I det senmoderne samfund, er det derimod en øget kompleksitet, der er kendetegnet. Her er intet givet på forhånd, og forbrugerne er i stigende grad mere kritiske, har en holdning og stiller spørgsmålstejn ved alt (Ibid.: 35).

Det er vigtigt at vægte transparens i selvfremstillingen og dermed åbne op for virksomhedens beslutningsprocesser og -præmisser. Virksomheden skal på én gang matche omverdenens skiftende forventninger og samtidig udtrykke en konsistent selvforståelse. For at en virksomheds selvfremstilling skal være legitim, skal den f.eks. imødekomme omverdenens forventninger om transparens (Ibid.: 265). I fremtiden er det muligt, at andet vægtes højere, da samfundet netop er en kontinuerlig proces, der skabes af de sociale systemer.

Omverdenens voksende krav til virksomhederne har ligeledes betydet, at mediernes opmærksomhed i stigende grad rettes mod virksomhederne. Som tidligere nævnt er medierne med til at synliggøre virksomhedernes handlinger, hvilket betyder at offentligheden i højere grad påvirker virksomhederne (Ibid.:141). Holmström skelner mellem svag og stærk medialisering af virksomheder, hvor store virksomheder, såsom Danske Bank, er udsat for stor mediebevågenhed, er mindre virksomheder, såsom Fælleskassen, ikke underlagt samme medialisering. Denne medialisering betyder, at den offentlige mening i sidste ende er med til at påvirke virksomhedernes legitimitet (Ibid.: 142). Virksomheder kan derfor være udsat for negativ medieomtale i korte eller længere perioder. Især har virksomhedernes historiske kontekst en betydning for hvor hurtigt de kommer sig over den negative situation, og hvor meget skade virksomhederne er blevet påført. Derfor vil en virksomhed som er under mediebeskydning i en længere periode, have sværere ved genvinde sin position end en virksomhed, som ikke tidligere har været i mediernes søgelys (Ibid.: 142-143).

8.7.Diskursen i samfundet

På baggrund af ovenstående, bliver det relevant at inddrage diskursteori, da vi igennem Foucaults diskursteori, kan analysere os frem til, hvilke forskellige faktorer, der influerer den eksisterende diskurs i samfundet (jf. afsnit 3.3.). Diskursanalysen skal i følgende afsnit definere den eksisterende samfundsdiskurs om de to pengeinstitutter. Analysen vil fokusere på de eksisterende regler, som udgør diskursen og hvorledes disse er skabt. Derudover vil vi i analysen klarlægge hvorledes de to diskurser påvirker medarbejderne i henholdsvis Danske Bank og Fælleskassen, hvorfor Foucaults tanke om diskursens påvirkning af subjektet især bliver relevant (Ibid.)

9. KAPITEL 9 - IMAGEANALYSE AF DANSKE BANK & FÆLLESKASSEN

Vi vil i det følgende analysere Danske Banks og de små pengeinstitutters, herunder Fælleskassens, image. Samtidig vil vi undersøge, hvorledes den givne diskurs omkring finanssektoren er skabt, og således sætte de to valgte cases i relation med finanssektordiskursen. Da Danske Bank er Danmarks største bank (jf. indledning) og et af landets mest velkendte pengeinstitutter, er der i årenes løb skabt en specifik diskurs omkring koncernen, som er overordnet negativ. I modsætning til Danske Bank eksisterer der ikke en almen kendt diskurs omkring Fælleskassen. Dette skyldes til dels Fælleskassens størrelse, hvorfor kun få har kendskab til andelskassen. Derfor vil imageanalysen vedrørende Fælleskassen tage udgangspunkt i den eksisterende diskurs om de små pengeinstitutter, hvori Fælleskassen indgår. Som bekendt ønsker vi i dette speciale, at undersøge hvordan medarbejderne påvirkes af deres arbejdsplads' image, hvorfor dette vil være i fokus igennem analysen. Slutteligt vil vi give en opsummering, og ud fra analysen definere hvordan medarbejderne påvirkes af diskurserne. I de to tidligere analyser har vi valgt eksplicit at opdele analysen, dog vil vi gennem følgende imageanalyse gennemgå begge cases samlet, da vi mener, det er de samme samfundsmæssige faktorer, som er med til at skabe og præge diskurserne omkring de to cases.

9.1. Imageanalysernes hovedpointer

Men der er jo folk, der ikke har sagt, at de er i Danske Bank i mange år, og ikke engang at de var ansat i bankverdenen (...). Og det er jo ikke fordi, man ikke kan stå inde for dem. Jeg kan sgu sagtens stå inde for Danske Bank (Bilag 1, Danske Bank, minut:00:45:36).

Danske Banks mange ikke legitime handlinger, har ikke blot haft konsekvenser for bankens image. Den massive kritik, stærke og negative medialisering har påvirket medarbejderne professionelt såvel som privat (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:04:11). Finanssektordiskursen har ligeledes påvirket resten af finanssektoren, herunder Fælleskassen (jf. afsnit 1.1.). Den finansielle krise har derfor i forskellige grader udfordret de enkelte pengeinstitutter, og i perioden fra 2008 til august 2013 ophørte i alt 62 pengeinstitutter i Danmark. Størstedelen af disse var små, og ophørte som følge af krisen (Rangvid, 2013: 14). Dette pres har Fælleskassen kunnet mærke på trods af en sund økonomi: *"Der er ca. 42-43 banker - det samme antal sparrekasser, og så er der en 7-8 andelskasser tilbage"* (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:02:36). Dette kommer til udtryk i følgende citat:

Jamen det er klart, at der er lidt en sky over hele sektoren, og det kan vi jo se på flere måder. Og vi tænker da meget over det, både sådan internt hvem låner vi penge til, og det er da meget væsentligt, at vi tænker over, hvad vi gør, dels pga. os, altså Fælleskassen, men også sådan sektoren generelt (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:50:57).

Hele den finansielle sektor har været underlagt et pres, som specielt den øgede medialisering har haft indvirkning på. Derved har de danske pengeinstitutter, store som små, været nødsaget til at handle herefter. Krisens øgede kompleksitet har betydet, at legitimitetsrammens grænser har ændret sig, hvilket har haft konsekvenser for de danske banker (jf. afsnit 8.6.). Den historiske kontekst, mediernes magt og brugernes involvering har tilsammen skabt diskurserne omkring Danske Bank samt de små pengeinstitutter. Finanssektordiskursen er primært negativt præget, hvorfor offentlighedens opfattelse af medarbejdere inden for finanssektordiskursen har påvirket skabelsen af medarbejdernes occupational identity (jf. afsnit 3.2.). Danske Banks handlinger, har siden krisens indtræden, været i uoverensstemmelse med hvad, der anses for værende legitim adfærd for et pengeinstitut. Derfor kan Danske Banks dårlige image i dag betegnes som et kontinuerligt

dårligt omdømme (de Chernatony, 2001: 445). Diskursen omkring Danske Bank har ikke blot haft indflydelse på koncernen selv, men har ligeledes påvirket de små pengeinstitutter, herunder Fælleskassen, idet disse er blevet fremhævet positivt i medierne. I følgende afsnit vil der fremlægges belæg og eksempler på ovenstående konklusioner.

9.2. Ikke legitime handlinger

Som tidligere nævnt har Danske Bank gennem hele finanskrisen ageret uden for rammerne for, hvad der i samfundet anses som værende legitimt, hvilket er en af grundene til, at der i dag eksisterer en overordnet negativ diskurs omkring koncernen. Fælleskassen har i modsætning til Danske Bank handlet ud fra, hvad man generelt anser som værende legitim ageren for et pengeinstitut.

Til trods for at Holmströms teori omkring legitimitet, kan være med til at definere hvilken opførsel, der anses for værende legitim og ikke legitim, er det nødvendigt at klarlægge de regler, der sætter diskursen, og derved hvilke omstændigheder der i dag gør sig gældende inden for finanssektordiskursen (jf. afsnit 8.6.). Et pengeinstitut anses i dag som en institution, der varetager sine kunders privatøkonomi på bedste vis, hvorfor især ordentlig og ansvarlig rådgivning spiller en vigtig rolle i forbindelse med kunders forventninger til banker (Nykredit, 2009). En undersøgelse foretaget af Nykredit viser, at den finansielle krise har påvirket danskernes generelle holdninger og forventninger til de danske pengeinstitutter (Ibid.). Over halvdelen af de 4.584 adspurgte mener, de har fået en mere kritisk tilgang til deres bank efter krisens indtræden (Ibid.). Dette kan især ses i lyset af de mange risikovillige lån, som bankrådgiverne har indfriet til kunder, hvilket i sidste ende har betydet, at mange borgere har lidt store økonomiske tab (Rangvid, 2013:16). Derfor tolker vi, at især uansvarlig rådgivning, som påvirker både den enkelte borger og samfundet, anses som værende ikke legitim opførsel.

I nedenstående vil vi med udgangspunkt i Danske Bank og Fælleskassen gennemgå nogle af de elementer, som har været medskabere af samfundsdiskurserne omkring Danske Bank og de små pengeinstitutter.

"(...) tilliden er vendt til det finansielle system, tilliden er vendt til mange banker" (...) "alle banker har problemer" (Danske Bank, 20013h). Således udtalte tidligere direktør i Danske Bank Peter Straarup, i et offentligt videointerview på Danske Banks hjemmeside den 10. oktober 2008, samme dag som folketinget vedtog hjælpepakken, Bankpakke 1 (Ibid.). Vi tolker, at formålet med interviewet var at forsikre investorer og aktionærer om, at banken forsat stod stærkt på trods af krisen og den massive kritik koncernen var genstad for. Straarup forsøgte i interviewet at legitimere koncernens modtagelse af hjælpepakken, samtidig med, at han pointerede, at den øgede mistillid ikke blot gjaldt for Danske Bank men derimod for hele sektoren. Det kan udledes, at Straarup derved ikke anerkender Danske Banks indflydelse på finanskrisen i Danmark, men snarere, at problemet ligger i markedet, som koncernen ikke kan holdes ansvarlig for, da Danske Bank ikke har kontrol over markedet. På trods af den massive kritik, som primært udsprang på grund af bankens risikable investeringer og mangelfulde kreditvurderinger, negligerer Straarup både Danske Banks indflydelse på krisen, og samtidig den kritik koncernen var genstand for. Blot få måneder efter lanceringen af kampagnen "Bedre Bank", som jf. afsnit 5.2. skulle være tegn på, at Danske Bank omsider reflekterede over den tidligere kritik, udtaler Straarup: *"Vi har intet ansvar for den finansielle krise"* (Berlingske, 2010a). Med disse udtalelser tager koncernen afstand fra det ansvar, samfundet mener, Danske Bank har, hvilket således ikke er i overensstemmelse med de hensigtsmæssige rammer som socialt er defineret af samfundet, hvorfor handlingerne kan betegnes som værende ikke legitime (jf. afsnit 8.6.).

9.3. Manglende erkendelse

Danske Bank har siden krisens udbrud overordnet ikke erkendt de fejl, der er blevet begået, og har derfor ikke taget ansvar for deres handlinger. Nedenstående skrivelse fra Danske Banks hjemmeside er et eksempel herpå:

Bankpakkerne har givet de danske banker bedre betingelser for at klare sig gennem krisen. Derfor har Danske Bank bakket op om de forskellige initiativer, et bredt flertal af de politiske partier er blevet enige om. Men det er en udbredt misforståelse, at bankpakkerne har været en gratis omgang til bankerne. Alene har Danske Bank betalt over 9 milliarder kroner til dækning af tab efter krakkede banker (Danske Bank, 2013b).

Siden finanskrisens udbrud har der været adskillige spekulationer og formodninger om, hvem der har haft ansvaret for krisen i Danmark. Især de store banker, og ikke mindst Danske Bank, er blevet beskyldt for at have en stor rolle i finanskrisen (Rangvid, 2013:21). Dog har koncernen endnu ikke taget ansvar for deres handlinger. I førnævnte citat fremstiller koncernen sig selv som værende helten - de har ikke blot hjulpet sig selv, men snarere hele den finansielle sektor. Vi tolker, at citatet er blevet skrevet med det formål, at få Danske Bank til at fremstå som ansvarsfuld og fornuftig. Tages den diskursive kontekst i mente, får citatet dog en anden betydning, da hele diskursen omkring Danske Banks rolle i finanskrisen, er af negativ karakter (Ibid.). I erhvervsministeriets rapport, udarbejdet af Professor ved Copenhagen Business School Jesper Rangvid, udtrykkes det således om koncernen: *"Men, der er ikke tvivl om, at banken havde bragt sig i en sårbar position, som, givet bankens størrelse, kunne ryste den finansielle stabilitet i Danmark"* (2013: 21). Dermed har Danske Bank, ifølge Rangvid, reelt haft en afgørende rolle i finanskrisen i Danmark til trods for, at banken på daværende tidspunkt stadig intet ville indrømme.

Daværende direktør i Danske Bank, Eivind Kolding, undskylder dog i en kronik fra den 19. december 2012 for bankens handlinger op til finanskrisen (Politiken, 2012b). Undskyldningen blev dog ikke modtaget positivt blandt befolkningen, da 71 % ikke godtog undskyldningen (Ibid.). Vi tolker, at Danske Banks ethos i forvejen var lav pga. det dårlige image, hvilket betød, at Danske Bank ikke vant den ønskede tilslutning blandt modtagerne (Gabers & Høgel, 1996: 68). Vi tolker ligeledes, at undskyldningen ikke kan anses som en reel undskyldning, men snarere en apologi, som kan karakteriseres som en form for forsvarstale (Johansen & Frandsen, 2000: 51). En sådan har til formål at minimere, bortforklare eller lukke en sag. Dette kommer til udtryk i følgende citat, da Kolding kommenterer på undskyldningen: *"Ja, du kan godt tage det som en undskyldning. Undskyldningen er bl.a. for, at vi var en del af det system, som kom op i for høj fart inden finanskrisen"* (Politiken, 2012b). Hermed undskylder han ikke for deres ageren, men nærmere undskylder han for, at Danske bank er en del af det finansielle system, hvilket Danske Banks ikke kan stilles til ansvar for. De fralægger sig dermed alt ansvar og påtager sig i stedet offerrollen. Da denne handling er i modstrid med samfundets forventninger, anses også denne handling som værende ikke legitim.

Ovenstående ikke legitime handlinger, hvor banken fratager sig ansvar, tolker vi, har været en stor del af skabelsen af den historiske diskurs omkring Danske Bank. Førnævnte elementer er i dag bl.a. årsagen til Danske Banks dårlige omdømme, da befolkningen har mistet tilliden til banken. I nedenstående afsnit vil vi ligeledes gennemgå de mest betydningsfulde elementer, som har været med til at skabe den historiske diskurs omkring små pengeinstitutter.

9.4. Fælleskassens legitime handlinger

Fælleskassen har igennem finanskrisen ageret på ansvarlig og legitim vis, hvilket ligeledes udtrykkes i følgende citat af Lars Frederiksen, direktør i Fælleskassen. *"Vi låner ikke flere penge ud, end vi har, og vi har ingen finansielle instrumenter. Vi ejer heller ingen fast ejendom. Vi er kort sagt blevet ved den gammeldags form for bankdrift"* (Børsen, 2010b). På trods af dette har de små pengeinstitutter været under hårdt pres på grund af frygten for at krakke, da netop dette har været skæbnen for mange små pengeinstitutter (TV2, 2013a). Årsagen til de mange krak skyldtes især pengeinstitutternes måde at drive forretning på, som har været præget af en risikovillig adfærd samt for stor optimisme (Rangvid, 20013: 15). Dette har udledt stor mistillid fra kundernes side, da mange af de små pengeinstitutter ikke har kunnet klare sig igennem krisen (TV2, 2013a). Vi tolker derfor, at de små pengeinstitutter, som stadig eksisterer i dag, har ført en legitim og ansvarlig strategi, hvorfor økonomien igennem hele forløbet har været forholdsvis sund. Lars Frederiksen, direktør i Fælleskassen, indrømmer, at banken har været fristet til at hoppe med på f.eks. boligvognen⁶, da priserne steg eksplosivt, hvilket gav store indtjeningsmuligheder for de risikovillige. Han fortsætter: *"Men vi er bare en andelskasse, der er sat i verden for at passe på vores kunders penge. (...) Vi er ikke gået efter hurtige gevinster"* (Børsen, 2010b).

De tilbageværende pengeinstitutter, af mindre størrelse, som strategisk har ageret korrekt, har derfor fået styrket deres position på markedet. Dette kommer til udtryk da mange danskere har skiftet bank - især fra Danske Bank, hvilket kommer til udtryk i nedenstående tabel fra 2012, hvor de små pengeinstitutter i stigende grad begyndte at blive anset som sikre (Politikken, 2012c). En undersøgelse foretaget af Analyse Danmark viser, at Danske Banks

⁶ Med boligvognen menes, at mange pengeinstitutter bevilligede risikovillige lån til boligejere, da pengeinstitutterne kunne se en lønsom gevinst ved, at bevillige denne form for lån.

imagekrise især gavner de mindre banker: *"Det er lidt kontraintuitivt, for man skulle tro, de små banker var mere risikable i en krisetid. Men de mindre banker kan føles tryggere på en anden måde"* (Ibid.). Ifølge Henrik Feinder Christensen, administrerende direktør i Analyse Danmark, søger kunderne et mere personligt forhold, som oftest findes i den lille, lokale bank, og han mener tilmed, at især tillid til rådgiveren er den vigtigste faktor, når man vælger bank. Ydermere påpeger Christensen, at der i krisetider, er en tendens til, at man som kunde vælger mere følelsesbetonet idet det personlige vægtes højere, hvorfor prisen bliver underordnet (Ibid.). Denne prioritering kommer bl.a. til udtryk i kampagnen, "Skift Bank Dag", hvis formål var at opfordre danskerne til at skifte bank fra storbankerne til de mindre og mere bæredygtige pengeinstitutter (Skiftbank, 2013). Udover diverse Youtube-videoer, en Facebook-side samt hjemmeside, har folkene bag "Skift Bank Dag" bl.a. opsat sedler på landets tre største bankers hæveautomater med budskabet; "Skift Bank" (Politiken, 2012d.). Bevægelsen eksisterer stadig i dag, og der er fortsat meget aktivitet på både hjemmesiden og Facebook-siden. Vi tolker at denne bevægelse samt de diskursive tankemønstre hos interessenterne om landets store banker, har været en medvirkende faktor til, at folk har skiftet bank.



Det kan på baggrund af ovenstående tolkes, at mange bankkunder har skiftet bank på baggrund af ovenstående. Samtidig kan det begrundes med at Danske Banks ikke legitime handlinger har forstærket de små pengeinstitutters ry, herunder Fælleskassens. Det kan derfor, på baggrund af de foregående pointer, udledes at Fælleskassen har ageret inden hvad anses som legitim adfærd for et pengeinstitut (jf. afsnit 8.6.).

9.5. Magten bag medierne

I dag har medierne en betydelig rolle i samfundet, da de er med til at sætte dagsordenen, og de kommer dermed til at optræde som magthaver (Merkelsen, 2007: 15). I nedenstående afsnit vil vi analysere mediernes magt, og hvordan denne har været medskabende af diskurserne omkring Danske Bank og de små pengeinstitutter.

"Dengang med Stein Bagger, hvis man ikke ville låne 100 kr. ud, så fik man den, årrh jamen du kunne godt låne 100 millioner ud til Stein Bagger" (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01.07:45).

IT-Factory skandalen og bankens lempelige udlånspolitik var med til at forstærke billedet af Danske Bank som en profitorienteret storbank uden omtanke for sagesløse kunder. Bankens troværdighed led overlast, og samfundet tvivlede på, om Danske Bank overhovedet var kompetente nok til at drive bank (Politiken, 2008). Den stærke medialisering sagen fik, har betydet adskillige forsider og spaltepads, hvilket har vakt stor opsigt i samfundet (Ibid.).

Der er i høj grad behov for virksomhedernes kontekstuelle forståelse og en erkendelse af, hvor stor indflydelse medierne har på italesættelsen af virksomhederne over for forbrugerne (jf. kapitel 8). I finanssektordiskursen, og derved diskursen omkring både Danske Bank og de små pengeinstitutter, bliver forbrugerne påvirket af information fra alle kommunikationskanaler - bevidst som ubevidst. Samtidig påvirkes diskursen i dag ligeledes af forbrugerne selv, da vi er gået fra et informationssamfund til et interaktionssamfund (jf. afsnit 8.5.). Der eksisterer i dag en samfundsnorm, hvori det forventes at virksomheder overholder visse økonomiske, miljømæssige og i høj grad sociale krav (jf. afsnit 8.6.). Afviges der fra normen, vil medierne typisk fokusere på dette. Således kan mediernes magt karakteriseres ved de fravalg og tilvalg, der foretages af medierne i forbindelse med valg af nyheder (Merkelsen, 2007: 56-57). Dette betyder, at virksomheder i dag konstant må være forberedt på mediernes løbende tillidstjek, offentlighedens søgelys og internettets milliarder af meningstilkendegivelser (jf. afsnit 8.6.).

9.6. Danske Banks stærke medialisering

Danske Bank har været under stor mediebevågenhed, og især efter finanskrisens udbrud har medierne haft meget fokus på banken og den generelle finansielle sektor, hvilket også citatet fra fokusgruppeinterviewet udtrykker:

Nej men det er jo igen også det med medierne, fordi en ting er, hvordan vi får det at vide internt, og igen bliver det drejet, og det er jo det eneste, som der fokuseres på, og så er det vi skal forklare og forklare, at det er altså ikke sådan, det er, men det er sådan og sådan, og budskabet kommer jo bare ikke frem, for når det har stået på Ekstra Bladet, at vi smider de dårlige kunder på porten; jamen så er det jo det, folk de hører og husker (Bilag 1, Danske Bank, minut:00:51:46).

Medierne er samtidig med til at øge nyhedsmængden omkring de danske banker, heriblandt, og i særdeleshed, Danske Bank. Dette begrundes med, at historier vedrørende banken har nyhedsværdi, da disse ofte indeholder flere nyhedskriterier⁷ (Meilby, 1999). Som det bliver udtrykt blandt respondenterne: *"Vi er dem de elsker at hade"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:30:06).

Finanskriserelaterede historier har ligeledes nyhedsværdi, da den almene borger er blevet berørt af krisens omfang, hvilket gør disse historier nærværende og aktuelle (Meilby, 1999). Især har historier omkring kriseramte danskere, som har lidt et økonomisk, stort tab pga. uansvarlig bankrådgivning, været med til at skabe røre blandt befolkningen (DR, 2014). I DR-dokumentaren "Sikke tømmermænd" blev der sat fokus på de mest udsatte danskere, som i dag betaler prisen for bankernes tab. Her blev især Danske Bank udstillet, hvilket har vakt harme blandt befolkningen og skabt empati for de udsatte (Ibid.). De tankemønstre og associationer Danske Banks interessenter danner, påvirkes blandt andet af nyhedsmængden, hvilket præger individet ubevidst (Balmer & Greyser, 2003). Vi tolker, at dette har været konsensuskabende for en generel negativ holdning omkring Danske Bank.

9.7. Fælleskassens svage medialisering

Som det fremgår i afsnit 9.2. har den store medialisering og den negative diskurs, som Danske Bank har været genstand for, indirekte været med til, at fremstille de små pengeinstitutter positivt i medierne. Årsagen til dette findes bl.a. ved, at de tilbageværende små pengeinstitutter har handlet legitimt, da de har været troværdige og ærlige overfor kunderne (jf. afsnit 9.4.). Jævnfør afsnit 1.1. har bankernes rolle ændret sig, hvilket betyder, at alle i dag har en holdning til finanssektoren, og kunderne ønsker i højere grad et personligt forhold til

⁷ Mogens Meilby (1999) definere de klassiske nyhedskriterier som følger: Aktualitet, væsentlighed, identifikation, nærhed, konflikt, sensation, prominens, human interest, timing.

sin bankrådgiver, da bankens service har udviklet sig (Finansforbundet, 2013a). Dette slutter Marketing Manager, Lars Gylling fra YouGov sig, og udtaler således: *"Bankbrands er anderledes end andre brands, fordi de er mere personlige for os. Når de svigter, påvirker det os også dybere, end hvis en chokoladeproducent kommer med et dårligt produkt"* (Berlingske, 2010b). Dette lagde den tidligere omtalte bevægelse "Skift Bank Dag" især vægt på (SkiftBank, 2013). Bevægelsen kommunikerede, at de små pengeinstitutter handler i kundens favør og vægter kundens personlige eksistens højere, hvorimod de større banker blev udstillet som kapitalistiske pengemaskiner (Ibid.)

Fælleskassen er blot nævnt få gange i medie billedet, og omtales udelukkede positivt. Det udtrykkes ligeledes i flere artikler, at andelskassen, på trods af krisen, har formået at opretholde et økonomisk overskud (Børsen, 2010b). I september 2010, findes en artikel omkring Fælleskassen i Frederiksbergbladet. Andelskassen omtales i artiklen som en vaskeægte succeshistorie i en tid, hvor mange banker ellers har fået meget negativ opmærksomhed grundet krisen (Frederiksbergbladet, 2010). John Norden, Partner i Mybanker, påpeger, at det netop er i krisetider, at en bank som Fælleskassen, viser sit værd (Ibid.). Fælleskassen formår derved at fremstå positiv i medie billedet, da de i høj grad har ageret på ansvarlig vis, hvilket den stigende egenkapital viser (Børsen, 2010b).

9.8. Facebook

De mange negative kommentarer brugerne har skrevet på Danske Banks Facebook-side, har påvirket den negative diskurs, der i dag eksisterer omkring koncernen. *"Jeg burde skifte bank, men regner med I får det ordnet. I burde fandeme skamme jer"* (Facebook, 06.07.2012). Dette er blot én af de mange negative kommentarer, som findes på Danske Banks Facebook-side, hvor der overordnet eksisterer en negativ diskurs omkring banken. Danske Bank har i alt på deres officielle Facebook-side i Danmark 38.799 likes (07.02.2014), hvorfor negative kommentarer som ovenstående hurtigt eksponeres for mange brugere. De mange tilkendegivelser der eksisterer på Danske Banks Facebook-side, eksponeres således for både eksisterende kunder såvel som potentielle kunder. Disse er derved modtagere for alle kommentarer. De mange tilkendegivelser på Danske Banks Facebook-side kan karakteriseres som earned media, idet modtageren nås gennem online kommentarer og indlæg (Chaffey et. Al, 2012:11). Denne form

for omtale kan ligeledes betegnes som word-of-mouth, der anses som troværdig kommunikation, da budskabet kommer fra andre brugere (Ibid.).

9.9. New Standards på Facebook

Ovenstående Facebook-kommentar er publiceret inden lanceringen af "New Standards – New Normal"-kampagnen, hvor der eksisterede en overordnet negativ diskurs. Efter lanceringen, er de negative kommentarer steget markant:

(...) Hallo, bank-typer, vil I have os til at tro, at I nu vil være en slags samfundsgavnlig institution frem for en indtjeningsfokuseret forretning? Og tror I, vi allerede har glemt, at I som en del af bankvæsenet er en af überskurkene i den situation, verden befinder sig i nu? I kunne starte med en reklame med sloganet "Tilgiv os", efterfulgt af en markant lønnedsættelse til de folk, hvis grådige beslutninger og flossede moral er en væsentlig del af problemet (Facebook, 20.10.2012).

Denne kommentar er skrevet få dage efter lanceringen af New Standards – New Normal-kampagnen, fik på bare en uge over 9.000 likes og 370 kommentarer (Ibid.). En lang række kommentarer omkring kampagnen udmønter sig i, at Danske Bank fremstår utroværdig i deres kommunikation (Facebook, 2012). Danske Bank er ikke sluppet fri af finanskrisens jerngreb, og deres eksterne kommunikation gør, at deres intenderede budskab kan misforstås. Dette begrundes med, at Danske Bank ikke tager hensyn til omverdenen, men udviser snarere en adfærd, hvor bundlinjen er det primære fokus, hvilket er i uoverensstemmelse med samfundets sociale forventninger. Dette kommer til udtryk i nedenstående citat fra den 30. november 2012:

I skriver, at i har lavet kampagnen for at vise, at verden forandrer sig og i forandrer jer med den. På hvilke måder er jeres bankdrift ændret? Er i f.eks. stoppet med spekulationer i derivater? Meget af det I har fortaget jer, har været at spekulere i andre menneskers økonomiske ulykke. Det er ikke særligt sympatisk (Facebook, 2012).

På trods af at chef, Thomas Heilskov, for Online Medier i koncernen mener at tilstedeværelsen på Facebook er yderst positiv, eksisterer der internt i Danske Bank en anderledes holdning til

bankens Facebook-side (Bilag 1, Danske Bank og Fremtidensbank, 2013). René fortæller således om siden:

Jeg kan blive i dårligt humør, når jeg går ind på Danske Banks Facebook-gruppe, hvor man faktisk skal synes godt om, for at kunne skrive derinde, og der er rigtig mange, som ikke synes godt om os, som er en del af den, og der kan man virkelig blive decideret irriteret fordi der står så meget volapyk, og fordi det spreder sig så hurtigt – så synes jeg godt, at det kan påvirke privatlivet (Bilag 1, Danske Bank, minut 01:04:11).

Det påvirker derved medarbejderne, at Danske Banks Facebook-side er præget af en negativ diskurs (Ibid.). Dette gør sig ikke blot gældende i professionelle sammenhænge, men også i privaten. Respondenterne mener at den massive kritik, som har præget brugernes indlæg på Facebook, skyldes medierne, og måden hvorpå koncernen fremstilles: *"Dem der har det dårligste syn på os, det er rent faktisk dem, som ikke er kunder, og det kan man se inde på vores Facebook-gruppe (...) de hører jo bare alt i pressen (...)".* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:06:40). Medarbejderne mener derved, at der er mediernes skyld, at folk synes dårligt om banken, og de forstår ligeledes ikke kritikken. Dette tolker vi, er på grund af, at den eksisterende interne kultur som jævnfør afsnit 7.2.3. defineres som en konkurrencepræget kultur, hvor den interne tankegang er præget af, at Danske Bank anses som den bedste bank.

9.10. Fælleskassen på Facebook

På Fælleskassens Facebook-side brænder en overordnet tilfredshed og entusiasme igennem hos brugerne: *"Fælleskassen – FANTASTISK!! Er i klar over HVOR unikt det er?? Hverken Nordea, Danske Bank, Jyske Bank, Arbejdernes Landsbank ELLER Merkur, vil tilbyde den slags"* (Facebook, 03.01.2013). Dette er bare ét eksempel på de mange positive udmeldinger fra Fælleskassens Facebook-brugere. De mange positive kommentarer, der hersker på Fælleskassens Facebook-side, distribueres ligeledes til medarbejderne i andelskassen, som således påvirkes positivt, hvilket kommer til udtryk i nedenstående citat:

Altså hvis folk spørger hvor man arbejder henne, så kan det godt være træls at sige man arbejder et sted som er i søgelyset, eksempelvis "jeg arbejder der og der". "Nå jamen er det ikke dem.. Og

er det ikke dem på forsiden af bladene? Det er jo fedt at være et sted hvor der er succes... (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:47:54).

Vi tolker citatet som værende et tegn på, at medarbejderne i Fælleskassen er stolte og glade for, at være en del af Fælleskassen. Dette forstærkes af de mange positive kommentarer, idet disse fremhæver andelskassen positivt.

9.11. De diskursive skabelser

De gennemgåede historiske hændelser, mediernes magt og brugernes involvering har tilsammen skabt diskurserne omkring Danske Bank samt de øvrige små pengeinstitutter, herunder Fælleskassen. Vi tolker, at grunden til at diskursen omkring Danske Bank har ændret sig siden krisens udbrud, primært findes i ovenstående analyserede elementer. Danske Banks handlinger har, som det fremgår i ovenstående analyse, igennem hele forløbet været i uoverensstemmelse med hvad, der anses for værende legitim adfærd for et pengeinstitut. Derfor kan Danske Banks dårlige image i dag ligeledes betegnes som et kontinuerligt dårligt omdømme (de Chernatony, 2001: 445). Dette er tilfældet på grund af de kognitive elementer og associationer, der eksisterer hos modtagerne omkring Danske Bank (Balmer & Greyser, 1993: 709). Disse associationer er skabt igennem den information modtagerne har fået fra Danske Bank selv og omverdenen siden 2008, (jf. 8.3.). Dette har også betydet, at den generelle holdning og opfattelse af Danske bank er, at koncernen blot eksisterer med det formål at generere kapital for egen vindings skyld, hvilket resulterer i, at den lille, ressourcetsvage borger, må betale prisen for den risikovillige adfærd banken udviser. På baggrund af dette, de eksterne faktorer, og især mediernes magt og indflydelse, eksisterer der i dag en diskurs omkring Danske Bank, hvor det grænser til politisk ukorrekthed, at synes godt om banken. Da vi tager udgangspunkt i socialkonstruktivismen, udleder vi, at individets meningsdannelse er subjektivt, hvorfor hvert enkelt individ skaber sine egne tankemønstre omkring koncernen. Derfor er det muligt, at ikke alle opfatter koncernen som beskrevet ovenfor. Dog tolker vi, at diskursens usynlige magt vil påvirke individet, som afviger fra normen og anerkender banken og dens handlinger. Diskursen vil højst sandsynligt påvirkes således, at dette individ ikke i det offentlige rum, vil stå ved sin mening. Er dette tilfældet, betragtes dette som at gå imod diskursen.

Diskursen omkring Danske Bank var i en lang periode tilsvarende diskursen omkring de små pengeinstitutter, idet tilliden til hele banksektoren forsvandt da finanskrisen ramte. Samtidig krakkede flere af de små pengeinstitutter, hvorfor disse ligeledes har haft et dårligt image. Situationen er i dag anderledes, da samfundsdiskursen omkring små pengeinstitutter har ændret sig, hvilket der er flere årsager til; Først og fremmest eksisterer de små, risikovillige pengeinstitutter ikke længere, da de enten er krakket eller blevet opkøbt. Det kan derfor udledes, at det mere eller mindre kun er de små, sunde og ansvarlige pengeinstitutter, der er tilbage (Politiken, 2012d). Dernæst har Danske Banks diskurs haft indflydelse på de små pengeinstitutters diskurs, da Danske Banks diskurs har været så negativ, at kunder er flygtet fra koncernen til de små og mere personlige pengeinstitutter. Kundeflugten tog til i 2012, især efter lanceringen af både "Skift Bank Dag"-kampagnen, men også Danske Banks egen kampagne, "New Standards – New Normal" (Danske Bank, 2013b og Skiftbank, 2013). I perioden 2008 til 2012 har hele sektoren derfor været underlagt et overordnet dårligt image. Vi tolker, på baggrund af ovenstående, at omdrejningspunktet for de små pengeinstitutters image skete omkring årsskiftet 2012/2013, efter pengeinstitutterne til dels blev stillet i et positivt lys (Børsen, 2013a). Der kom fokus på deres måde at drive ansvarlig forretning på, hvor kunden, socialt ansvar, risikofri penge- og lånepolitik var i fokus (Ibid.). Samtidig har de små pengeinstitutters selvfremsstilling været transparent, hvilket i dag vægtes højt i legitimitetskriteriet (jf. afsnit 8.6.). Dette kommer til udtryk i Fælleskassen, hvor visionen og kulturen, i modsætning til Danske Bank, er i overensstemmelse, hvorfor de fremstår troværdige og tillidsfulde.

Der kan argumenteres for, at såfremt de små pengeinstitutters diskurs isoleres fra den generelle finanssektordiskurs, kan deres image karakteriseres som værende godt, da de har bevist, at de er troværdige, handler på ansvarlig vis, og har kunden i fokus. Ses denne diskurs i sammenhæng og som en del af den overordnede finanssektordiskurs, tolker vi, at den overordnede diskurs påvirker de små pengeinstitutters diskurs i en sådan grad, at de små pengeinstitutters, herunder Fælleskassens image ikke udelukkende kan anses som værende godt.

9.12. De ansvarsfulde medarbejdere

"Hej, jeg er psykolog, og i øvrigt så hedder jeg Pernille. Det er nærmest den rækkefølge vi siger tingene i". Således beskriver erhvervspsykolog Pernille Rasmussen individers identifikation med deres beskæftigelse, hvorfor individers occupational identity i dag ofte har en større indflydelse på konstitueringen af medarbejdernes identitet (jf. afsnit 3.2.). Som det fremgår i kapitel 7, påvirkes medarbejdernes occupational identity i højere grad af Danske Banks diskurs, end hvad medarbejdere i Fælleskassen gør af Fælleskassen diskurs. I følgende vil vi uddybe hvorledes medarbejdernes identitet bliver påvirket af samfundets diskurser.

I fokusgruppeinterviewet er det tydeligt, at medarbejderne i Danske Bank beskytter og forsvare koncernen, da de ikke mener, at kritikken er berettiget (Bilag, 2). I afsnit 7.2. fremgår det, at der i koncernen eksisterer en udpræget konkurrencediskurs, hvor et specielt fællesskab om at performe findes. Dette fællesskab udtrykkes ligeledes internt, idet respondenter sammen forsvare koncernen. På trods af kritikken og det svækkede omdømme, er medarbejderne fælles om, at være en del af Danske Bank, og de står inde for bankens ageren. René fortæller således: *"...jeg kan stå inde for, hvad vi kan, men jeg glæder mig til, at alle pessimisterne også ser hvad vi kan"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 01:15:33).

På trods af at medarbejderne internt lever sig ind i diskursen, tages der afstand fra koncernen, så snart medarbejderne ikke længere er en del af det interne fællesskab. Når medarbejderne personligt står overfor offentlighedens undren, distancerer medarbejderne sig: *"Men der er jo folk, der ikke har sagt, at de er i Danske Bank i mange år og ikke engang at de var ansat i bankverdenen (...). Og det er jo ikke fordi man ikke kan stå inde for det. Jeg kan sgu sagtens stå inde for Danske Bank. Når jeg sidder med nye kunder, ved jeg sgu godt hvordan jeg skal sælge banken* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:45:36.). Ud fra citatet kan der argumenteres for, at medlemmerne blot tilpasser sig samfundets diskurs, og derved tager afstand fra koncernen. De distancerer sig såfremt de befinder sig ude i offentligheden, væk fra bankens fællesskab, hvor de konfronteres direkte med den negative diskurs. Vi tolker derfor, at medarbejderne ikke ønsker at deres personlighed, og derved deres identitet, sidestilles med koncernens dårlige omdømme. Medlemmerne stilles, i offentligheden, til ansvar for de handlinger, koncernen har foretaget, hvilket også kommer til udtryk i fokusgruppeinterviewet: *"Altså jeg glæder mig til den dag, hvor det ikke er sådan - det må jeg ærligt indrømme. For det er sgu ved*

*at være lidt irriterende efter femte år, og lige meget hvor man kommer hen, så er man i hvert fald **ikke** ansat i Danske Bank, for man gider simpelthen ikke have den diskussion"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:45:10). Derfor tolker vi, at samfundets diskurs påvirker og regulerer medarbejdernes identitet, hvilket også her sker igennem identity regulation (jf. afsnit 3.2.). Hvis medarbejderne i offentligheden afviger fra hverdagens dominans, derved; samfundets diskurs omkring Danske Bank, kan dette betegnes som identity work. Dette kan f.eks. komme til udtryk, hvis medarbejderne vælger at forsvare koncernen eksternt (Alvesson & Wilmot, 2002 i Meisenbach, 2008: 262). Ifølge Pernille Rasmussen påvirkes individers identitet i særdeleshed hvis den pågældende virksomhed har et dårlig image: *"(...) flere sektorer som har været i mediernes søgelys. Det påvirker dem rigtig meget, altså når virksomheder er i "bad standing", eller hvad man kan sige, i offentligheden".* (Bilag, 3).

I Fælleskassen påvirkes medarbejderne mindre radikalt, da de ikke på samme måde har oplevet kritik som Danske Bank. Dog har de tidligere været underlagt et pres pga. den generelle finanssektordiskurs. Vi tolker, at dette pres blandt andet har været frygten for, at Fælleskassen kunne gå konkurs, idet mange af de små pengeinstitutter er krakket, hvilket ville betyde fyringer af medarbejderne. Derudover tolker vi, at finanssektorens negative diskurs har været medvirkende til, at den danske befolkning har set ned på individer ansat i den finansielle sektor, hvilket til dels har påvirket medarbejderne i Fælleskassens occupational identity negativt.

Jamen det er klart, at der er lidt en sky over hele sektoren, og det kan vi jo se på flere måder. Finanssektoren har et lidt dårligt ry generelt, og mange mindre pengeinstitutter eksisterer ikke længere fordi de simpelthen er krakkede, og så har man da godt kunnet være lidt nervøs. Og vi tænker da meget over det, både sådan internt hvem låner vi penge til, og det er da meget væsentligt, at vi tænker over, hvad vi gør, dels pga. os, altså Fælleskassen men også sådan sektoren generelt (Bilag 2, Fælleskassen, minut: 00:50:57).

Samlet set udleder vi, at medarbejderne i Fælleskassen, især i starten af finanskrisen har været underlagt et pres, som dog ikke længere gør sig gældende i samme omfang. Dette begrundes med, at Fælleskassen har bevist, at de er bevidste omkring deres ansvarlige ageren, og dette har ført til et positivt resultat, hvilket medarbejderne er stolte over. Især lægger de

vægt på, at Fælleskassen har formået at differentiere sig fra de store banker (bilag 2, Fælleskassen).

9.13. Person-Organization-Fit – Personlighed og image

Når POF'en skal måles, er det vigtigt at undersøge, hvorledes medarbejderens personlighed og virksomhedens image matcher (jf. afsnit 4.3.). Der kan argumenteres for, at den konkurrenceprægede mentalitet, som er indlejret i medarbejderne i Danske Bank, stemmer overens med, hvorledes Danske Bank anskuer sig selv internt (Bilag 1, Danske Bank). Medarbejderne ser banken som en stærk spiller på markedet, og forsvare kritikken med dette ved at fokusere på, at banken har en sund økonomi og en stor markedsandel: *"(...) lige meget hvilke af de andre banker der forsøger at måle sig med os, så kan vi noget de ikke kan. Nordea kommer tæt på, men vi kan stadig noget, de ikke kan (...)"* (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:47:25). Den opfattelse der eksisterer om Danske Bank i omverdenen, er anderledes end den interne opfattelse (Børsen, 2010c). Der distanceres således internt fra den eksterne samfundsdiskurs omkring Danske Bank (Bilag 1, Danske Bank, minut: 00:51:46). Der eksisterer altså et mismatch mellem medarbejdernes personlighed og Danske Banks image, hvilket medfører en lavere POF. På trods af dette mellem På trods heraf påvirker det umiddelbart ikke det generelle tilhørsforhold til koncernen.

I modsætning til dette, eksisterer der en høj POF i Fælleskassen mellem medarbejdernes personlighed og Fælleskassens image. Dette begrundes med, at medarbejderne giver udtryk for, at de personligt sætter pris på, at arbejde i en succesfuld virksomhed, som anerkendes af offentligheden (jf. afsnit 9.10.). Dette kommer ligeledes til udtryk, idet medarbejderne ikke blot anerkender andelskassen, når de befinder sig i den interne diskurs, men ligeledes når de befinder sig eksternt i den offentlige samfundsdiskurs (bilag, 2).

9.14. Delkonklusion

Finanskrisen har ikke blot haft indvirkning på den samlede finanssektordiskurs, men har ligeledes påvirket både Danske Banks og de små pengeinstitutters diskurs. Danske Banks handlinger, udtalelser samt mislykkede kampagner, har resulteret i massiv kritik fra omverdenen, hvor den stærke medialisering med konsekvent, dårlig omtale har været med til at skabe den diskurs, der i dag eksisterer omkring Danske Bank. Danske Banks handlinger har

derved været i uoverensstemmelse med hvad der anses som alment accepteret i samfundet og i tråd med tidens moral, hvorfor Danske Bank ikke har opereret inden for samfundsdiskursens rammer. Dette har resulteret i, at Danske Bank ikke blot lider under et dårligt image, men lider ligeledes under et dårligt omdømme.

Danske Banks samfundsdiskurs har ikke blot haft indvirkning på Danske Bank som koncern i form af nedskrivninger og filiallukninger, men også på medarbejderstaben. Når Danske Banks medarbejdere agerer internt i virksomheden, er det tydeligt, at de er stolte af deres arbejdsplads, hvorfor de forsvare bankens handlinger. Dette er dog ikke tilfældet så snart medarbejderne agerer i offentligheden, da de distancerer sig fra banken. Dette skyldes, at medarbejderne i en sådan situation står alene, og ikke har fællesskabet til at stå imod med, samtidig med at de ikke ønsker, at deres personlighed sidestilles med Danske Banks dårlige omdømme. Således regulerer den negative samfundsdiskurs medarbejdernes identitet i Danske Bank, såfremt de befinder sig i offentligheden.

I forbindelse med VCI-modellen og de kløfter der kan forekomme i forhold til image, kan der argumenteres for, at der eksisterer en kløft mellem Danske Banks image og den formulerede vision, da de eksterne interessenter har mistet tilliden til banken, og ikke anser visionen som reel. Samtidig opstår der en kløft mellem image og kultur, såfremt virksomheden skaber forventninger og løfter, den ikke leverer i konkret handling (Hatch & Schultz, 2008: 75). Dermed tages der ifølge Hatch og Schultz udgangspunkt i virksomhedens intenderede image og ikke modtagernes subjektive fortolkninger af virksomhedens image. Det kan således tolkes, at der ud fra Hatch Og Schultz's synspunkt eksisterer en kløft, da interessenterne forventninger blot opfattes ud fra virksomhedens eksterne budskaber. Derved stemmer det eksterne budskab ikke overens med virksomhedens sælger-kultur. Ud fra vores socialkonstruktivistiske tilgang tolker vi dog, at der ikke eksisterer en kløft, idet interessenterne ikke anser banken som ansvarsfuld, hvilket kan ses som værende i overensstemmelse med den eksisterende sælger-kultur.

Fælleskassen indgår i diskursen omkring små pengeinstitutter, som ligeledes er blevet negativt berørt af finanskrisen. Dog har dette ændret sig i løbet af 2012, hvor bl.a. kampagnen "Skift Bank Dag", i samspil med den eksisterende dårlige diskurs omkring Danske

Bank, har påvirket samfundets generelle holdning til de små pengeinstitutter. Denne holdningsændring er derfor dels blevet skabt på baggrund af Danske Banks diskurs og dels pga. den positive medialisering omkring de små pengeinstitutter, herunder Fælleskassen. Vi tolker, at de tilbageværende små pengeinstitutter har ageret inden for samfundets legitime rammer, og kigges der isoleret på de små pengeinstitutters diskurs, herunder Fælleskassen, konkluderer vi, at der eksisterer et godt image.

Medarbejderne i Fælleskassen har tidligere været negativt påvirket af den generelle diskurs omkring den finansielle sektor, men i dag er medarbejderne stolte over deres arbejdsplads, da de kan bevise, at de er en del af en virksomhed, som vil kunderne og samfundet det bedste. Derfor tolker vi, at deres occupational identity påvirkes positivt. Samtidig kan det konkluderes, at der ikke eksisterer nogen kløft imellem Fælleskassens vision og image, idet Fælleskassen lever op til interessenternes forventninger. Ydermere kan der argumenteres for, at der ingen kløft findes mellem kultur og image, idet de forventninger og løfter Fælleskassen udtrykker også efterleves.

10. KAPITAL 10 – DISKUSSION

I dette afsnit vil vi diskutere flere af analysens resultater, herunder i hvor høj en grad individet egentlig påvirkes af virksomheden, eller om individet snarere påvirker virksomheden. Samtidig vil det diskuteres hvorfor kløften, der eksisterer mellem vision og kultur i Danske Bank, ikke umiddelbart synes at påvirke koncernen internt. Dette er interessant, da VCI-modellens præmis netop udtrykker, at findes der en kløft imellem de konstituerende elementer, vil organisationen påvirkes. Slutteligt vil vi med udgangspunkt i vores afgrænsning, diskutere de områder, vi har valgt at afgrænse os fra.

10.1. Tilpasning eller påvirkning

Tilpasser medarbejderen sig den interne organisationsdiskurs i virksomheden, eller påvirker medarbejderen den overordnede organisationsdiskurs? Eller er det snarere en kombination? På baggrund af vores empiriske og analytiske resultater kan det udledes, at medarbejderne i

højere grad tilpasser sig diskursen i Danske Bank, end de gør i Fælleskassen. I Danske Bank arbejdes der ud fra skarpt definerede retningslinjer, hvis opbygning er præget af hierarki (jf. afsnit 7.2.). Ledelsesstilen er ydermere præget af en task-centered ledelsesstil, hvilket betyder, at ledelsen konstant har fokus på opgavens udførsel og derved i sidste ende bundlinjen (jf. afsnit 5.2.).

I modsætning hertil findes Fælleskassen, som bekendt arbejder ud fra en demokratisk tankegang, hvor ledelsen har medarbejderne i fokus, og hvor alle anses som lige, hvorfor virksomhedsstrukturen er flad (jf. afsnit 7.3). På trods af den demokratiske tankegang i Fælleskassen, hvor alle høres og har indflydelse på beslutningsprocesserne, kan det diskuteres hvorvidt, det er realistisk, at medarbejderne udelukkende påvirker diskursen og dermed aldrig tilpasser sig. Selvom medarbejderens personlige værdier og identitet er i overensstemmelse med virksomhedens, vil der med al sandsynlighed opstå situationer, hvor medarbejderne, også i meget demokratiske organisationer, vil være nødsaget til at indgå kompromiser, og derved tilpasse sig den overordnede beslutning. Selvom det i Fælleskassen ytres, at der ikke eksisterer retningslinjer eller manualer for, hvorledes tingene skal gøres, men at dette i stedet besluttet i fællesskab, kan der argumenteres for, at der altid overordnet vil eksistere én "korrekt" måde, at gøre tingene på. Dette begrundes med, at der i en given diskurs altid findes regler, som vil diktere, hvad der er korrekt. På grund af dette vil diskursens regel i Fælleskassen, som i dette tilfælde er, at der er plads til alle, negligeres, idet Fælleskassen altid vil rekruttere en bestemt type medarbejder, som vil passe ind i den eksisterende diskurs.

10.2. Kløftens ikke-eksisterende indflydelse

Som det fremgår i afsnit 3.1. kan corporate branding anskues som en holistisk proces, hvor det gode brand skabes via samspil og overensstemmelse mellem VCI-modellens tre elementer; vision, kultur og image. Eksisterer der uoverensstemmelser, de såkaldte kløfter imellem elementerne, kan det have negative konsekvenser for virksomheden (Ibid.).

På baggrund af ovenstående analyser kan det konkluderes, at Danske Banks image er styrtdykket siden finanskrisens indtræden, og det har sidenhen udviklet sig til et regulært dårligt omdømme (jf. kapitel 9). Danske Bank har forsøgt at genoprette deres image ved hjælp

af diverse eksterne kampagner og nye strategier, som i nogen grad blot har forværret situationen (jf. 5.2.). Til trods for dette, kan det ud fra kulturanalysen konkluderes, at Danske Banks interne arbejdsgange og kultur, ikke har ændret sig siden krisens udbrud, da den samme diskurs stadig eksisterer i banken. Medarbejderne er styret af en sælgerkultur, som til dels bekræfter mediernes og danskernes fordomme om, at store banker ikke tænker på den enkelte kunde, men har fokus rettet mod bundlinjen. Dette er tilfældet på trods af, at Danske Banks vision og samlede strategi, fokuserer på kundetilfredshed i form af bl.a. ansvarlig rådgivning (Ibid.). Derfor eksisterer der en kløft mellem Danske Banks vision og virksomhedskultur, hvilket ifølge teorien skulle have en negativ indvirkning på virksomheden (Hatch & Schultz, 2001:131). Danske Bank kunne rette op på dette ved at tilpasse kulturen strategien, så der i højere grad eksisterer overensstemmelse mellem vision og kultur. Dette er dog ikke sket. Det kan derfor diskuteres, hvorfor Danske Bank ikke i højere grad, har forsøgt at ændre sælger- og konkurrencekulturen., da dette netop har været med til at skabe det dårlige image og omdømme.

Danske Bank opererer ikke under samme markedsforhold, som andre private, aktionærvirksomheder gør, hvor der altid eksisterer en reel risiko for at f.eks. at gå konkurs. Danske Bank indgår på den såkaldte SIFI-liste med fem andre vigtige finansvirksomheder (DR, 2013b). SIFI står for "Systemically Important Financial Institution", og dækker over finansielle virksomheder, som eksperter mener, har en afgørende indflydelse på dansk økonomi, såfremt de kommer i økonomiske vanskeligheder (Ibid.). Derfor er der fra statens og samfundets side en interesse i, at finansielle institutter såsom Danske Bank ikke går konkurs. Dette betyder, at Danske Bank i dag er i en situation, hvor det næsten ikke er muligt at gå konkurs. Et tidligere eksempel på at staten har en interesse i at bevare Danske Bank, er Bankpakke II, hvor banken modtog mellem 20 og 30 milliarder kr. fra staten (Politiken, 2012e). Det kan således tolkes, at Danske Bank ikke har nogen interesse i at ændre noget internt blot på grund af et dårligt image, da det er for ressourcekrævende i forhold til, hvilke kunder de mister. Som det er nu, eksisterer det dårlige omdømme primært blandt bankens små kunder, og den almene danske befolkning, som *ikke* er kunder hos Danske Bank, hvilket vil sige individer, de ikke tjener penge på. Danske Bank tjener derimod penge på de store institutionelle kunder, som netop har kåret Danske bank til den bedste bank i Norden i 2013 (Berlingske 2014). Dette er Danske Banks seneste årsregnskab fra 2013 også et bevis på, da banken her præsenterede det bedste

resultat siden 2007. Dette er til trods for, at banken i løbet af 2013 har mistet mere end 100.000 privatkunder (Børsen, 2013a).

Der kan på baggrund af ovenstående diskussion argumenteres for, at den eksisterende kløft imellem vision og kultur ikke har nogen betydning for Danske Bank. Vi tolker, at dette er tilfældet snarere end reglen ud fra teorien.

10.3. Afgrænsning

Vi har som nævnt tidligere i dette speciale valgt, at afgrænse os fra flere elementer. For det første har vi valgt blot at tage udgangspunkt i et nationalt perspektiv, hvor fokus har været rettet mod, hvorledes medarbejderne i de valgte cases påvirkes i Danmark. Det kunne dog have været interessant, at undersøge hvordan medarbejdere påvirkes i andre lande, og derved inddrage et overordnet kulturelt aspekt for således, at belyse hvorvidt der findes forskelle lande imellem. Ydermere kan tilføjes, at vores empiriske resultater er baseret på fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra hovedstadsområdet i Danmark. Der kan argumenteres for, at den interne kultur, og derved en medarbejders opfattelse af Danske Bank i hovedstadsområdet, kan være anderledes, end en medarbejders opfattelse fra f.eks. forstadsområder i Jylland. Hertil kan nævnes, at de mange filialer Danske Bank har valgt at lukke ned, rent geografisk, hovedsageligt har været i forstadsområder, hvorfor det kan tolkes, at de medarbejdere, som har været en del af disse filialer, i højere grad har været påvirket af den negative omtale internt (Finansforbundet, 2012).

Samtidig har vi udelukkende valgt at fokusere på privatkunder og derved undladt at inddrage aktionærer og erhvervskunder. Havde vi inddraget disse interessenter, ville analysernes resultater, med stor sandsynlighed, have set anderledes ud, da aktionærer og storkunder generelt har været positivt stemt i forbindelse med f.eks. Danske Banks seneste kampagne "New Normal – New Standards" (Berlingske, 2014). De visuelle elementer er ydermere fravalgt grundet opgavens omfang og valget om at fokusere på, hvorledes virksomhederne har ageret i forbindelse med finanssektordiskursen. Dog kunne det have været interessant, at inddrage en semiotisk analyse af henholdsvis "New Normal – New Standards" samt af eksempelvis pengeinstitutternes visuelle udtryk i form af f.eks. reklamer.

Således ville det være muligt, at belyse, hvorvidt pengeinstitutternes visuelle identitet og udtryk er i overensstemmelse med henholdsvis vision, kultur og image.

Slutteligt kan nævnes, at dette speciale udelukkede har haft fokus på de medarbejdere, som til dagligt fungerer som rådgivere, og derved også er i direkte kontakt med kunderne. Havde vores fokus i stedet været rettet mod enten ledelsen eller medarbejdere, som ikke har kundekontakt, såsom administrative medarbejdere, er det muligt, at disse medarbejderes opfattelse af banken ville være anderledes, idet de ikke har direkte kundekontakt, og påvirkes dermed ikke af kundernes opfattelse af pengeinstitutterne. Havde fokus derimod været rettet mod medarbejdere, hvis beskæftigelse er, at sidde i kassen, ville medarbejderne højst sandsynligt have haft et andet tilhørsforhold til Danske Bank, end hvad vi oplevede med rådgiverne, da de ville være bevidste om risikoen for personlig afskedigelse.

11. KAPITEL 11 - KONKLUSION

Specialet undersøger, med udgangspunkt i den socialkonstruktivistiske tilgang, hvordan medarbejdernes identitet i Danske Bank og Fælleskassen påvirkes af VCI-modellens tre elementer; vision, kultur og image. Dette er blevet undersøgt med afsæt i Foucaults diskursteori, der har fungeret som primært analyseredskab. Hertil er anden relevant teori blevet inddraget for således at supplere VCI-modellens mangler i forbindelse med vores undersøgelsesfelt.

På baggrund af specialets analyser kan det konkluderes, at der eksisterer to overordnede diskurser for hvert pengeinstitut, som medarbejderne i henholdsvis Danske Bank og Fælleskassen arbejdsmæssigt indgår i; organisationsdiskursen og samfundsdiskursen. Diskurserne er dynamiske, da de ændres over tid og er interrelaterede. Medarbejderne indgår i forskellige diskurser på forskellige tidspunkter, og diskurserne påvirker medarbejdernes identitet i dagligdagen, herunder deres occupational identity.

Medarbejderne i henholdsvis Fælleskassen og Danske Bank bliver påvirket af VCI-modellens tre elementer på forskellig vis. Ud fra vores undersøgelser, kan det konkluderes, at

virksomhedernes størrelser, har betydning for, hvordan medarbejderne påvirkes. I Fælleskassen påvirkes medarbejdernes occupational identity i høj grad af visionen. Dette begrundes med, at grundværdierne skabes i samspil mellem ledelse og medarbejdere, og derfor motiveres medarbejderne til at efterleve strategien, hvorfor de *er* brandet. I Danske Bank udformes vision og værdier til gengæld udelukkende på baggrund af ekstern profilering, og koncernen betegnes derved som hyper-adaptive. Dermed er visionen ikke integreret i medarbejderne, hvorfor et uofficielt værdisæt er skabt, og medarbejderne påvirkes derved ikke af den officielle vision.

På baggrund af vores organisationskulturelle analyser konkluderer vi, at der i de valgte cases eksisterer sammenlignelige værdisæt men forskellige kulturer. I Danske Bank eksisterer en udpræget konkurrencekultur, som er skabt ud fra koncernens fokus på profitoptimering og det uofficielle værdisæt. Medarbejdernes occupational identity påvirkes af denne kultur, idet de er nødsaget til at tilpasse sig den interne diskurs, for ikke at blive ekskluderet fra fællesskabet. I Fælleskassen kan medarbejderne i højere grad agere ud fra deres identitet, idet de er med til at påvirke den interne diskurs, som er bygget op omkring demokrati. Der eksisterer dermed en tydelig forskel på måden hvorpå, medarbejderne i henholdsvis Danske Bank og Fælleskassen påvirkes af virksomhedskulturerne.

Vores imageanalyser viser, at når medarbejderne i Danske Bank befinder sig i den eksterne samfundsdiskurs, påvirkes deres identitet af samfundets negative diskurs omkring banken. Medarbejderne distancerer sig fra banken, da de ikke ønsker, deres personlighed sidestilles med koncernens dårlige omdømme. Befinder medarbejderne sig internt i banken, påvirkes deres identitet mindre radikalt, da de i fællesskab negligerer det dårlige omdømme. Fælleskassens gode image har påvirket dens medarbejdere positivt, da de er stolte over at være en del af virksomheden, der har formået at integrere samfundets forventninger i sin forretningsstrategi.

I forbindelse med VCI-modellens kløfter kan det slutes, at der ingen kløfter eksisterer i Fælleskassen, idet de formår at efterleve de eksterne ytringer og integrere dem internt. I Danske Bank eksisterer derimod kløfter mellem to ud af de tre mulige. Dog har ingen af disse indflydelse på medarbejderne. Medarbejderne påvirkes ikke af vision og image kløften, idet

medarbejderne negligerer samfundskritikken. Derudover har kløften mellem vision og kultur ingen indflydelse på medarbejderne, da Danske Bank ikke opererer under normale markedsvilkår.

De undersøgte virksomheders medarbejdere påvirkes derfor i forskellig grad af begge virksomheders vision, kultur og image. På baggrund af ovenstående besvarer specialet således på problemformuleringen.

12. PERSPEKTIVERING

Perspektiveringen har til formål at reflektere over anvendeligheden af specialets resultater i forhold til en anden branche. I den forbindelse er det relevant at inddrage andre virksomheder, som ligner Danske Bank og Fællekassen, idet vi ønsker at synliggøre anvendeligheden af specialets resultater. Perspektiveringen vil tage udgangspunkt i mejeribranchen; herunder Arla Foods (herefter Arla) og de mindre mejerier. Disse er valgt på baggrund af, at denne branche og disse virksomheder på flere områder kan sidestilles med Danske Bank og de små pengeinstitutters diskurser i samfundet.

Vi vurderer, at både Arla og Danske Bank er atypiske virksomheder på baggrund af deres størrelse og rolle i det danske samfund. Dette skal ses i lyset af deres betydning for det danske samfund, deres historik samt deres nationale og internationale markedsandele.

12.1. Arla og mejeribranchen kort fortalt

Arla er en global mejerikoncern og et andelsselskab, der ejes af mælkeproducenter i Danmark og udlandet. I Danmark ejes Arla af mere end 3.000 andelshavere og udgør dermed mere end 90 % af det danske mejerimarked (Arla, 2014a). På baggrund af dette blev Arla i 2003 kritiseret for at have monopollignende status og dermed sætte konkurrencen for mejeriprodukter ud af kraft (TV2, 2003). De små mælkeproducenter klagede over at Arla stavnsbandt dem til at levere til koncernen, hvis de ikke ville risikere strafafgifter pålagt af Arla (Ibid.). Arla blev underlagt en stærk, negativ medialisering, hvilket medførte, at de små

mejerier vandt sympati hos forbrugerne, og i takt med dette blev tilliden til Arla brudt i samfundet (Berlingske, 2005). Der opstod således en negativ samfundsdiskurs om Arla, hvilket resulterede i, at Arla mistede markedsandele (Ibid.).

12.2. Medarbejdernes påvirkning og tilpasning

På baggrund af vores analytiske resultater, tolker vi, at medarbejderne i Arla ligeledes er blevet påvirket af det dårlige image og det danske samfunds negative diskurs omkring Arla, da medarbejderne ikke ønsker, at deres identitet sidestilles med virksomheden. Dette kommer til udtryk i følgende citat af Arlas daværende kommunikationschef, Louis Illum Honoré: *"Jeg går meget sjældent til fest uden at blive spurgt om, hvorfor jeg arbejder for et svindelforetagende som Arla"* (Ingeniøren, 2006).

Den negative diskurs omkring Arla bevirkede positivt på de små mejeriers image (Berlingske, 2005). Dette er yderst sammenligneligt med Danske Banks negative samfundsdiskurs og de små pengeinstitutters diskurs, da sidstnævnte ligeledes blev påvirket i positiv retning. Vi tolker således, at medarbejderne i de mindre mejerier ligeledes påvirkes positivt af den samfundsmæssige diskurs omkring de små mejerier, da disse i højere grad opleves som en succes.

I Arla eksisterer der, som i Danske Bank, flere retningslinjer og kontrollerende adfærd, der i sidste ende skal optimere bundlinjen. Eksempelvis skal ansatte i Arla stemple ind og ud, når der blot holdes fem minutters kaffepause. Personaledirektør, Lars Kaae, udtalte således: *"Selvom pauser fastlægges lokalt, er det normen, at man stempler ud og ind, ved alle pauser. (...) Det er for at kontrollere, at de ansatte ikke holder for lange pauser"* (Avisen, 2011). Derfor hersker der en diskurs i Arla, hvor medarbejderne i højere grad må regulere deres occupational identity for at passe ind i koncernen. Dette betyder, at medarbejderne demotiveres af den interne kultur, idet de bliver underlagt kontrol (Ibid.). Da de små mejerier ikke er underlagt samme restriktioner og kontrol, er medarbejderne i højere grad selv med til at påvirke diskursen, og dermed tolker vi, at medarbejderne i højere grad motiveres af den frie kultur.

13. Litteraturliste

Aalbæk, Louise (22.12.2010). *Danske Bank genopbygger troværdigheden*. Artikel bragt på www.kommunikationsforening.dk, hentet fra: <http://www.kommunikationsforening.dk/menu/fagligt-nyt/artikler/danske-bank-genopbygger-trovardigheden-efter-finanskrisen> d. 20.10.2013.

Alvesson, Mats & Spicer, Andre (2010). *Metaphors We Lead by – Understanding Leadership in the Real World*. Taylor & Francis Ltd.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). *Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual*. Journal of Management Studies, 39, 619-644.

Andelskassen Fælleskassen (2013c). *Aktuelt*. Hentet fra: <http://www.faelleskassen.dk/hjem/aktuelt/flot-omtale-i-tv2-nyhederne/> den 27.11.2013.

Andelskassen Fælleskassen (2013a). *Profil*. Hentet fra: <http://www.faelleskassen.dk/hjem/om-os/profil/> den 22.10.2013.

Andelskassen Fælleskassen (2013b). *Om os*. Hentet fra: <http://www.faelleskassen.dk/hjem/om-os/> den 22.10.2013.

Andersen, Sophie Esmann (2007). *Brands som fortællinger – fortællinger om brands. Seks teenagepigers forbrug, fortolkninger og fortællinger om brands*. Center for Virksomhedskommunikation ved Institut for Sprog og Kommunikation på Handelshøjskolen i Århus, Aarhus Universitet

Arla kæmper for sit image (11.05.2006). Artikel bragt på: www.ing.dk. Hentet fra: <http://ing.dk/artikel/arla-kaemper-sit-image-70176> den 02.02.2014.

Arla (2014a). *Om Arla*. Hentet fra: <http://www.arla.com/da/Om-Arla/> den 10.02.2014.

Bagger forfalskede Danske Bank-kontrakter (21.12.2008). Artikel bragt på www.politiken.dk. Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/ECE617565/bagger-forfalskede-danske-bank-kontrakter/> den 08.01.2013.

Balmer, J. N. T. & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the cooperation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing : anthology*. Routledge.

Bankpakke 2 ligner Danmarkshistoriens største tyveri (11.12.2012e). Artikel bragt på: www.politiken.dk. Hentet fra: <http://politiken.dk/debat/profiler/hummelgaard/ECE1839190/bankpakke-2-ligner-stadig-danmarkshistoriens-stoerste-tyveri/> den 06.02.2014.

Nykredit (2009). *Undersøgelse af danskernes holdninger og forventninger til banksektoren i lyset af finanskrisen*. Hentet fra:

[http://www.nykreditbarometer.dk/img/customer/nykredit/pdf/1084 Barometer 4 sider H.pdf](http://www.nykreditbarometer.dk/img/customer/nykredit/pdf/1084%20Barometer%204%20sider%20H.pdf) den 11.16.2013.

Bentow, David (12.01.2010a). *Ydmyg Straarup: Vi har været for grådige*. Artikel bragt i www.Berlingske.dk. Hentet fra: <http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/ShowArticle.aspx?outputFormat=Full&Duid=e1d6f654> den 23.10.2013.

Bjerre Herdel, Stine (30.11.2012). *Danske Bank redigerer kampagne efter voldsomkritik*. Artikel bragt på www.kommunikationen.dk. Hentet fra <http://kommunikationen.dk/Nyheder/2012/November/Danske-Bank-redigerer-kampagne-efter-voldsom-kritik/> den 10.10.2013.

Boullion, Jean-Luc (2010). "A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations". *Management Communication Quarterly* 24 (4) 643-650. SAGE Publications.

Bredsdorff, Nils (2002). *Diskurs og konstruktion. En samfundsvidenskabelig kritik af diskursanalyser og socialkonstruktivismen*. Forlaget Sociologi. Frederiksberg.

Buchhave, Gerd (01.10.2010b). *Fælleskassen – banken uden underskud*. Artikel bragt på: www.finans.borsen.dk. Hentet fra: http://finans.borsen.dk/artikel/1/192487/faelleskassen_banken_uden_underskud.html/?utm_source=relatedright den 02.01.2014.

Castells, Manuel (2004) *The Network Society*. Edward Elgar Publishing Limited.

Chaffey, D. & Chadwick E. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Fifth Edition. Pearson.

L.T. Christensen & J.P. Cornelissen (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 383-414.

Christensen, Lars T. & Morsing, Mette (2005). *Bagom Corporate Branding*. Samfundslitteratur, 2005.

Collins, James & Porras, Jerry (1995). *Skabt til succes: Visionære virksomheders succeskriterier*. Børsens Forlag, pp. 386.

Damgaard Nielsen, Lars (2013). *Nettendenser*, Danmarks Statistik. Hentet fra: <http://www.nettendenser.dk/2013/01/25/facebook-statistik-2013-for-danmark-sadan-er-befolkningen-fordelt/> den 22.11.2013.

Danske Bank afliver omstridt slogan. (24.03.2011) Artikel bragt på www.borsen.dk. Hentet fra: http://borsen.dk/nyheder/medier/artikel/1/204184/danske_bank_afliver_omstridt_slogan.html den 09.09.2013.

Danske Bank A/S (2013f). Arbejdsmiljøindsats. Hentet den 15.11.2013 fra: <http://www.danskebank.com/da-dk/CSR/medarbejdere/Sundhed/Pages/Arbejdsmiljoeindsats.aspx>

Danske Bank bløder – de små konkurrenter udvider (17.12.2012c). Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE1845237/danske-bank-bloeder---de-smaa-konkurrenter-udvider/> den 08.12.2013.

Danske Bank A/S (2013a). *Historie*. Hentet fra: <http://danskebank.com/da-dk/om-os/faktaomos/Historie/Pages/Historie.aspx> den 22.10.2013.

Danske Bank A/S (2013d). *Kerneverdier*. Hentet den 10.10.2013 fra: <http://danskebank.com/da-dk/om-os/Strategi/Pages/kernevaerdier.aspx>

Danske Bank A/S (2013e). *Kundeprogram*. Hentet den 22.11.2013 fra: <http://danskebank.dk/da-dk/Privat/Konti/Pages/kundeprogram.aspx>

Danske Bank A/S (2013c). *Mission og Vision*. Hentet den 10.10.2013 fra: <http://danskebank.com/da-dk/om-os/Strategi/Pages/mission-og-vision.aspx>

Danske Bank A/S (2013h). *Nyhedsarkiv*. Hentet den 10.11.2013 fra: <https://www.danskebank.com/da-dk/Presse/nyheder/Nyheder/Pages/peter-straarup-kommenterer-finanskrisen.aspx>

Danske Bank A/S (2013g). *Vores kultur*. Hentet den 12.11.2013 fra: <http://danskebank.com/da-dk/karriere/Hvorfor-Danske/Pages/Vores-kultur.aspx>

Danske Bank A/S (2013b). *Vores strategi*. Hentet den 10.10.2013 fra: <http://danskebank.com/da-dk/om-os/Strategi/Pages/strategi.aspx>

Danske Bank får historiske image – prygl (08.05.2013a). Artiklen bragt på www.dr.dk. Hentet fra: <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2013/05/08/0508061126.html> den 02.12.2013.

Danske Bank lukker kasserne i 131 filialer næste år (21.10.2012a). Artikel bragt på www.politiken.dk. Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE1791097/danske-bank-lukker-kasserne-i-131-filialer-naeste-aar/> den 23.10.2013.

Danske: Tager kæmpe dyk i imageundersøgelse (01.05.2009). Artikel bragt på www.direkt.dk. Hentet fra: <http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/ShowArticle.aspx?outputFormat=Full&Duid=e18086b9> den 10.10.2013.

Daymon, Christine & Holloway, Immy (2002). *Qualitative research methods in public relations and marketing communication*. 1. Udgave. Routledge.

De Chernatony, Leslie., & Fiona Harris (2002). *Living the Corporate Brand: Brand Values and Brand Enactment*. Birmingham Business School, University & Birmingham.

Det digitale samfund (2012). Erhvervsstyrelsen. Hentet fra: <http://erhvervsstyrelsen.dk/file/243199/digitale-samfund-2012.pdf> den 24.11.2013.

DR-Dokumentar: Sikke tømmermænd. (06.01.2014). Dokumentar bragt på: www.dr.dk. Hentet fra: <http://www.dr.dk/tv/se/dr-dokumentar/dr-dokumentar-sikke-toemmermaend-1-4> den 08.01.2014.

Dreyfus, Hubert L & Poul Rabinow (1982): *Michel Foucault: Beyond structuralism and Hermeneutics*. The University of Chicago Press.

Dårligt image plager Danske Bank (17.12.2010c). Artikel bragt på www.borsen.dk. Hentet fra: http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/197723/daarligt_image_plager_danske_bank.html den 01.02.2014.

Facebook-gruppe – Danske Bank (06.07.2012 & 20.10.2012 & 30.11.2012). Facebook kommentarer. Bragt på www.Facebook.dk. Hentet fra: <https://www.facebook.com/DanskeBankDanmark> den 01.02.2014.

Facebook-gruppe – Fælleskassen (03.01.2013). Facebook kommentar. Bragt på www.Facebook.dk. Hentet fra: <https://www.facebook.com/Faelleskassen> den 10.12.2013.

Foreningen for locale banker, sparekasser og andelskasser i Danmark (2013). Artikel bragt på: www.lokalepengeinstitutter.dk. Hentet fra: <http://www.lokalepengeinstitutter.dk/lpi/data.nsf/webDocuments/5D7FD17EB97F78FAC1256FCC0043DF5E?OpenDocument&UID=> den 04.01.2014.

Foucault, Michel (1979). *Discipline and punish. The birth of the prison* (A. Sheridan Trans.) New York: Vintage.

Foucault, Michel (1990). *The history of sexuality volume one, an introduction*. Translated by Robert Hurley. New York, NY: vintage book.

Foucault, Michel (1980) *Power/Knowledge. Selected interviews and other writings 1972-1979* (C. Gordon, L. Marshall, J. Mepham, K. Soper) Pantheon Books, New York.

Foucault, Michel (1969). *The Archaeology of Knowledge*. (A.M. Sheridan Smith) Harper and Row, Publishers. New York, Hagerstown, San Fransisco, London.

Fraende, Mette (02.10.2013) *Danske CEO aims to repair bank's image, boost retuns*. Artikel bragt på www.reuters.com. Hentet fra: <http://www.reuters.com/article/2013/10/02/us-nordic-investment-danske-bank-idUSBRE99116120131002> den 10.11.2013.

Friedman, Milton (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, The New York Times Company.

Friss Outzen, Morten (28.09.2010). *Vi er ved at blive trendy*. Artikel bragt på www.frederiksbergbladet.dk. Hentet fra: <http://e-avis.frederiksbergbladet.dk/frb/20100928?query=f%C3%A6lleskassen> den 02.01.2014.

Fruergaard Schrøder, Casper (05.05.2009). *Straarup vil arbejde skadet image væk*. Artikel bragt på www.investor.borsen.dk. Hentet fra http://investor.borsen.dk/artikel/1/156862/straarup_vil_arbejde_skadet_image_vaek.html/?utm_source=relatedright den 24.10.2013.

Furbo, Sabina & Morsing, Mille (28.02.2013a). *Den kompetente bankrådgiver*. Artikel bragt i Magasinet Finans. Hentet fra: <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/magasinetfinans/Magasinetfinansnr32013/Sider/Denkompetentebankraadgiver.aspx> den 07.02.2014.

Gabers, Lis & Høgel, Sten (1996). *"Retorik levende tale eller tom snak?"* Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Ganesh, S. Et al (2005). *Transforming Resistance, Broadening Our Boundaries: Critical Organizational Communication meets Globalization from Below*. Communication Monographs. Vol 72. No. 2, June 2005, pp. 169-191.

Graversen, Finn (30.10.2012). *Danske Bank får nyt slogan – på engelsk*. Artikel bragt på www.borsen.dk. Hentet fra: http://borsen.dk/nyheder/medier/artikel/1/244596/danske_bank_faar_nyt_slogan_-_paa_engelsk.html den 22.10.2013.

Gul-kampagne gjorde op med gebyr-gribben (17.11.2010a). Artikel bragt på www.borsen.dk. Hentet fra http://borsen.dk/nyheder/medier/artikel/1/195759/gul-kampagne_gjorde_op_med_gebyr-gribben.html den 21.10.2013.

Hansen, Bjarke (28.01.2013a). *Se alle de krakkede danske banker*. Artikel bragt på www.finans.tv2.dk. Hentet fra: <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-57559223:se-alle-de-krakkede-danske-banker.html> den 02.01.14.

Hatch, Mary Jo. & Schultz, Majken. (2001). *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? Tool Kit*. I Harvard Business Review. 79 (2), 128-°©- 134.

Hatch, Mary J. & Schultz, Majken (2001). *Bringing the corporation into corporate branding*. European Journal of Marketing.

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing, Vol. 31, No 5/6, 1997, MCB University Press.

Hatch, Mary J. & Schultz, Majken (2008). *Taking brand initiative: how companies align startegy, culture, and identity through corporate branding*. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint, pp. 3-266.

Hatch, Mary J. & Schultz, Majken (2002). *The Dynamics of Organizational Identity*. Human Relations 2002 55:989.

Hatch, Mary J. & Schultz, Majken (2000). *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.

Holm, A. B. (2011) *Videnskab i virkeligheden – en grundbog i videnskabsteori*. 1. udgave. Samfundslitteratur 2011.

Holmström, Susanne (2013). *Legitimitet under forandring – virksomheden i samfundet*, Samfundslitteratur.

Horn, Ulrik (10.05.2013a). *Danske Bank bløder fortsat kunder*. Artikel bragt på www.finans.borsen.dk. Hentet fra: <http://finans.borsen.dk/artikel/1/257543/danske-bank-bloeder-fortsat-kunder.html> den 23.10.2013.

Howart, David. (2005) *En introduktion til diskurs*. 1 udgave 1. oplæg Hans Reitzels Forlag, København.

Hsieh, M. H., Pan, S. L., & Setiono, R. (2004). *Product-, corporate-, and country-image dimensions and purchase behavior: A multicountry analysis*. Journal of the Academy of Marketing Science, 32(3), 251–270.

Høier, Hanne (14.03.2013b). *Seks store banker må ikke gå konkurs*. Artikel bragt på: [www.DR.dk](http://www.dr.dk). Hentet fra: [http://www.dr.dk/Nyheder/Ligetil/Dagens fokus/Indland/2013/03/14110430.htm](http://www.dr.dk/Nyheder/Ligetil/Dagens-fokus/Indland/2013/03/14110430.htm) den 07.02.2014.

Højgaard, Bent (19.03.2005). *Små mejerier soler sig i Arlas problemer*. Artikel bragt på: www.berlingske.dk. Hentet fra: <http://www.business.dk/diverse/smaa-mejerier-soler-sig-i-arlars-problemer> den 10.02.2014.

Iversen, Claus & Brahm, Kristoffer (05.02.2013). *Danske Banks image hamret helt i bund*. Artikel bragt på www.epn.dk. Hentet fra: <http://epn.dk/brancher/finans/bank/ECE5154476/danske-banks-image-hamret-helt-i-bund/> d. 10.10.2013.

Johansen, Winnie & Frandsen, Finn (2000) *Retorik og krisekommunikation*. Oplæg nr. 14. Rhetorica Scandinavica.

Just, Sine. Et al (2007). *Organisation og omverden, grundbog I organisationskommunikation*. Forlaget samfundslitteratur.

Kamp, Anette (2003). *Virksomheders sociale ansvar – omsorg, rettighed eller image? I Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø*. Socialforskningsinstituttet, København.

Jørnvil Nielsen, Mikkel (14.11.2007) *Employer branding overkill*. Artikel bragt på www.kommunikationsforum.dk hentet fra: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/employer-branding-overkill> den 02.01.2014.

Karmark, Esben (2005) *Living the brand*. I; Towards the Second Wave of Corporate Branding, af Schultz, Maiken et al . pp. 103-124.

Kildevang, Jens Peter (16.02.2011). *Arla-ansatte skal stemple ud i kaffepausen*. Artikel bragt på: www.avisen.dk. Hentet fra: http://www.avisen.dk/arla-ansatte-skal-stemple-ud-i-kaffepausen_141744.aspx den 10.02.2014.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009), *InterView En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. 2. Udgave Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar (1997), *InterView En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.

Kotler, P. (2001). *A framework for marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kristensen, Kent (22.05.2010). *Virksomhedens værdier giver problemer*. Artikel bragt på www.videnskab.dk. Hentet fra: <http://www.videnskab.dk/kultur-samfund/virksomhedens-vaerdier-giver-problemer> den 15.11.2013.

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). *Making newsmakers: conversational identity at work*. Organization Studies, 22, 59-89.

Li Langegaard, Luise et al. (2006). *Viden, videnskab og virkelighed*. Forlaget samfundslitteratur.

Martin J. & Fellenz M. (2010). *Organizational Behaviour & Management*. South-Western Cengage Learning, 4th Edition.

Martineau, P. (1958): *The Personality of the Retail Store*. Harvard Business Review 1958 (January-February): 47-55.

Meilby, Mogens (1999). *De klassiske nyhedskriterier*. Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

Meisenbach, Rebecca J. (2008) *Working with tensions – materiality, discourse, and (dis)empowerment in occupational identity negotiation among higher education fund-raisers*. Sage Publications.

Merkelsen, Henrik (2007). *Magt og medier – en introduktion*. Forlaget samfundslitteratur. 1. Udgave.

Merrilees, Bill og Miller, Dale (2007) *Principles of corporate rebranding*, Department of Marketing, Griffith University, Gold Coast, Australia.

Mikkelsen, Ole (2007). *Straarup*. København Gyldendals forlag.

Morsing, Mette (i samarbejde med Børsens Nyhedsmagasin). *Værdier i danske virksomheder. Skitse af et fænomen med mange ansigter*. Center for Corporate Communiation, Handelshøjskolen i København, 2001.

Mumby, Dennis. K. (2012). *Organizational communication a critical approach*. SAGE Publications. 648-694.

Mumby, Dennis K. (2001). *Power and politics*. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and methods* (pp.585-623). Thousand Oaks, CA: Sage.

Møller, Peter (2013a). *Facebook-storm mod Danske Bank*. Artikel bragt på www.TV2.dk. Hentet fra: <http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-63153818:facebookstorm-mod-danske-bank.html> den 12.12.2013.

Niro Invest Aps (2013) *Den danske pengeinstitutsektor 2012*. Hentet d. 02.12.2013 fra www.niroinvest.dk

Ostrynski, Nathalie (05.02.2010b). *Kriseklø holder Danske Banks image nede*. Artikel bragt på www.berlingske.dk. Hentet fra: <http://m.business.dk/?article=4084797-Krisekloe-holder-Danske-Banks-image-nede-> den 30.12.13.

Rangvid, Jesper (2013). *Den finansielle krise i Danmark – årsager, konsekvenser og læring*. Erhvervs- og vækstministeriet. Rosendahls – Schultz Grafisk A/S.

Raymond, E. S. (1999). *The cathedral & the bazaar*. 1. Udgave, O'reilly Media.

Petrescu, B. Nicole & Boyd. M. Danah (2007). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. Journal of Computer –Mediated Communication 13 (2008) 210-230 © 2008 International Communication Association.

Rasmussen, E. S., Østergaard, P., & Andersen, H. (2010). *Samfundsvidenskabelige metoder – en introduktion*. Syddansk Universitetsforlag.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2. Udgave, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar (1994). *Organisationskultur og ledelse: et dynamisk perspektiv*.

Schultz, Majken (1990). *Kultur i organisationer, funktion eller symbol*. 1. Udgave, 9. Opslag 2004. Handelshøjskolens forlag. 8-170.

Schultz, Majken (1994). *On Studying Organizational Cultures*. Copyright 1994 by Walter de Gruyter & Co.

Selvejer, Steen (14.11.2003). *Den forudsigelige ballade om giganten Arla*. Artikel bragt på: www.tv2.dk. Hentet på: <http://nyhederne.tv2.dk/article.php?id=299116> den 09.02.2014.

Sixhøj, Mads (01.09.2014). *Storkunder trodser Danske Banks imagetæsk*. Artikel bragt på: www.Berlingske.dk. Hentet fra: <http://www.business.dk/finans/storkunder-trodser-danske-banks-imagetaesk> den 29.01.2014.

"Skift bank"-aktivister opfordrer til kundeflugt fra storbankerne (03.09.2012d). Artikel bragt på: www.politiken.dk. Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE1741525/skift-bank-aktivister-opfordrer-til-kundeflugt-fra-storbankerne/> den 01.11.2013.

Skiftbank (2013) *Vælg bank med både pengepung og hjerte*. Hentet fra: <http://skiftbank.nu/> den 10.12.2013.

Smith, Ronald D. (2009). *Strategic planning for public relations*, Routledge – New York and London.

Sorgenfri Kjær, Jakob (19.12.2012b). *Danske Bank-topchef: Undskyld*. Artikel bragt på www.politiken.dk. Hentet fra: <http://politiken.dk/oekonomi/ECE1848027/danske-bank-topchef--undskyld/> den 23.10.2013.

Thorning Schmidt, Helle (29.11.2009). *Bankernes arrogance fortsætter*. Artikel bragt på www.Berlingske.dk. Hentet fra: <http://apps.infomedia.dk.escweb.lib.cbs.dk/Ms3E/ShowArticle.aspx?outputFormat=Full&Duid=e1c9b371> den 23.10.2013.

van Riel, C. B. M. (1992). *Principles of Corporate Communication*". Prentice Hall.

Valentin, Kim (26.04.2012). *Er små pengeinstitutter dårligere end store?* Artikel bragt på www.penge.dk. Hentet fra: <http://penge.dk/article/152656-er-sma- pengeinstitutter-darligere-end-store> den 25.11.2013.

Villadsen, Berit (13.03.2012). *Filialer på hastig retur*. Artikel bragt på www.finansforbundet.dk. Hentet fra: <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/nyhedsbrevetfinans/Sider/Filialerpaahastigretur.aspx> den 11.11.2013.

Wenzel, Jacob (30.12.2008). *Danske Bank indrømmer fejl i Bagger-sag*. Artikel bragt på www.avisen.dk den. Hentet fra http://www.avisen.dk/danske-bank-indroemmer-fejl-i-bagger-sag_101719.aspx den 14.12.13

Yaniv, Eitan & Farkas Ferenc (2005). *The impact of person-Organization Fit on the corporate brand perception of employees and of customers*. University of Pécs, Hungary.

14. Bilag 1- Fokusgruppeinterview i Danske Bank

#00:01:07-7# Interviewer: Lige her til at starte med, vil vi gerne have, at I bruger 30 sek. på at skrive de ord ned, der falder jer ind, når vi siger værdier - sådan værdier generelt.

#00:01:22-9# René: Er det de gamle værdier fra Peter Straarup eller de nuværende?

#00:01:21-4# Interviewer: Det kan være alt mellem himmel og jord, bare det første der lige falder dig ind.

#00:01:23-5# Kristian: Det er bare generelt ikke? Det skal ikke relateres til nogen virksomhed?

#00:01:31-5# Interviewer: Jo, det er generelt - bare lige det der falder jer ind. Og nej, ikke nødvendigvis en virksomhed. I skriver bare, lige hvad I har lyst til...

#00:01:30-6# René: Hvad vi selv lægger vægt på eller hvad?

#00:01:32-5# Interviewer: Ja, det kan det godt være. Bare hvad der falder dig ind som det første.

#00:02:08-3# Interviewer: Det er fint. Så, hvis du, René, starter med at fortælle, hvad du har skrevet ned?

#00:02:20-8# René: Jeg har skrevet innovativ og serviceminded, målrettet, tilgængelig og ordentlig.

#00:02:29-2# Interviewer: Ja. Når du siger innovativ, er det så en personlig værdi, eller hvordan? Hvis du vil prøve at forklare det?

#00:02:35-9# René: Næ.. Det er når en virksomhed går lidt foran ift. lad os nu sige, hvilke produkter vi afsætter. At man hele tiden prøver at gå nye veje. Mobile Pay kan være det ene, eller hvis man har en tlf., at hvis en teleudbyder udbyder nye ordninger. Altså at man hele tiden er innovativ ift. hvilke produkter, man kan udbyde den enkelte kunde. Dvs., jeg ville ikke være tilfreds med at være hos en virksomhed, som bare sagde: *"Jamen nu har vi det her produkt, og så udvikler vi ikke længere"*.

#00:02:58-8# Interviewer: Altså du ville ikke være tilfreds med, at være i en virksomhed, som sagde sådan?

#00:03:01-5# René: Nej. Jeg ville heller ikke være tilfreds med, at være kunde der.

#00:03:06-4# Interviewer: Hvad med de andre, kan du prøve at forklare/udddybe dem også?

#00:03:06-9# René: Tilgængelighed: Jamen jeg synes det er ret væsentligt, at man kan få fat i dem. Hvad det så enten skal være på mail eller fysisk, eller hvad det skal være - det betyder

ikke så meget for mig, men at man ikke skal vente to uger, ligesom hvis man skulle ringe til SKAT eller noget andet.. Serviceminded: Jeg vil gerne have at de, giver udtryk for, at de er glade for, at man er der, og at man er kunde der, hvis det var det, eller ansat der.

#00:03:31-0# Interviewer: Så det er sådan mest i virksomhedsøjemed de værdier, du har skrevet ned der?

#00:03:36-9# René: Ja.

#00:03:38-0# Interviewer: Og hvad med dig Iben?

#00:03:41-4# Iben: Jamen jeg har skrevet kundeminded og tilgængelig, ærlige/ikke sælger og hurtige - altså hurtig ekspedition, og så har jeg skrevet punktlige.

#00:03:48-0# Interviewer: Ok. Og det er også ift. virksomheder?

#00:03:53-9# Iben: Ja, præcis. Og hvis jeg skal uddybe.. Altså nu har René jo sagt nogle af dem, men når jeg skriver ærlige og så skråstreg "*ikke-sælger*", så mener jeg det som rådgivere i hvert fald, at vi altid yder kunderne det optimale forslag, og at vi ikke tænker på: "*Jamen hvad kan vi tjene flest penge på*". Vi har ikke nogle kampagner hvor, at nu skal vi sælge det her lån f.eks. Det tror jeg, der er mange kunder der måske faktisk tror, at vi gør, men sådan er vi i hvert fald ikke her hos os.

#00:04:22-0# Interviewer: Nej okay. Så det lægger i meget vægt på?

#00:04:26-0# Iben: Ja, jeg tror måske, at det er fordi at jeg faktisk kommer fra et andet sted, hvor man faktisk gjorde det på den måde, og det gør man IKKE i Danske Bank, så jeg tænkte, at den skal jeg lige have med.

#00:04:34-5# Interviewer: Ja okay. Godt nok.. Og hvad med dig Kristian?

#00:04:37-7# Kristian: Ja, jeg har skrevet: mål, etik, ambitiøs og professionalisme.

#00:04:45-8# René: Hvordan staver du professionalisme? (Griner).

#00:04:42-1# Kristian: (Griner). Jeg har skrevet et eller andet, jeg ved ikke rigtig.. Det er bare en streg til sidst. Og der tænker jeg lidt fordi, at værdi er typisk også noget, man forbinder med målsætninger... Fordi, at hvis du har et sted, du gerne vil hen, så er du nødt til, at have dine værdier på plads. Og tit, der sad jeg og tænkte på.. SKAT.. Det der Bent Brun og SKAT i går, hvor de selv udtalte sig, at den rådgivning, der var givet, var ikke en del af deres værdigrundlag.. Og så professionalisme, det er jo lidt det samme, også meget i forlængelse af det som i siger (René og Iben), det er når man, gør det, det man nu måtte bevæge sig inden for, at det skal man gøre ordentligt. Og det skal ikke kun være for aktionærernes skyld, selvom vi godt ved, at i sidste ende, så er det altså dem, der betaler. Men det skal gøre på den rigtige måde.

#00:05:42-4# Interviewer: Og det synes du er vigtigt, der hvor du arbejder?

#00:05:46-8# Kristian: Både der.. Ja, altså.. Jeg taler ikke kun for der, hvor jeg selv arbejder. Det her, det er også generelt, når jeg hører værdier, så er det det, jeg tænker. Men det ligger jo også, for der hvor jeg arbejder, at det, det skal også være der, der hvor jeg er ansat.. Ellers har jeg ikke lyst til at være der. Hvis jeg ikke kan se mig selv i øjnene, når jeg går hjem, så skal jeg ikke være der..

#00:06:07-9# René: Men det er jo sjovt, fordi der er jo ikke rigtig nogen, der kender vores vision i Danske Bank pt. så vidt jeg ved, hvor man kendte vores værdigrundlag før, for der lærte man det på elevuddannelsen. Det er der ikke nogen, der har lært for nyligt.. Jeg tror faktisk de tog den frem på sidste tillidsmandsmøde, og den gav ingen mening - det kunne ligeså godt være for Arla Foods.

#00:06:26-3# Louise: Jeg vidste slet ikke, at den var blevet ændret.

#00:06:24-3# René: Nej, men vi har altid haft vores værdier, du ved, kompetent, værdiskabende, ordentlig og alt det der. Men det synes jeg er lidt sjovt for sådan en stor virksomhed, at den ikke kommer mere til udtryk.

#00:06:37-4# Interviewer: Ja.. Og du har arbejdet her i hvor lang tid?

#00:06:46-3# René: Siden 2004 i Danske Bank koncernen. Der var jeg elev.

#00:06:53-0# Interviewer: Så du startede som elev. Så du blev oplært sådan..

#00:06:55-1# René: Ja, det håber jeg da.

#00:06:55-1# Interviewer: Ja, men den gang du startede, så sad i og lærte om værdisættet og alle de ting?

#00:06:59-6# René: Ja, så var man decideret på introdage, hvor man lærte om bankens værdier og holdninger, og hvad man gik ind for og hvad man gerne ville. Nu.. Har jeg sjovt nok ikke været på intro tur, men det er ikke, hvad jeg hører, at de lærer sådan længere. Det er ikke noget, man bliver testet i, altså, hvad vores vision er.

#00:07:17-2# Louise: Jeg tror stadig der er et e-learning-program, man skal igennem.

#00:07:19-4# René: Ja.. Hvor mange tager den??

#00:07:18-5# Louise: Det gjorde jeg.

#00:07:24-6# Ja, men det er så også dig Louise: *"Jeg har ikke tid i dag til kunderne, jeg har en e-learning"*.

#00:07:26-3# Folk griner lidt.

#00:07:26-3# Interviewer: Okay.. Nå, men Louise, Hvis vi lige tager dig også.

#00:07:31-5# Louise: Jeg har skrevet loyal, tillidsfuld, tilgængelig, værdiskabende og kompetence.. Eller kompetent.

#00:07:36-5# Interviewer: Og det er også virksomhedsmæssigt..?

#00:07:38-0# Louise: Ja, det er både sådan, jeg tænker, at det er det der skal være generelt i virksomheden, det jeg også ser, at f.eks. Danske Bank har det, det er f.eks. også derfor man ligesom, at jeg har valgt at være ansat her, at man skal kunne se sig selv i øjnene, som Kristian også siger. Det skal jo være et sted man ligesom kan føle, at man kan leve op til de værdier der er.

#00:07:58-7# Interviewer: Og hvor lang tid har du arbejdet her?

#00:08:06-1# Louise: Siden 2010.

#00:08:11-6# Interviewer: Så da du startede, blev du også introduceret, ligesom René blev introduceret til værdierne og visionen osv.?

#00:08:13-5# Louise: Kun igennem sådan noget e-learning, hvor man selv skulle lave sådan noget selv studie. Jeg kan huske at, der skulle man i hvert fald lære de her.. Jeg tror det var 5, eller det var det i hvert fald på det tidspunkt.

#00:08:22-2# Kristian: 5. Kompetence, ordentlighed, værdiskabelse, engagement og tilgængelighed.... Jeg kan dem stadig.. (Griner).

#00:08:28-4# Louise: Jeg kunne ikke lige huske dem. Men der skulle man i hvert fald igennem sådan noget e-learning, hvor man ligesom lige sådan blev præsenteret, og man skulle kunne huske de her fem, men siden da, har jeg ikke hørt noget til dem. Så man bliver præsenteret for dem, når man starter, og så er det så det.

#00:08:44-3# Interviewer: Ja okay..

#00:08:49-1# Kristian: Altså, der er da mange forandringer, og to chefer på ganske kort tid, så jeg tror måske også at, alt det der, hvad skal man sige, med vores værdisæt er blevet en lille bitte smule, sådan rystet, sådan ift. de ting, der er sket...

#00:09:07-1# René: Men én ting er også.. At man skulle jo også bare gerne have værdisættet, og så skulle det gerne afspejle sig ned igennem koncernen, kan man sige. Det synes jeg i bund og grund også, mange af de ting de gør, hænger jo sammen med vores værdisæt stadigvæk.. Nogle af dem.

#00:09:17-3# Kristian: Jo, selvfølgelig gør de det, men det er som om, at der har været sket et eller andet her... Hvor man sådan måske ikke har brugt så meget tid på det... Sådan før oplever jeg det i hvert fald. Det kunne godt være, at man skulle overveje det.

#00:09:31-2# Interviewer: Altså at man ikke informerer medarbejderne godt nok eller?

#00:09:37-4# Jamen at man begynder at dyrke det mere. Altså det værdisæt der reelt er lavet - jamen at det bliver, der gjort noget ved. At man simpelthen fortæller om det og italesætter det, sådan så alle egentlig har det i baghovedet hele tiden. Det tror jeg ikke, at man altså, går så meget op i lige i øjeblikket..

#00:09:52-1# Interviewer: Okay.. Nå, men Iben, hvor lang tid har du været her?

#00:10:03-8# Iben: Tre år.. Tre måneder og 12 dage..

#00:10:04-1# Interviewer: Hold da op.. Du har styr på det

#00:10:06-7# De andre siger en masse, og joker lidt.

#00:10:09-0# Interviewer: Okay, så i to (Iben og Louise) har været her nogenlunde lige lang tid?

#00:10:14-4# Iben: Ja, Louise var lige i Esbjerg inden mig. Jeg kom fra Nykredit d. 01/07-10.

#00:10:17-2# Interviewer: Okay, så det var det samme med introduktion? Også det der e-learning du var igennem?

#00:10:23-6# Iben: Ja, det var det. Det var samme introduktion, men jeg har heller ikke hørt det siden dengang... Det har jeg ikke.

#00:10:31-2# Interviewer: Okay.. Nå, men det var spændende. Nu har vi snakket lidt om virksomhedsværdier. Har i så selv nogle personlige værdier? I siger I gerne vil kunne se jer selv i øjnene, når I går på arbejde?

#00:11:01-4# René: Jamen jeg er ret ærekær omkring mit arbejde, så jeg går op i, at der er tid til, at jeg kan give kunden noget ordentlig rådgivning, og at jeg kan stå indenfor det... Ligesom Iben siger, man skal kunne stå indenfor det vi sidder og sælger til kunden, rådgiver kunden til, , så jeg sidder heller ikke, selvom der har været en kampagne, og sælger et produkt, som kunden ikke har brug for, fordi man har nogle kunder, som er enormt grundige, og som ikke gør noget, som de ikke selv mener. Men man har også nogle kunder der bare siger: "Jamen hvad synes du, så gør vi det". Og jeg ville ikke kunne være i en bank, hvor det var sådan, jeg skulle arbejde, så jeg har det værdisæt, at, jeg går op i, at vi har tiden og muligheden for at gøre det ordentligt overfor kunderne, og at jeg kan se mig selv i øjnene og jeg ikke ødelægger noget.

#00:11:35-7# Interviewer: Ja okay.. Er det så også, hvis du skal se på dine mere personlige værdier - det behøver ikke være ift. dit arbejde - synes du så, at dine personlige værdier stemmer overens med Danske Banks?

#00:11:46-8# René: Det ved jeg sgu da ikke.. Jeg tror ikke, at jeg er en professionel person.. (griner) Jamen jeg tror at man ER en del af sit arbejde, så selvfølgelig hænger det nogenlunde sammen. Jeg går ret meget op i punktlighed også i min fritid. Jeg kan ikke lide, når folk

kommer for sent og sådan noget, men om det hænger nøjagtigt sammen med det, det ved jeg sgu ikke..

#00:12:10-5# Interviewer: Hvad med jer andre?

#00:12:14-3# Louise: Altså det er ikke noget, jeg sådan har tænkt over, hvad min egne personlige værdier er, men alligevel, man ved jo godt, hvad der sådan kan pisse en af, og hvad man sådan forventer af andre mennesker - det er jo selvfølgelig også noget, de værdier man har, men jeg tror bare aldrig, jeg har sådan sat ord på det, eller tænkt på, hvad der sådan er vigtigst for mig, ud af de forskellige..

#00:12:31-1# René: Men det du lægger vægt på i dine værdier i dit arbejde også typisk, det du forventer, hvis der er nogle andre, der skal udføre arbejdet for dig. Altså der synes jeg, at de værdier jeg har her, som rådgiver, det er også dem jeg forventer, når jeg er ude at handle et andet sted, og ellers kan jeg også blive ret.. Altså så vil jeg hellere betale en højere pris et andet sted for at få noget ordentligt.

#00:12:45-4# Louise: Nå ja, men ja, nu tænker jeg også sådan i min omgangskreds, der er mine veninder, jamen dem forventer jeg jo også, at de er loyale og ordentlige og tilgængelige overfor mig.

#00:12:57-5# René: Men er de det? (Griner).

#00:12:57-5# Louise: (Griner) Altså.. Selvom man ikke tænker over det, sådan som værdier, så er det jo alligevel det man sådan sætter pris på også i sit personlige liv.

#00:13:07-4# Kristian: Jamen altså, jeg tænker sådan lidt, at man skal være et godt menneske..

#00:13:09-8# René: Er du det Kristian?

#00:13:07-7# Jamen det ved jeg ikke, om jeg er. Men altså..

#00:13:07-6# Iben: (Griner). "*Hvordan synes du selv, du lever op til det?*" (Griner).

#00:13:11-8# Jamen det, man, jeg kan ikke være et godt menneske overfor alle. Jeg bliver nødt til at være ærlig - jeg kan forsøge, men hvis folk ikke kan lide mig, eller vi ikke har kemi, jamen så er det ikke sikkert, jeg fremstår som et godt menneske.

#00:13:22-8# René: Det synes jeg du gør.

#00:13:27-2# Kristian: Men så er der selvfølgelig også: "*Jamen hvad er et godt menneske?*". Jamen det kunne jo være, at man f.eks. var loyal, man var tilgængelig, hvis der var et eller andet - hvis man var ked af det eller noget i den stil.

#00:13:36-5# René: Det er sjældent man bruger ordet tilgængelig overfor venner ikke? (Folk griner). "Jeg synes ikke du har været tilgængelig, jeg er ked af det".

- Alle griner og kommer med eksempler på ikke at være tilgængelig som ven.

#00:13:41-8# Kristian: *"De er der for dig"!*

#00:13:42-9# Louise: *"Jeg ringede inden 12.00, og du har ikke ringet tilbage endnu".*

#00:13:46-9# René: "Jeg synes ikke, du er særlig værdiskabende, Kåre".

#00:13:48-3# Kristian: *"Jeg har lagt to beskeder nu".*

#00:13:51-3# Louise: *"Jeg sendte en mail".*

#00:13:54-4# Kristian: Altså, jeg synes det er lidt svært det der, for hvad er værdier? Altså, som privatperson.. For altså helt ærlig et eller andet sted: Værdier de er jo floskler. Altså det er jo noget vi siger, det er det her, vi gerne vil, for det er jo smart at sige - til en vis grænse. Og det kan være svært at leve op til... Men alle værdier er jo gode i princippet, der er jo ikke nogen der siger, at de har dårlige værdier, og det siger du jo heller ikke som person. Men derfor kan du godt have det. Hvis nu du f.eks. mobber, jamen så er du ikke et godt menneske, så har du nogle dårlige værdier.

#00:14:35-2# René: Men man har det bedre bagefter.

#00:14:38-2# Kristian: Det behøver man jo ikke nødvendigvis at have, fordi hvis man mobber, så er det jo typisk fordi man selv har det rigtig rigtig skidt, så er man nødt til at lade det gå ud over nogle andre.. Og det, jamen, det er ret svært.

#00:14:52-8# Louise: Jeg synes måske også med værdierne, når det kommer over til noget personligt, så bliver det måske mere normer, at det er sådan man regner med, at folk opfører sig, sådan så man ved, hvordan man selv skal opføre sig, så man måske ikke tænker over det som en værdi, men måske mere, at det bare er normen.

#00:15:04-5# René: Hvordan man agerer. (Giver Louise ret).

#00:15:13-0# Interviewer: Nu kom I selv lidt ind på det før, det der med, at Danske bank har nogle værdier I måske ikke helt kender, og du var inde på det før også Kristian, at du følte ikke at de kom ordentligt ned igennem koncernen, og at folk måske ikke lever det, når de er her.

#00:15:35-4# René: Ej jeg synes, tilgængelighed bliver italesat ret ofte, ikke!?

#00:15:40-3# Kristian: Ja altså, der er det her - alt det du kan pakke ind under, at du skal være der for kunderne, den kan du få med. Og vi gør også alt hvad vi kan for ordentlighed og sådan nogle ting og sager. Jeg tror egentlig, at vi er det. Jeg tror bare ikke, at man decideret taler om, at: "Det er vores værdier". Altså vi taler "New Standards" hele tiden, og altså helt ærligt, det er det det hedder ikke! Det gik ikke så godt, så det taler vi ikke så meget om offentligt. Men, jeg mener vi gør det. Altså jeg synes ikke, jeg føler i hvert fald ikke, at vi kan kigge på vores værdisæt og så sige, det her, det gør vi ikke.

#00:16:16-3# René: Nej... Jeg synes at det preller igennem koncernen altså hele vejen igennem. Jeg synes også, at når folk de skriver indlæg og er utilfredse med, hvad banken gør - så relaterer de til vores værdier og siger: *"Er det her ordentligt?"*

#00:16:43-3# Interviewer: Men ved alle folk? Altså når du sidder f.eks. og rådgiver din kunde sidder du så og tænker: *"Nå men nu skal jeg lige huske og være ordentlig"*.. Eller hvad det nu er?

#00:16:51-4# René: Jamen jeg tror vi er ansat efter det grundlag, så jeg tror det er ligger i personligheden eller DNA'et hos den der bliver ansat, for det er det, der bliver ledt efter hos koncernen. Spørgsmålet er at man skal kunne italesætte det udadtil, så kunderne også ved, hvad vi står for, for lige pt., der tror de bare, at vi står for Mobile Pay ikke? Det ville være meget interessant, hvis kunderne vidste de 4-5 ting vi står for, men jeg tror de (banken) er bange for at lave et eller andet: *"Vi gør det, vi er bedst til"*, igen ikke, og jeg tror bare, at vi nok bare skal holde kæft lidt, og så bare lade mund til mund metoden klare det... Ja..

#00:17:20-6# Interviewer: Okay.. Har I andre noget at tilføje til det?

#00:17:32-1# Louise: Men jeg ved heller ikke, om jeg kan se, hvor vigtigt det er. Altså bare at man udøver dem, så er det sådan set ligegyldigt, om det hedder.. Altså.. Om det er det ene eller det andet ord, bare man ligesom gør tingene ordentligt og man lige sådan..

#00:17:43-5# Iben: Yder en god service.

#00:17:45-8# Louise: Ja. For man kan sige, uanset om.. Nu har Danske Bank valgt de her fem værdier de har, men, jeg kan ikke huske, er det ikke noget med, at der er 20 værdier i det hele eller sådan noget, man overhovedet kan have. Og alle sammen er, ligesom Kristian siger, positive værdier, så om du er loyal eller tillidsfuld, jamen altså, om du har valgt det ene eller det andet ord, bare du ligesom altid yder en god service og man også har det hele vejen igennem koncernen. Så synes jeg måske ikke det er så vigtigt, hvad de der fem ord er, bare du ligesom.. Ja, gør tingene ordentligt.

#00:18:07-5# René: Vores skiller sig jo ikke ud fra andre virksomheder..

#00:18:17-2# Interviewer: Så det jeg kan fornemmer, det er sådan, at folk er selvfølgelig ansat efter nogle personlige værdier, men det bliver ikke lige italesat, så det er måske ikke sikkert, at alle lige kender Danske Banks værdier, og hvad det drejer sig om?

#00:18:38-0# Kristian: Jamen altså, alle ved hvad det drejer sig om, men jeg tror ikke, alle kan nævne vores fem værdier. Det kan jeg heller ikke selv overhovedet, uden jeg har sat mig ned og tænkt over dem, men jeg er overbevist om, at jeg efterlever dem - det er jeg slet ikke i tvivl om. Fordi det er det der med, at skulle se sig selv i øjnene, for hvis du kan det, så kan du godt efterleve vores værdier.

#00:19:03-0# Interviewer: Så har vi noget vision. Når vi siger vision, hvad tænker I så?

#00:19:12-3# René: Mission eller vision?

#00:19:18-9# Interviewer: Vision

#00:19:19-3# René: Så tænker jeg noget højere oppe, hvad virksomheder egentlig vil med at være virksomhed. Du ser jo tit et værdigrundlag eller en vision fra en virksomhed der sådan lidt, hvad er det du egentlig vil, hvorfor starter du. Så jeg synes den er relevant men også meget flyvsk. Flyvsk på en meget overordnet - vision er meget overordnet, "hvad vil du". Og jeg tror vores er et eller andet med, at vi vil gerne være "*financial partner*", den ville ikke kunne være mere flyvsk en noget som helst, men en vision skal jo være meget bred ikke, så jeg set det som et.. Noget du bliver nødt til at tænke over, når du starter en virksomhed, men som så også løbende kan udvikle sig.

#00:19:55-1# Iben: Jeg tænker.. Jeg tænker noget lidt andet. Når jeg tænker vision, jamen så tænker jeg, at vi skal "*back to basic*" - ligesom LEGO engang var ude og skulle lave et eller andet smart, og det gik ikke så godt for dem - de var ved at gå konkurs, og så gik de "*back to basic*" igen, og så kørte det fint for dem, og jeg tror, det er lidt det samme, vi har været ude i.

#00:20:13-5# Interviewer: Så du tror at Danske Bank skal til at gå "*back to basic*" nu?

#00:20:17-5# Iben: Det tror jeg. Jeg tror også, det er derfor, vi har fået en gammel bankmand som direktør... Det tænker jeg i hvert fald.

#00:20:26-9# Kristian: Hvad er "*back to basic*", for en bank?

#00:20:28-0# Iben: Det er, at man har de der gamle bankfolk, der sidder og ved hvad kredit er, og selv kan fremlægge årsregnskabet og sådan nogle ting, som folk måske forventer. Fordi uanset hvad og hvordan vi vender det, så selvom vi er i en moderne verden og en bank i dag ift. hvordan det var for 30 år siden, hvor man sagde Hr. og Fru bankdirektør, så tror jeg bare, at folk forventer, at når de kommer ned i banken, så er det en professionel partner de sidder overfor. Det er måske også derfor, at der er en vis form for dresscode nogle steder fordi folk forventer det. Det er ikke fordi, at det gør en bankrådgiver dårlig, at vedkommende sidder i joggingtøj, men folk har bare en forventning om, at de er klædt pænt.

#00:21:11-6# René: Ift. den type mennesker de (banken) ansatte i 80'erne, 90'erne og så op i 0'erne. Altså lige pludselig blev det meget mere - altså jeg siger ikke sælger som et dårligt ord nødvendigvis, men meget mere frembrusende, hvor at den gamle, gamle skole, dem kunne man jo godt mærke, at det var dem, der godt kunne lide og sidde og krydse af - sidde og kigge journaler igennem i' - altså lidt mere.. Ikke nødvendigvis kundevendt, kundeminded, men fandeme ordentlige. Og der tror jeg banken skiftede over, og det tror jeg også som sådan at begge dele er rigtig godt for banken, men der skal være en fin mellemvej, hvor der er brug for begge parter - der skal sgu stadig være dem, der kan sidde og nørde rundt i det, og så skal der være dem der, er gode til at tale med mennesker.

#00:21:51-9# Interviewer: Jamen er det fordi, at der er blevet ansat folk, som ikke har været kompetente nok til det job de har skullet sidde og lave.

#00:21:58-0# René: Nej, det synes jeg ikke. Det synes jeg ikke. Og jeg tror ikke. Det er ikke

min oplevelse.

#00:22:01-1# Iben: Jeg tror de er kompetente nok, jeg tror bare man har lagt vægt på nogle andre ting. Og så tror jeg, at der f.eks. i 0'erne, som René også siger, at der har tingene bare rykket sig ekstremt hurtigt, fordi vi havde en.. Altså vi var inde i en højkonjunktur, og alt skulle bare gå stærkt, og priserne steg jo, og der var ikke nogen investeringer, der nærmest kunne gå galt, så man var måske lidt mere risikovillig. Og så er det jo også, så tror jeg..

#00:22:22-5# René: Så handlede det jo om at sælge, så handlede det jo ikke så meget om..

#00:22:25-3# Iben: Og rådgive.. *"Fordi det skal nok gå. Vi låner bare op i huset for det stiger bare lige om lidt jo"*.

#00:22:31-4# Interviewer: Når I siger, det handlede om at sælge, var det så også fordi man gjorde det for egen vindings skyld?

#00:22:38-7# René: For den enkelte rådgiver?

#00:22:40-7# Interviewer: Ja.

#00:22:40-0# Nej, det gjorde man ikke. Det fik du sgu ikke noget ud af. Jo, du kunne blive rost for, at have lavet nogle gode salg. Men altså kunderne var jo, selvfølgelig var der kunder, der bare gerne ville have deres vilje, men der var altså også kunder, der var fornuftige. Så det handlede altså stadig om at kunne sit kram. Jeg synes jo ikke, bare fordi du var supersælger, eller du bare sagde, du får bare 100.000 ekstra og så valgte de bare dig. Nej, jeg synes sgu stadig, også i 0'erne, hvor det hele fik op af, der handlede det ligeså meget om, at give en god rådgivning, om at vinde kundernes tillid.

#00:23:05-2# Kristian: Altså der var hårdere konkurrence dengang.

#00:23:08-3# René: Ja.

#00:23:10-4# Kristian: End der er i dag. fordi sagde du nej, så gjorde Nykredit ikke. Og det gjorde Nordea heller ikke, og det var der INGEN af de andre, Roskilde Bank, Amagerbanken, alle dem der heller ikke er her mere.. Der var ALTID nogen, der sagde ja.

#00:23:23-9# René: Sagde du nej, så mistede du en kunde.

#00:23:25-7# René: Så det har jo været et problem fra hele branchen, at man har så sagt ja, fordi man vidste, at der var jo nogle andre nogen, der gjorde det, selvom det måske var lige på grænsen til at man reelt nok burde have sagt nej. Men kunderne kunne heller ikke forstå det, hvis der blev sagt nej. Altså fordi alle sygeplejerske og politibetjente SKULLE have et hus til 4 mio. men det skal de ikke. Det har de jo ikke råd til. Men det skulle man dengang. Og jeg kan huske at mange af kunderne, de var jo decideret virkelig sure, hvis de ikke fik lov. Altså i dag kan folk forstå det - det kunne de ikke for 5-6 år siden.

#00:24:07-5# René: Altså man kan sige meget om finanskrisen, men den har faktisk været

god for at få en forståelse af økonomi. Kunden kan nu forstå.. Altså vi havde jo studerende, der købte lejligheder, og havde et rådighedsbeløb på 2000 tit.. *"Arhmen de får et job, når de er færdige"* ikke. Men sådan var det rundt omkring, og der var jo ikke nogle rådgivere, der gjorde det forkert - det var jo vores forretningsgang. Det blev jo bevilget på højeste kontor, men jeg synes, det der er godt nu, at jeg havde et kundemøde med en, hvor at han var med til, da hans søsters kæreste skulle købe noget, og han fik lov til det hele, og så kan han ikke forstå han ikke.. Så siger han, "jamen hvorfor ikke - jeg har en fin økonomi, hvis jeg bare tager flexlån og det ene".. Jamen så siger jeg til ham, at sådan hænger verden jo ikke sammen, du skal først have noget arbejde. Så siger han *"jamen sådan var det ikke for 5 år siden"*. Så siger jeg *"jamen der er noget, der hedder finanskrisen"*. Gik ham lidt på klingen. Så sagde han, *"jeg er faktisk glad for, at det ikke kan lade sig gøre fordi det er jo lidt, det kan jo godt sætte en i en dårlig situation"*, men han spurgte jo alligevel. Så jeg synes de er, de er bedre til, man kan bedre forklare dem, at du skal kunne sidde med det her, hvis du skal kunne købe det, hvor mange selv laver et Excel ark og siger, jamen jeg kan sidde for virkelig, virkeligt billigt. "Ja, lige indtil renten stiger eller du skal afdrage".. Så det har været lærerigt for alle parter.

#00:25:16-3# Kristian: Og det er jo også det, som du siger, det er *"back to basic"*, for det er ikke.. Der bliver ikke givet ved dørene, som der måske har været tendens til tidligere. Det er sgu sværere at låne i dag end det var for 5 år siden.

#00:25:29-4# René: Men at sige, at vi ikke låner penge ud, den kan jeg så heller ikke følge.. Lige et par måneder, et halvt år efter finanskrisen, der sagde vi jo nej til alt.

#00:25:36-5# Kristian: Nårh ja ja, men altså vi låner jo masser af penge ud, og der er masser af folk, der køber huse, altså det er jo slet ikke det, men det er på et andet grundlag.

#00:25:42-7# René: Det er på et andet grundlag. Og der er mere plads i økonomien.

#00:25:45-0# Kristian: Ja. Og folk køber for færre penge. Det kan de jo så også, for tingene er jo altså blevet lidt billigere.

#00:25:50-3# Interviewer: Ja. Det er måske lidt mere realistisk.

#00:25:52-2# Kristian: Det er meget mere realistisk.

#00:25:54-1# René: Men det er kunderne også, synes jeg. De er også bange for, at sætte sig selv for hårdt. Der er nogle af dem, der er kommet ud af det med store tab på deres huse osv. de er bange for at sætte sig selv for hårdt, og gør meget ud af, at vi skal afvikle hurtigt. Altså dem som har haft afdragsfrit i fem år, og så er kommet ud med en gæld, jamen de vil dæleme gerne have afviklet hurtigt nu, og siger, vi skal ikke have afdragsfri, nogensinde. Så jeg synes at det har været, det har sgu været godt nok.

#00:26:36-0# Interviewer: Når der sker nogle nye tiltag her i Danske Bank, hvordan bliver I så informeret om dem. Og bliver I overhovedet informeret?

#00:26:42-2# Iben: Torsdag morgen på morgenmøde.

#00:26:44-9# Louise: Vi læser det i Børsen.

#00:26:45-9# Kristian: (Griner). Nogle ting læser vi i Børsen, ja...

#00:26:50-0# René: Vi har en portal, så når vi åbner vores computer op, så er der dagens nyheder. Det kan være derigennem. Det kan være, hvis der er noget væsentligt der skal gennemgås, så er det på morgenmøderne hver torsdag, hvor det bliver gennemgået af cheferne, og vi har gerne en dialog om det. Nogle ting læser vi i Børsen - det er typisk sådan noget lidt mere med organisationen osv.

#00:27:04-2# Kristian: Det er jo fordi de er.. Ja, det er det der kan være afgørende for aktiekursen. Det får vi jo ikke at vide, det får pressen jo at vide først. Og de kan jo nogle gange være lynhurtige til at lægge noget ud på deres hjemmesider..

#00:27:20-5# Interviewer: Så der er nogle gange at I faktisk bliver informeret af offentlige medier?

#00:27:24-8# Kristian: Ja!

#00:27:24-4# René: Ej, vi bliver jo.. De sender lige nyheden typisk et kvarter efter, men så kan man jo ikke rigtig nå, at sætte sig ind i det efter man læser de første bølger.. Men altså, det er jo det der er kursfølsomt materiale. Der følger de jo bare lovgivningen, så det kan ikke være anderledes.

#00:27:38-7# Iben: Der har da været et par kiksere.. Den seneste kikser var den med flexkort.

#00:27:41-4# Louise: Der er i hvert fald den med Eivind Kolding.

#00:27:43-9# Iben: Ja, og så den med flexkort, at de havde lagt det ud på hjemmesiden inden rådgiverne var blevet informeret.

#00:27:49-7# René: Ja, de var lige kommet til at lægge et produkt op, der ikke lige var blevet annonceret.

#00:27:51-0# Kristian: Nå ja..

#00:27:54-5# René: Men det tog de da af igen...

#00:27:54-6# Iben: Ja (griner). *"De tog det af igen"*. Og så var der jo kunder, der ringede ind og spurgte, hvad det var for noget, og så sad rådgiverne og sagde.. "Hmm, det ved vi ikke".

#00:28:02-4# René: *"Det er nogle korte flexlån"*.

#00:28:04-6# Interviewer: Ja okay, det er ikke så heldigt.

#00:28:07-0# René: Der sker jo fejl.

#00:28:08-7# Interviewer: Du sagde også noget, gjorde du ikke?

#00:28:09-0# Louise: Jo, men det var her med da vi fik ny direktør, der røg det også på de offentlige medier først. Men det er jo som René siger, at det er fordi, det er børsfølsomt, men der gik måske en halv time fra hvor vi kunne læse det på Børsen, til vi fik det at vide internt. Og der kan man jo sige, at det er noget, der er ret væsentligt for os, så der kunne man måske godt savne, at det i hvert fald, i det mindste bliver meldt ud samtidig med på Børsen, at vi får meldingen.

#00:28:32-6# René: Sådan var det også med kundeprogrammet, der kunne vi heller ikke andet end lige pludselig se det på samtlige af Ekstra Bladets hjemmesider og alt muligt, at nu indfører vi det, og vi havde ikke rigtig hørt noget om det.

#00:28:40-6# Interviewer: Hvad var det for et? Det seneste, der blev lavet?

#00:28:42-0# René: Det kundeprogram hvor det kommer til at koste hver kunde, så at sige..

#00:28:45-2# Iben: Den 21. januar blev det rullet ud.

#00:28:48-4# Louise og René: Vi havde fået at vide, at det først skulle komme om mandagen.

#00:28:50-5# René: Og de havde lavet et pressemøde, hvor det egentlig bare skulle være kort, men var blevet fuldstændig stormet. Selv vores PR afdeling, hvor folk aldrig ringer til, var blevet ringet op. Så det var lidt voldsomt, og der synes jeg ikke at det var.. Altså jeg tror faktisk også at hele kommunikationsafdelingen er blevet fyret pga. det. Også efter New Standards, kan man sige, så er det måske også på tide. Men det sker nogle gange, at vi ikke helt, at de ikke helt tænker på, at det altså er også herude i filialerne, der står for tur, når de lige lancerer et eller andet. Det er sgu ikke dem inde i hovedsædet og de høje chefer der lige får opkaldende. Det er fandeme os.

#00:29:20-6# Louise: Jeg tror også, at det er det med, at ligeså snart de bare lige sådan hvisker den mindste ting til pressen, så blæser de det jo op. Så der er ikke noget, der går stille hen, ligeså snart det har noget med Danske Bank at gøre, så det er måske også derfor, det virker så voldsomt, når vi så ikke har fået noget at vide internt, men det er blæst op til en stor ting i pressen allerede. Og man kan sige, når nogle af de andre banker måske melder noget ud, jamen så får det måske lige to sider på side 14 i en avis.

#00:29:42-9# René: Altså Jyske Banks skattesag - prøv at forestille jer, hvis den havde været i Danske Bank.. Den havde jo været på forsiden endnu.

#00:29:47-9# Kristian: Så havde jeg fået lyst til at skulle have et nyt job - det havde jeg ikke kunnet overskue.

#00:29:51-6# René: Det er det jeg mener - der er stor forskel på fordi det bare er meget sjovere at skrive om Danske Bank. Og i bund og grund synes jeg faktisk, at vi gør det ganske godt og jeg synes faktisk, at vi er ordentlige, og vi er heller ikke de dyre og det ene og det andet. Men det er lidt - det er bedre læsestof at skrive om os, selvom Jyske Bank faktisk er

dobbelt så dyre ikke.

#00:30:06-8# Iben: Vi er dem de elsker at hade.

(Alle respondenter er enige)

#00:30:11-8# René: Nogle gange gør vi det liiige, nogle gange gør vi det også nemt ikke'!

#00:30:15-1# Interviewer: Hvordan er det så, når I først får tingene at vide bagefter. Hvordan har I det med det?

#00:30:26-5# Kristian: Det er vilkårene.

#00:30:29-3# Louise: Jae.. I hvert fald de ting, som er børsfølsomme. Der ved vi jo, at der kan vi ikke få det at vide.

#00:30:34-9# Kristian: Nej. Det er irriterende, at vi skal læse det på Børsen, men der er bare ikke noget, at gøre ved det. For hvis de begynder at melde det ud til os, så er der jo risiko for, at vi lækker det til pressen, og det dur jo ikke. Så der er bare nogle ting, der bliver holdt helt ind til.. kroppen.

#00:30:46-2# Interviewer: Men tror I, at der er nogle der ville lække sådan noget?

#00:30:48-2# René: Altså man kan sige, jeg har jo været inde og få skrevet under på alle mulige fortrolighedsblanketter, når jeg har fået noget at vide.

#00:30:53-6# Kristian: Ja, det har jeg også..

#00:30:54-3# René: Eller kursfølsomt, så nej, der ville jeg aldrig lække det. Det kan ikke specielt anbefales, hvis man gerne vil have en karriere bagefter også. Men hvis de begynder og gå rundt i filialen, så ja, for folk gør det ikke i en ond mening, der er nogle der overhører nogen - folk kommer til at snakke i telefonen på vej hjem i toget, og ja, det må de bare ikke. Så det skal holdes tæt ind til kroppen.

#00:31:12-9# Kristian: Altså jeg kan huske, da vi lukkede BG Bank, der var jeg kaldt ind til et eller andet møde og vi får en fin seddel, du skriver under på, at det her er fortroligt, og hvis du nogensinde gør sådan og sådan, så har du ikke noget job i morgen.

#00:31:24-4# René: Var det ikke skrevet lidt mere juridisk?

#00:31:27-9# Kristian: Ja, det var skrevet meget pænt, og der stod nogen fra juridisk afdeling og alle tillidsmænd, og hvad ved jeg, de stod der. Og det var fordi, at det var kursfølsomt, og det er en meget meget lille skare, der får det at vide. Og det får man, det her fik vi at vide dagen før, og så var det også, da vi fik at vide, at der er ikke noget med at tale i hverken taxa, bus, metro eller noget som helst.

#00:31:49-4# René: Da jeg blev ringet op dengang vi skulle have lavet de der

organisationsændringer, der blev jeg ringet op en søndag af en tillidsmand, der sagde; "Er du alene?" - "Nej, jeg er lige hos min kammerat". "Jeg vil gerne have, at du går ud på trappen, og du siger, at det er et familiemedlem, der ringer til dig!". "Hvem var det igen!?!?" Altså de går meget op i det'.

#00:32:03-5# Kristian: Så ja, og det bliver ikke rigtig sådan sagt ud til Gud og hver mand, og det kan man ikke gøre noget ved.

#00:32:15-4# Interviewer: Har I nogensinde noget teambuilding eller andet, hvor I lærer om Danske Bank? Hvis vi f.eks. tager udgangspunkt i New Standards, dengang den blev lanceret, der for et års tid siden, er I så blevet sat ordentligt ind i den kampagne, hvad er det egentlig det går ud på osv.?

#00:32:47-3# René: Altså vi blev da inviteret nedenunder for og se reklamen..

#00:32:51-9# Kristian: Jo men, alle var på kursus, hvis man kan sige det sådan. Alle rådgivere skulle på kursus i én dag. Plus at der så var noget morgenmøde. Så det synes jeg egentlig, at man gjorde sådan meget for at..

#00:33:06-4# René: Vi laver ikke meget. Altså teambuilding som sådan.

#00:33:08-7# Kristian: Nej, det gør vi ikke.

#00:33:09-5# René: Det bruger vi ikke, og der er i det hele taget skåret rigtig meget ned på omkostninger til personale ift. før finanskrisen. Men jeg synes ikke at der, altså hvis du ser medarbejderpleje i små banker, tag f.eks. Arbejdernes Landsbank og Lån & Spar, som har de gladeste kunder, mest loyale kunder og det gladeste personale.. Det er også to forskellige strategier, de vælger overfor deres personale.. Det tror jeg faktisk afspejler sig. Vi har nogle ganske loyale medarbejdere, når vi kigger på vores medarbejderresearch, men vi gør ikke særlig meget for personalet sådan overordnet fra koncernen. Det er mere op til den enkelte afdelingsleder, hvor vi her i afdelingen har ret frit lege for at hygge os. Men der er ikke sådan noget ovenfra: "*Nu skal i ud og hygge jer*". Så er det, når vi vinder nogle kampagner, så kan vi få lov til at komme ind og høre Tina Dickow, og det er fantastisk, men det er jo ikke noget ryste sammen, det er jo en oplevelse du har sammen.

#00:33:54-3# Kristian: Altså der er fest en gang imellem - en gang om året for regionerne, hvor der så er 5-6 fester rundt om i hele landet på den samme dag med video fra det ene sted til det andet, og det er jo meget fint og sådan noget, og der møder man jo de andre afdelinger også. Men det er vel også sådan..

#00:34:12-0# Louise: Men det er jo ikke sådan teambuilding, det er ikke for sådan og..

#00:34:14-2# René: Nej det er ikke for at ryste os sammen. Det handler mest om, at; "*Hey jeg fik en statuette, og det gjorde du ikke*".

#00:34:18-4# Louise: Ja, der er det ikke så meget ift. koncernens værdier og alt det her, man skal sådan lære koncernen bedre at kende. Der er det mere på det sociale plan.

#00:34:27-4# René: Altså hvis jeg tænker på tillidsmandsuddannelsen ift. så er der jo så meget mere om værdier, og ryste sammen og nu skal I lære hinanden, og hvad er det vi står for

#00:34:35-6# Kristian: Men det er jo sådan noget hippielort..

#00:34:36-4# René: Jamen jeg ved da godt, at det er noget hippielort, og det var da også meget meget rødt, og vi skulle da også synge - hvad tror du jeg syntes om det!? (Folk griner). Men man kan sige, det er to forskellige måder at arbejde på, og jeg synes da i hvert fald, at man fik meget mere sammenhold på den måde. Man skulle ud og lave teambuilding, vi skulle ud og klatre, og der var nogen, der skulle ud og overskride deres grænser ved at klatre to meter op i luften, og sådan noget. Det var meget meget fint. Det synes jeg ikke, man gør herude. Jeg synes stadig der er den her sådan, at man er imod de andre. Der er ikke den samme Danske Bank samhørighed. Der er så mange kampagner, hvor vi skal vinde over enten region Jylland, eller i København skal vi vinde over en anden afdeling, og det taler jo nogle gange imod den samlede overordnede samhørighed... Vi bør jo alle sammen ville det samme.

#00:35:18-1# Interviewer: Så der er måske ikke en samlet kultur i Danske Bank koncernen?

#00:35:20-9# René: Ikke altid.

#00:35:24-0# Kristian: Altså jo, det, vi da.. Vi har en kultur.

#00:35:26-2# René: Har vi det?

#00:35:27-1# Kristian: Jo det synes jeg vi har. Og det er det der med at, det er sgu det der med ordentligheden et eller andet sted. Det ser jeg som en del af vores kultur. Det er, at vi skal gøre tingene rigtigt, og det vil folk gerne. Vi har også haft sådan en kultur, hvor vi sådan tænkte; "Hold nu kæft.. Der er jo omstruktureringer en gang om året, så vi gider faktisk overhovedet ikke sætte os ind i hvad de her ting er. Det er væk nu. For nu er tingene blevet sat meget i system, og banken er blevet, hvad skal vi sige... Sådan.. Jeg ved ikke, om man kan sige firkantet, men den er blevet mere disciplineret.. Ift. tiltag der skal enten meldes ud til os, og hvor mange ting skal vi koncentrere os om på én gang, fordi tidligere der kunne de finde på... Nu har vi november, december - der er altid pension, for det skal betales inden årsskiftet. Men oveni det, der kunne man tidligere finde på at køre 4 andre kampagner, hvor man introducerede et nyt system, som i øvrigt ikke virkede, så man kunne ikke lave noget i 14 dage. Det gør man ikke mere. Der kører man meget mere med blandt andet lige på og ting og sager, så der er ikke noget, der bare plumper ud. Der sidder nogen i dag og koordinerer, hvad der skal ske i banken. Det gjorde der ikke for 6 år siden.

#00:36:42-8# René: Og laver tests..

#00:36:43-7# Kristian: Og man tester alt i dag. Det gjorde man heller ikke før. Der sad der en eller anden akademiker et eller andet sted og fandt ud af, at: "*Det her, det skal vi bare gøre*". Og så kom det ud, og så faldt det til jorden, fordi der kom for mange ting. Men det har vi ikke mere, nu har vi mere sådan en: "*Jamen det vi gør, det gør vi*".

#00:36:59-6# Louise: Og det gør man alle steder.

#00:37:01-1# Kristian: Og det gør vi ALLE steder ja. Så den er også sådan meget.. I dag. Man gør mere hvad der bliver sagt i dag, end man gjorde for en 4-5 år siden. Der var man sådan lidt - "*det er væk om to år*".

#00:37:12-4# René: Ja ja, hvis de stadig snakker om det om to år, så kan det være, at jeg sætter mig ind i det der. Hvor vi arbejder meget mere med adfærd, altså der er meget mere inde i vores... Og meget af det, kan man jo godt stritte imod, og der er ingen vej udenom. Og i sidste ende, giver det god mening det vi introducerer, fordi de netop har kørt test på det.

#00:37:26-1# Kristian: Ja. Så de er blevet meget mere..

#00:37:29-1# Interviewer: Så det har hjulpet med den disciplin, at medarbejderne bliver sat ind i tingene ordentligt?

#00:37:37-5# Kristian: Jamen det er ikke engang fordi det er disciplin, for det har altid været her. Banken har altid været topstyret, men det der sker, det er, at når de introducere noget, og de gør noget nu, så har de kontrolleret med gulvet, om det har det kan virke.

#00:37:50-1# Interviewer: Så det ligesom går hele vejen ned i koncernen, og det gjorde det måske ikke før?

#00:37:54-3# Kristian: Nej, der kom det bare oppefra. Der blev bare taget beslutninger - nu, når de tager en beslutning oppe ovenfra, jamen så gør de ikke noget, før end at de har spurgt nogle mennesker, om det her det kan virke.

#00:38:26-5# Louise: Men det gør det jo så også med til, at alle gør det på den nye måde fremadrettet, fordi der sidder nogen, der måske har været vant til tidligere, at når der blev indført noget nyt, jamen så behøvede de ikke at følge det, for om nogle måneder, så var det væk igen. Men nu, når der bliver indført noget, jamen så er det noget alle skal følge, og der bliver også mere fulgt op på, at alle nu også følger det, og gør det på den nye måde.

#00:38:46-8# Interviewer: Nå, men lige for at komme tilbage til det der med kulturen. Nu siger I selv, at det er lidt mere splittet op - det er måske lidt mere konkurrencepræget lyder det til ift. at i regionerne, det gælder om at kæmpe mod de andre regioner. Men hvad så her I jeres filial, er der meget sammenhold her hos jer, eller hvordan er det?

#00:39:14-2# Kristian: Jeg har aldrig været i en anden afdeling hvor der har været mere sammenhold.

#00:39:08-7# René: Der er meget socialt sammen vær... Og, der er mange forskellige typer, hvor alle kan sammen. Vi er konkurrenceprægede af helvede til, men det tror jeg ikke nødvendigvis er en skidt ting, altså, men det tror jeg nærmere kan flytte overlæggeren lidt, jeg tror man skal altid passe på med at rose dem der laver det bedste salg den ene uge, for så kan man altså godt komme til at se lidt ned på nogle andre. Det synes jeg egentlig vores chef er

kommet godt efter og kan finde ud af at rose, altså, fandeme lige fra, du lavede en masse kanvas, du lavede en god pensionsindbetaling eller du hjalp sgu egentlig en kollega, altså jeg synes der er en sund konkurrencekultur her i afdelingen.

#00:40:03-4# Iben: Jeg tror også, altså det er nok det med vi også er et hold der performer, og det skaber også en god, altså, dynamik og fællesskab, vi er jo en succes her...

#00:40:06-3# René: Ja...

#00:40:15-6# Kristian: Og det er jo så ikke, altså nu har vi jo også lige sagt at vi, sidder jo ikke og sælgerne tingene, og det gør vi heller ikke, selvom vi leverer varen, er der ikke noget som presses ned i halsen på folk... Jeg tror også vi er lidt heldige med mange af vores kunder, de vil gerne lave forretning med os, så det skal man også lige huske, så det er ikke noget med at bare fordi vi konkurrerer, vi ligger godt. det er fordi vi gør det godt..

#00:40:41-0# René: Det er jo hele forretningen som måske adskiller os lidt fra mange andre, hvor de siger: "Puha der er meget arbejde René", hvor vi siger jamen så er der nogle gode nuller på, ikke..

#00:40:51-9# Kristian: Joo..

#00:40:46-0# Interviewer: Nu skal jeg lige høre, kender I andre fra de andre filialer?

#00:40:58-6# Kristian: Jo jo..

#00:41:01-2# Interviewer: Det gør I?

#00:41:03-3# René: Vi er jo forskellige steder sammen, så har vi nogle forskellige hatte på når man er til kursus og sådan..

#00:41:07-4# Kristian: Vi har jo nogle underafdelinger, som hører sammen med os, hvor vi kaldes for moderområdet. Det har vi da haft, da vi blev lagt sammen havde vi da en fest, det var da vores chef herinde fra som sørgede for det.

#00:41:23-8# René: Jamen hvis du også mødes til noget landsfest eller regionsfest, så kender man sgu da altid nogle fra de andre afdelinger... Der er altid nogle man har arbejde med, hvis man har været her i nogle år..

#00:41:19-0# Kristian: Ja altså, jeg tror det er min fjerde afdeling på ti år det her, man kender jo de andre, og så har man jo kollegaer som har været et sted, man måske selv har været, så man møder altid en masse man kender hvis man er til noget stort.

#00:41:49-6# Interviewer: Så det er kun sådan til større arrangementer og sådan noget hvor I kender andre?

#00:41:52-5# Louise: Eller har vi nogle gange nogle kompetence dage, hvor man er lidt fra forskellige afdelinger, men det er ikke sådan rigtigt.

#00:42:00-3# René: Jeg synes jeg kender ret mange, men det er jo også både som tillidsmand, og som tidligere boligkompetence og markedsmedarbejder, så lærer man bare ansigterne på folk... Men det er jo ikke ensbetydende med at vi går ud og drikker kaffe sammen.

#00:42:16-3# Kristian: Man ved hvem mange mennesker er, man hilser på dem men det er måske også det..

#00:42:20-1# Interviewer: Hvad vægter I højest? - En god løn eller et godt fællesskab?

#00:42:27-5# Louise: Den er svær.

#00:42:27-2# Kristian: Øømh, ømmh...

#00:42:31-5# René: Når du siger fællesskab, hvad ligger du så i det?

#00:42:39-3# Interviewer: Jamen, at man har det godt på sin arbejdsplads, har det godt med sine kollegaer og er glad.

#00:42:39-2# René: Hmm, det vægtere jeg højere, men dermed ikke sagt at lønnen skal ligge på 19.000 kr.

#00:42:39-6# Iben: Jeg mener fællesskab.

#00:42:45-1# Kristian: Det er jo det der med...

#00:42:48-7# Iben: Ellers havde jeg ikke været her i dag...

#00:42:53-1# Kristian: Der er bare nogle ting, som skal være i orden. Det ene er løn. Hvis du ikke er tilfreds med den, er du aldrig tilfreds. Men er du tilfreds med den, jamen så, det behøver ikke være den højeste, men hvis du synes, at den er fornuftig, så vægter fællesskabet.

#00:43:13-5# Louise: Det vil jeg også sige, fællesskabet. Men også ens jobfunktion og jobmuligheder. Jeg er selvfølgelig glad for at være et sted, hvor jeg synes, der er et godt fællesskab, men det er ligeså vigtigt for mig, at jeg er glad for mit job. Det er jo det jeg skal lave..

#00:43:33-6# René: Arbejdsglæde gør jo meget, og den vægter mere end løn, men der ligger meget under her; Både gode kollegaer som Louise siger, og at man er glad for at gå på arbejde. Ja vi bruger sgu 37 timer, hvis ikke mere. Det gad jeg ikke bare for en høj løn.. Jamen hvis de gav mig 100.000 kr. om måneden, jamen hvis jeg hver dag var ked af det, ville det ikke være det værd.

#00:44:01-3# Interviewer: Hvordan synes I, det er at arbejde i Danske Bank sådan lige pt. i forhold til der har været så meget dårlig omtale, og sådan dårlig image?

#00:44:14-8# Louise: Jeg har sådan vænnet mig sådan lidt til at der bare er et dårligt image,

men så længe jeg stadigvæk synes, at det Danske Bank står for, er i orden, så synes jeg, at jeg har vænnet mig til bare ikke at tænke så meget over det. Men da der kom den her skattesag, der tænkte jeg da sådan lidt, åååårh jeg håber IKKE det er Danske Bank, for jeg kan bare ikke overskue det igen..

#00:44:39-2# Kristian: Ha ha, jamen sådan har jeg det altså også..

#00:44:44-0# Louise: Men på den anden side, altså, jeg synes også tit at kunderne er søde til at sige, ej det er også synd for jer, sikke meget modvind i får, jeg er altså glad for at være kunde..

#00:44:47-9# René: Jeg tror faktisk ikke kunderne gider hører flere dårlige nyheder om Danske Bank.

#00:44:50-4# Louise: Jeg synes ikke, at alt det som man hører i medierne, det kan jeg ikke rigtig relatere til. Hvis jeg synes, alt det de sagde, var sandt, ville jeg ikke være ansat her, og så ville det jo også påvirke mig, men det synes jeg ikke, det er. Jeg synes Danske Bank er en god arbejdsplads, og jeg synes Danske Bank gør det rigtige for sine kunder, jeg synes det er irriterende at høre på men det påvirker mig ikke så meget længere, jeg lærer at lukke ørene.

#00:45:10-4# Kristian: Altså jeg glæder mig til den dag hvor det ikke er sådan, det må jeg ærlig indrømme.... For det er sgu ved at være lidt irriterende efter femte år, og lige meget hvor man kommer hen, så er man i hvert fald ikke ansat I Danske Bank, for man gider simpelthen ikke have den diskussion.

#00:45:36-3# René: Men der er jo folk, der ikke har sagt de er i Danske Bank i mange år og ikke engang at de var ansat I bankverdenen da der var rigtig gang I finanskrisen.. Og det er jo ikke fordi man ikke kan stå inde for dem, jeg kan sgu sagtens stå inde for Danske bank, når jeg sidder med nye kunder ved jeg sgu godt hvordan jeg skal sælge banken, ellers ville man nok ikke sidde der. Men jeg synes det er op ad bakke, at skulle sidde og skulle kæmpe imod nogle altid, for at sidde og sælge din bank når du også har fri. Det synes jeg er op ad bakke, især fordi det er en meget ensidet historie, dvs. når pressen lækker noget så har vi vores fortrolighed så vi kan ikke fortælle vores side af historien.. Så jeg glæder mig også til den dag, det er slut, og til den dag hvor folk skal begynde at skrive gode ting om os - det synes jeg vi fortjener. Når vi sidder med nye kunder, så ender det altså tit med, at det er os som vinder dem, og det gør vi jo fordi vi er dygtige, og fordi vi har en god bank.

#00:46:21-6# Louise: Og det er jo det fordi, alt det som folk og pressen siger - jamen der er jo ikke særlig meget som passer, så man skal hele tiden sidde og modsige det: "*I gør sådan og sådan..*" Neej, det gør vi ikke. Det er også det, at når man er ude og fortæller, man arbejder i Danske Bank så siger folk, "*Ej hvorfor gør I sådan og sådan...*" Det er altid en kamp, og alle de er modargumenter, sådan er det ikke, og nu skal du høre, det er faktisk sådan her i stedet for. Det der kan være meget anstrengende det med hele tiden at opleve negative kritik.

#00:46:54-4# Så I føler lidt I skal sidde og forsvare?

#00:46:48-2# René: Ja det gør man jo, man er jo loyal overfor sit arbejde, men også fordi man

synes det er uretfærdigt. Altså hvis jeg var enig havde jeg sagt det. Men jeg er ikke enig i den måde det bliver fremstilet i medierne..

#00:47:01-5# Interviewer: Jamen tror du så du havde arbejdet her hvis du havde været enig i de ting som blev skrevet?

#00:47:05-3# René: Nej nej, altså alle virksomheder kan komme ud for en fejl.

#00:47:10-3# Kristian: Jeg har det sådan, jeg ved ikke hvilken bank jeg ellers havde lyst til at arbejde hos. Jeg har været hos Nordea, det skal jeg ikke igen

#00:47:24-4# René: Man skal aldrig sige aldrig..

#00:47:25-3# Kristian: Nej tingene kan selvfølgelig ændre sig, men jeg mener, at det vi gør her er det rigtige, og mener godt at vi kan forsvare den forretningsmodel vi har, og de priser vi tager og den måde vi ellers behandler vores kunder på - og alt det vi gør for dem, det er jeg ikke et øjeblik i tvivl om, at det er det rigtige. Det kan godt være, du kan finde en eller anden lokal sparekasse et eller andet sted, som kan et eller andet, så er det sikkert noget de ikke kan, og det kan vi. Og det synes jeg er fedt. Jeg synes det er fedt at vide, at lige meget hvordan og hvorledes og lige meget hvilke af de andre banker, der forsøger at måle sig med os, så kan vi noget de ikke kan. Nordea kommer tæt på, men vi kan stadig noget, de ikke kan, og det ved folk ikke. Vi har så mange ting på hylderne, som vi desværre har som en stor hemmelighed, og det er lidt ærgerligt.

#00:48:20-9# Interviewer: Er det fordi det ikke må komme ud offentligt?

#00:48:24-1# Kristian: Nårh jo jo, det er bare fordi man ikke...

#00:48:26-9# René: Altså hvordan man skal markedsfører det.

#00:48:29-0# Kristian: Vi markedsfører ikke vores produkter særlig meget vi markedsfører bare banken, det har man gjort tidligere men vi er begyndt lidt på det igen eksempelvis med Mobile Pay som vi har lavet, det er jo bare en af de ting vi kan. Og vi er tit først med mange ting, jeg kan huske da jeg var i Nordea man sad bare og gloede på hvad Danske Bank gjorde og man var så misundelig på dem... Jeg ved ikke om det nok har vendt sig lidt i dag. Men jeg kan huske da jeg kom i Danske Bank, jamen Nordea de var der bare.. I dag er vi den, man betragter som en seriøs konkurrent, men det var det ikke dengang, for den kunne kun halvdelen af hvad vi kunne.

#00:49:08-9# Interviewer: Jeg læste hvert fald at Danske Bank vist havde 27% af markedsandelene i DK, og Nordea er nu oppe på 25% nu...

#00:49:18-6# René: Men det er jo også vigtigt at se på hvordan man læser markedsandelene, læser man antal CPR. numre eller læser man volumen?

#00:49:22-8# Interviewer: Det var kunder det her..

#00:49:25-2# René: Ja det er jo et vidt begreb, vi har jo mistet mange ved at lavet kundeprogrammet men mange af dem som var ikke lønsomme, og mange af dem er så hoppet videre til Jyske Bank eller Nordea, men det er ikke ensbetydende med at de har fået mere lønsomme kunder det kan egentlig være noget der påvirker deres regnskab negativt, men det ser rigtig godt ud i medierne at sige at vi har mistet markedsandele, ja men det var egentlig vores interesse i bund og grund dermed sagt at der ikke er nogle kunder vi ikke vil have, men de skal også være lønsomme for os.

#00:49:47-2# Interviewer: Men det er der jo nogle som mener er lidt kynisk af en bank som Danske Bank, går ud og siger at de sorterer de kunder fra som ikke er så lønsomme for os, og så fokusere på de lønsomme. Det er jo også det I har fået hug for kan man sige, altså der med, at der bliver fokuseret på de store og lønsomme kunder, som du selv siger.

#00:49:50-0# Kristian: Altså vi indførte jo i 2007 at det skulle være gratis at være kunde i Danske Bank, det var os der gjorde det, hvis du tager alle mulige andre pengeinstitutter og du gør dine penge op i løbet af et år, så har det kostet nøjagtigt det samme, at være kunde her. Der er nogle få steder, hvor du får det helt gratis, det var os der gjorde det før, ja der kostede alt penge, et visa dankort har altid kostet 150 kr. lige pludselig var det gratis også fordi folk har haft det i nogle år så er det blevet standard, det har aldrig været standard før.

#00:50:43-4# René: Det er også fordi i Danmark er det gratis at have bankkonto.

#00:50:45-5# Louise: Men det er jo også pga. kundeprogrammet og udlån til kunder, og det er jo ikke fordi man melder ud, at man ikke vel have dem, men de skal bare betale det det koster, altså den udgift vi har for at have dem som kunde; Dankort, netbank, osv. jamen det kan man ikke have gratis, og har man realkreditlån og pension, så er alle de ting egentlig tjent ind.

#00:51:11-0# René: Og vi snakker altså 30 kr. i måneden ikke..

#00:51:11-3# Louise: Ja.

#00:51:12-7# René: Folk skal ikke sige vi gør fattige mennesker mere fattig

#00:51:13-4# Louise: Nej og det er jo også som om, at det er blevet meldt ud at vi ikke ønsker de er kunder, det vil vi gerne, de skal bare betale det det koster.

#00:51:19-8# René: Plus at vi har også lavet sær pakker, altså vi vil gerne lave noget rigtig godt til dem, de studerende, og alle dem som skal betale, jamen det er jo så dem som ikke er studerende og som er over 28 år. Så jeg synes egentlig vi tilgodeser mange af dem som måske ikke rigtig har råd, for selvfølgelig de studerende er en vigtig parameter for at vi også har noget fremadrettet men det synes jeg ikke der fokuseres nok på.

#00:51:46-8# Louise: Nej men det er jo igen også det med medierne, fordi en ting er hvordan vi får det af vide internt det bliver lavet og hvordan vi får det af vide internt, og igen bliver det drejet og det er jo det eneste som der fokuseres på, og så er det vi skal forklarer og forklarer, det er altså ikke sådan det er, men det er sådan og sådan, og budskabet kommer jo bare ikke frem, for når det har stået på Ekstra Bladet at vi smider de dårlige kunder på porten jamen så

er det jo det folk de hører og husker.

#00:52:05-7# Kristian: Det der også ligger i det er, at vi jo er en del af det gamle girobank, og det skal vi ikke lige negligere for girobank var der hvor alle kørte deres betalingsservice eller kørte deres betalinger, for du kunne ikke gå ned med et girokort i en bank for 20 år siden, så med girobank så gjorde man det, så vi har haft, jeg ved ikke hvor mange kunder med en gammel girokonto, hvor de har kørt og sat regninger ind og betalt dem, og så har de haft alle deres lån og bil og huslån i andre pengeinstitutter de flok har jo lukket deres kontoer hos os i dag, nogle af dem har faktisk også gået den anden vej, vi får også kunder for det her grund program, der er nogle som vælger at sige, at hør nu her jeg har tingene to steder, nu samler jeg det I danske bank, også er der andre som siger hør her jeg har sgu mest i sparekassen eller et eller andet, og har haft girokonto og så lukker de måske den nu fordi de ikke bruger den og ikke vil betale for den, og det er jo fair nok, hvis man har alt et andet sted.

#00:53:19-4# René: Men altså det koster jo banken, bare at folk har noget stående, med eks. kontoudskrifter, der er jo en masse juridiske ting man skal overholde så det koster banken at vedligeholde, jeg synes sgu det er fint. Vi er glade for det kundeprogram, og jeg kan give en bedre pris til de gode kunder og hvor der var en strid kunde før kunne de jo få en ligeså god pris som en der måske havde 10.000.000 kr. stående på kontoen, og det er måske ikke helt fair, og de fleste medarbejdere kan sgu godt lide kundeprogrammet, vi kunne bare godt have tænkt os at det var blevet markedsført anderledes..

#00:54:04-0# Interviewer: Mener I så det er bankernes skyld at finanskrisen er opstået?

#00:54:42-4# René: Nej jeg mener alle har været en del, også politikere, også når det går ned i USA så går hele aktiemarkedet ned, også har folk været grådige, og hvis danske bank havde sagt stop så havde det jo givet hak og kunderne havde forladt os, så politikerne burde have gjort noget, men det gjorde de ikke for så ville de ikke blive valgt igen. Det er en ond cirkel og du kan ikke pege fingre kun af en..

#00:55:26-2# Louise: Det var jo markedsvilkårene, sagde vi nej til en kunde jamen så gik de jo bare til eks. Nordea..

#00:55:34-9# René: Vi lavede jo beregninger, men vi havde bare et andet forhold til tingene.

#00:55:41-6# Louise: Og der var jo ingen som havde regnet med det ville vende så hurtigt som det gjorde.

#00:55:46-0# René: Nej man havde jo regnet med at det gik i stå, det skulle jo stagnere på et tidspunkt.

#00:55:49-6# Kristian: Men man havde ikke regnet med at det ville styrtdykke... Men der var en nationalbank der ikke hævdede renten fordi der var en fast aftale overfor EU, og så var der nogle politikere som først lavede ekspansiv finanspolitik, og der var en organisation som sagde, vi skulle bruge endnu flere penge og det overophedede, og så har vi lånt en masse penge ud, men der er fandeme også nogle som har lånt de her penge.

#00:56:35-2# René: Alle har jo været en del af det. Kunderne er sgu gode til at give bankerne og politikerne skylden, men hvis vi sagde nej var folk blevet skide sure, og kunder er selv voksne mennesker, men ser økonomien, vi rådgiver, vi bruger gerne 2-3 timer på dem, så jeg synes det ville klæde folk, at kun at pege fingre kunne man godt kigge lidt på sig selv. Jeg har haft nogle som har givet mig skylden for at de har været helt på spanden, og det er sgu da ikke mig som fik den fjerede unge, eller ikke kunne arbejde længere, og I købte huset alligevel..

#00:57:13-4# Louise: Eller dem der har valgt at belønne boligen fuldt op, og så siger, ja nu har vi jo ikke råd fordi priserne er faldet. Ja det kan godt være, at vi har sagt ja til, at I kunne låne pengene, men det er sgu da dem selv som har brugt dem.

#00:57:25-5# René: Det er lidt ligesom, når jeg har overtræk, hvad vi ikke gøre? Jamen lad dog være at bruge dem..

#00:57:36-3# Louise: Altså finanskrisen, det er jo hele verden, også lille et land som Danmark, kan det jo ikke være de danske bankers skyld, selvfølgelig har man kørt med i den her karrusel og det er jo det som har gjort at DK også har været så hårdt ramt, det er hele markedet..

#00:57:53-6# René: Det er hele vejen rundt, og der er ikke en, et land, eller en politiker som kunne ændre det fordi alle var for grådige.

#00:58:06-8# Interviewer: Der er lige blevet udgivet en erhvervsrapport fra Ministreret, hvor der bliver sagt, at bankerne har en stor del af skylden. Hvad mener I om det?

#00:58:27-8# Kristian: Vi har lånt pengene ud, det er vi jo klar over, og jeg mener ikke at bankerne, eller de skal selvfølgelig sige til en, hvis det skal være selvregulerende, og der er jo rigtig få mennesker som har fået lov til det, men som har handlet af egen lomme med hinanden, og dermed kunne presse priserne op og det er jo *"fucked up"* at det kan ske. Men det kan jo kun ske fordi det er lovligt, så man kan ikke kun give bankerne skylden, men vi har da medvirket til det, det er der ingen tvivl om.

#00:59:06-0# René: Havde vi haft en stram kreditpolitik som vi har i dag så havde vi kunne lave de tal, som man havde dengang, og så havde man fået strammet ind, og det kunne da ha været dejligt. Men det er jo altid markedsvilkårene. Hvis den ene mister sit job, jamen vi får altså stadig lov at låne til 5 % hvis den skulle sælges på tvangsaktion får vi jo heller ikke pengene ind, det er en risici. Det er i bund og grund heller ikke privatkunder man mister penge det er de store projekter, og så er det på virksomheder, folk har meget en tror om det er ude i filialerne de store fejl er begået.

#01:00:03-2# Kristian: Nej det sjove er at lave en sammenligning, Nordea, Danmark gør det dårlige end Danske Bank Danmark.

#01:00:14-2# Louise: De er bare så store man ikke hører om det...

#01:00:14-8# Kristian: Ja de tjener bare flere penge i udlandet end vi gør.

#01:00:18-9# René: Man kan sige de kører også med den svenskeregnskabslov dvs. at de må først putte afskrivninger ind når de er sket, hvorimod vi hensætter til afskrivninger, dvs. at vores tab godt kan virke større, de bruger meget tid på at Nordea ikke har tabt så meget, det er jo først når de har realiserede tabene, hvor vi hensætter, for så kan vi bedre få et godt regnskab senere, og vi kan sjovt nok trække det fra René: skat

#01:00:45-2# Kristian: det sjove er jo også at tilbage René: 2003 - 2004 der blev der jo indført en lovgivning om at de danske banker ikke måtte polstre sig, vi skulle låne flere penge ud, og det gjode vi, men det blev vi også bedt om, den polstring man tidligere havde, I forhold til netop I René: dårlige tider, den skulle aktiveres..

#01:01:13-1# Interviewer: Jeg kiggede på rapporten fra erhvervsministeriet, hvor der er et diagram over de store banker, Nordea, danske bank og de andre, hvor man ser årene på til finanskrisen ift. indlån og udlån, hvor de andre banker ligger på en stabil kurve hvor danske bank ligger meget meget højere fordi I har lånt flere penge ud end der har være I banken. Så der har Danske Bank måske, I følge kurven statistisk se at Danske Bank har lavet flere risikovillige lån I forhold til andre banker. Det ser ikke ud som om de andre banker har været under denne lovgivning på samme måde som Danske bank.

#01:02:12-3# René: Mange af de små banker, de krakker nu, fordi de har haft fire store kunder ikke, som så når de går ned så mister de mange penge, men der har måske haft rigtig mange store kunder men også delt det ud på rigtigt mange brancher osv. der er ingen tvivl om at vi har lånt rigtig mange penge ud, og jeg tror ikke vi gjorde så meget få at få pengene ind igen vi havde en god solvens grad vi havde en god egenkapital der har vi ikke smidt om os med en god indlånsrente, der er stadig 5% I rente I indlån, det tror jeg vi gjorde fordi vi havde ikke nødvendigvis ikke brug for det, og derfor følger vores indlån og udlån ikke hinanden. Vi kunne altså fonde os, det er ikke ensbetydende med man en vild udlånspolitik, bare fordi kurven ser sådan ud..

#01:03:07-1# Kristian: Ja også fordi vi har en størrelse som gør vi kan låne penge I udlandet, det kan de små banker ikke, så de kan kun låne det ud de har stående, men vi kan låne til en eller anden procent, også kan vi tjene måske 12 % på det. Danske bank har da været ret risikovillig da finanskrisen kom..

#01:03:46-1# René: Vi var glade for bankpakken.

#01:03:50-6# Kristian: Det ved man jo ikke rigtig om vi var, vi har jo ikke rigtig brugt den, men det var nok godt den kom... Vi har hvert fald betalt for den

#01:03:53-0# Interviewer: Vi er kommet lidt ind på den - men den er dårlige omtale påvirker jer privat?

#01:04:11-2# René: Jeg kan godt mærke at når jeg går hjem fra arbejde, hvis der har været nogle sure kunder, det kan jeg godt. Om det skyldes det dårlige image eller noget andet det ved jeg ikke, men jeg er også meget ærekær hvis jeg har lavet fejl og det påvirker mig selvfølgelig også når jeg går hjem jeg kan blive i dårlig humør når jeg går ind på Danske Banks Facebook-gruppe, hvor man faktisk skal synes godt om, for at kunne skrive derinde, og der er

rigtig mange som ikke synes godt om os, som er en del af den, og der kan man virkelig blive decideret irriteret fordi der står så meget volapyk og fordi det spreder sig så hurtigt, så ja jeg synes godt det kan påvirke privatlivet.. Men jeg synes jeg er ret god til at lægge banken fra mig når jeg kommer hjem ,har ingen hjemmearbejdsplads osv. for så tror jeg ofte man ville tage banken med ind i sit privatliv..

#01:05:08-4# Kristian: Der er også den der, hvis, ja hvis jeg har et kundemøde og det ikke går godt, så kan man godt blive ked af det, det gjorde jeg måske ikke for ti år siden, nu er man meget, meget mere ærekær om sit arbejde og man går op i at kunderne har en god oplevelse, og det skal jo så også lige siges at vi bliver vurderet i hoved og røv konstant, vores kunder får jo decideret et som de skal svare på, ift. hvordan man gjorde det..

#01:05:55-3# René: Og de fleste ligger på 9,1 ud af ti mulige, så overlæggeren er rimelig høj, og det er jo også ensbetydende med, at det her møde det skal gå fantastisk. Og de spørgeskemaer og de kunder vi holder møde med, jamen de skal være glade. Og de kunne ikke være mere glade. Men når vi spørger kunder ude på markedet som ikke nødvendigvis har været til møde med os, jamen så hader de os, og 9 ud af ti vil skifte fra Danske Bank. Og det er jo lidt sjovt, at dem vi holder møde med, og dem som ser hvad vi kan, de synes vi er fantastiske, men dem som ikke har været i kontakt med os eller dem som måske ikke er i Danske Bank, og det er jo det som i min verden, altså hvis jeg sad i HR, PR eller lign, som det er da noget jeg ville arbejde på, at skulle arbejde på at nå dem som ikke holder møde med os...

#01:06:40-9# Louise: Dem der har det dårligste syn på os, det er rent faktisk dem, som ikke er kunder, og det kan man også se inde på den Facebook-gruppe vi har. Dem som sviner os til og synes vi er den dårligste bank; jamen det er altså også dem, som ikke har os som bank, så hvad bygger du lige holdningen på, de hører jo bare alt i pressen, eller nogle som for lang tid siden som har været kunder, eller måske nogle som har været dårlig kunder som ikke har overholdt deres forpligtelser, og så har de måske heller ikke fået den bedste behandling, men de har jo heller ikke overholdt aftalen den anden vej..

#01:07:21-6# I sagde tidligere at man nærmest ikke kunne overskue hvis der kom en dårlig ting mere i pressen, hvad mener I med det?

#01:07:45-4# Kristian: Jamen at man ikke orkede hører mere på det, eller skulle forsvare sig konstant, og det her med den her rapport vi får ift. de her spørgeskemaer, der er kravet at man skal have 8,8 ellers er man bare ikke dygtig nok til at tale med sine kunder, det er ret højt ud af ti. Og det kæmper man rigtig meget for, også bliver man træt af at når der sidder nogle tosser på en gang inde på et kontor og fucker det op, fordi det os der møder kunderne hver dag og vi tager skraldet. Dengang med Stein Bagger, hvis man ikke ville låne 100 kr. ud, så fik man den, årh, jamen du kunne godt låne 10.000 ud til Stein Bagger

#01:08:21-3# René: Ej, hvis jeg fik den igen..

#01:08:24-5# Kristian: Man er så træt af det, det er jo ikke noget vi kan gøre ved, det er det der med, at vi kan ikke gøre noget ved det, og så tænker man: Kære jer der sidder deroppe, lad nu være med at dum jer, for vi andre vi kæmper en rigtig hård kamp, og vi tager skraldet. og skal sidde og sige, ja du har ret, og man kan jo ikke bare sidde og stikke den en fald, hver gang

der kommer de her image ting, så kæmper vi virkelig med det, altså det er først nu at Stein Bagger er ved at være slut, hvis man høre om det jamen så gider bare ikke mere... dem der har været her I mange år jamen de er tilfredse og det er gode kundemøder, men har da også nogle som siger til mig, at vi ikke gør det nemt at være tilfreds, eller dem som siger hver gang jeg siger jeg elsker Danske Bank og jeg har den bedste rådgiver, så får jeg skæld ud I en hel time..

#01:09:43-1# Louise: jeg tænker også, prøv at se hvor meget vi forsvarer og har det hele internt, og vi ved alt hvad der foregår, men kan da godt forstå det nogle gange er svært at være kunde I danske bank fordi de får alt det dårlige og ikke altid hører alt det gode, og tænker jeg er egentlig tilfreds med min bank, men hvis alt det lort jeg hører passer så er det da en dårlig bank. Og det kan vi faktisk miste nogle kunder på, så kan det dårlige image og omtalen, jamen det kan ødelægge alt det vi arbejder med hver dag..

#01:10:13-7# René: Og kunderne hvad skal de os sige: "Ej fuck betalte jeg egentlig for meget er renten for høj, jeg havde en kunde som har de bedste produkter, og selvstændige samtidig, så det er ikke dem vi elsker mest, men har de laveste renter så man skal slet ikke sige noget. og de spurgte ej betaler vi får meget ? og de havde det billigste og ville betale mere hvis de skulle skifte bank. Men det er jo det alle de skide venner og bekendte kan gøre, de kan jo plante den her mistro, og hvis ikke du har et godt forhold til dine kunder og de har til dig jamen så får du ikke italesat det, også er de sgu næppe for de andre at snutte.

#01:11:00-6# Louise: Så kan se gå på det forkerte grundlag, fordi de tror de betaler mere end de faktisk gør.

#01:11:04-4# Kristian: Det er der man bare sidder og tænker, skulle vi ikke bare snart begynde kravle op af, vi orker ikke flere dyk.

#01:11:21-0# René: Men det er jo også gået op af igen.. Ha ha, ja da vi lancerede Mobile Pay og da vi skiftede vores direktør ud, der er det jo gået op af.

#01:11:29-0# Louise: Ha ha, jamen vi lå også i bunden så det kunne kun gå den vej.

#01:11:31-0# René: Jeg synes da det er sjovt at hver gang vores tidligere direktør var ude i medierne og snakke så steg kursen og image faldt..

#01:11:38-7# Interviewer: Så I er glade for at Thomas Borgen er kommet?

#01:11:43-8# René: Altså nu er der en diktafon på, så ja, det tror jeg da...

#01:11:47-2# Kristian: Jeg ved ikke om jeg er glad, Kolding, han gjorde også nogle ting.

#01:11:55-9# René: Han ryddede op I omkostningerne.

#01:11:49-0# Kristian: Og det skulle til, nu skulle der noget nyt til, og han udførte den opgave som han skulle og nu har man fundet en anden mand som skal bringe det videre

#01:12:17-4# René: Det jeg godt kan lide ved Thomas Borgen er at han er gammel bankmand

og det elsker vi altid.. Det var Kolding ikke, han var akademikere og han var godt til at kigge på regnskabet.

#01:12:30-7# Kristian: Og det var nødvendigt.

#01:12:34-1# René: Ja og det har han gjort, men nu skal vi måske have en som er lidt mere kundevendt.. Jeg har ikke noget imod han er kommet til.

#01:12:36-6# Interviewer: Jamen hvordan er det så som medarbejder og gå, at vide, at der vil forekomme en masse fyrringer?

#01:12:58-4# René: De fyrer ikke her - det vil også primært være dem som sidder og producerer, det er ikke noget vi mærker. Jeg mærker ikke den uro som der var lige da finanskrisen kom. Vi hører lidt om det men, men ellers mærker vi det ikke. Der er blevet ryddet op og det vil blive reduceret i medarbejderstabelen, og det er jo fordi vi effektiviserer. Jeg mærker ikke noget, og det tror jeg heller ikke andre gør. Det gør de måske mere ude ved retail service, altså dem som sidder ved kasserne, men det kan godt være det ikke er så kønt at sige, men de er altså blevet advaret de sidste ti år, det er en funktion der bliver nedlagt med årene, og at de skal efteruddanne sig for at kunne varetage andre opgaver, og det er bare vilkårene, og det kan ikke komme som en overraskelse, det er ikke så sødt sagt, men det kan det virkelig ikke.

#01:13:58-3# Kristian: De er i de sidste, måske fire år, blevet opfordret til at søge væk, eller videreudvikle sig, hvad kan du ellers, tage på kursus og det ene og det andet..

#01:14:10-7# René: Jeg synes koncernen har gjort rigtig meget for at tage sig af dem, det har de sgu.

#01:14:15-4# Kristian: Ja, så det har man godt vidst.

#01:14:22-2# René: Og heldigvis, er mange af dem som sidder ved kassen jo også nogle som snart skal på efterløn, så når de skal reduceres, så får de typisk lidt fratrædelseskataloget, så de kan komme af arbejdsmarkedet og komme på pension, og når vi skal af med 2000 er det ligeså meget en naturlig afgang, der går jo hvert år nogle på pension, også ny ansætter man bare ikke en ny

#01:14:54-5# Interviewer: Er I stolte af at arbejde i Danske Bank?

#01:15:01-4# René: Jaa, nogle gange mere end andre..

#01:14:59-4# Kristian: Det er et godt spørgsmål.. Jamen jeg ved ikke om jeg vil sige jeg er stolt, men jeg vil ikke være et andet sted. Men jeg glæder mig til den dag vores image er på plads, altså når alt det der flader til ro, ja så vil jeg nok være stolt.. Men jeg er heller ikke flov.

#01:15:33-3# René: Jeg kan stå indenfor hvad vi kan. men jeg glæder mig til at alle pessimisterne ser hvad vi kan.

#01:15:02-9# Louise: Tjo, jeg tænker bare: *"Ej det vender vel på et tidspunkt, det har jo været godt så det bliver det vel igen"*. Fordi jeg selv synes det er godt og det er en god arbejdsplads tænker jeg at det finder de andre vel ud af på et tidspunkt, så det skal nok vende..

#01:15:54-4# Kristian: Der er jo mange mennesker der godt vil arbejde her ved os, og der er mange kunder som gerne vil have et tilbud fra os.. Blandt nye akademier, tror jeg at der er mange som gerne vil arbejde her. Så et eller andet sted kan jeg vel også, eller ikke bare fordi de gider være her, men lidt stolt, eller nogle gange mere end andre, men havde det nu været os som havde været Jyske bank, så havde jeg ikke været stolt, så havde jeg tænkt ej for helvede.

#01:16:54-1# René: Det der bliver skrevet om os, det er bare lidt på en anden måde synes jeg, men de dage man lander ved en besværlig kunde som har store krav den kunden så er tilfreds, så er jeg sgu glad, og det betyder jo vi har en god platform, så jo det går op og ned.. men sådan er det vel på alle arbejdspladser, som eksempelvis i Matas eller hvor man nu er...

15. Bilag 2 – Fokusgruppeinterview i Fælleskassen

#00:00:01-5# Interviewer: Hvis en af jer vil starte med at fortælle, hvad I laver og hvor længe I har været her i Fælleskassen – bare kort?

#00:02:00-5# Kim: Jeg har været i Fælleskassen i tre år som rådgiver.

#00:02:31-5# Interviewer: Tak. Vil I ikke også prøve, at fortælle os lidt om Fælleskassens historie?

#00:02:36-9# Kim: Den kan jeg tage. Jamen Fælleskassen, vi har eksisteret siden 1985 - det betyder, at vi må være en 28 år gamle. Fælleskassen, er det der hedder en andelskasse. En andelskasse er det - eller sagt på en anden måde - i Danmark findes der tre typer af pengeinstitutter. Der findes en bank, der findes en sparrekasse, og der findes en andelskasse. Der er ca. 42-43 banker - det samme antal sparrekasser, og så er der en 7-8 andelskasser tilbage. Det der er forskellen, det er, at en bank der er aktier - dvs. aktionærer, der kan købe, og så på den måde tjener de nogle penge. Dvs., hvis banken går godt, så stiger aktien, hvis det går dårligt, så vil den falde. Dvs. det er meget udbytte og spekulationer.

Sparrekasser, de er bygget.. Sparrekasser kan også være et aktieselskab, men det er så en anden ting. Men de har så nogle garantbeviser, dvs., at en kunde kan købe sig til nogle fordele. Hvis man køber nogle værdipapirer eller garantbeviser, så får man en bedre rente, færre gebyrer osv. Osv.

Andelskassen er bygget op på en anden måde. Der skal man være andelshaver for at være kunde. Dvs., at den dag, du kommer ind ad døren og opretter en konto, så skal du lægge et indskud. Pt. er det 2000 kr., dvs. det er altså ikke i gebyrer, men det er for at sige, at du skal være medejer, af det her sted. I og med, at man er medejer, så viser det også, at man har større... hvad kan man sige - kommittent. Man er en del af et sammenhold eller hvad man kan kalde det, men altså, man skal ligesom gå ind og være kunde under de dyder, som vi er en del af. Der er ikke nogen kursgevinster eller tab, der er ikke noget udbytte eller noget som helst, og man kan heller ikke købe sig til magt. Dvs. lige meget hvor mange penge man har: Én mand én stemme. I modsætning til de to andre pengeinstitutter.

Dvs. prøv at forestille jer, at her er det tanken om, at alle er lige, og alle har lige meget at skulle have sagt. Hvor det er lidt anderledes på de to andre fløje. Vores øverste myndighed, det er vores repræsentantskab, dvs. det er kunderne, så andelshavere, som har en større passion, kan man måske godt kalde det. Man sidder der i tre år af gangen, der er 30 personer, dvs. der er ti på valg hvert år og det som de gør, det er, og deres rolle, det er, at de er en fødekanal for vores bestyrelse. Dvs. via vores repræsentantskab, der kan man altså komme ind i Fælleskassens bestyrelse. Vores bestyrelse består af syv personer. Den ene er medarbejdervalgt, de seks andre, er alle nogen som kommer ind via det her repræsentantskab. Deres væsentligste rolle, det er, at hyre og fyre vores direktion, og det er også at være visionær, dvs. lave vores strategi, hvor vi ligesom ved, hvor hvilken vej skal vi. Alt hvad der hedder drift - dvs. jura kredit osv. det står direktionen for, og er ansvarlig for.

#00:06:23-9# Interviewer: Hvad så bestyrelsen - er det nogen - kender i dem eller er det ikke alle der kender til dem, der sidder i bestyrelsen?

#00:06:34-3# Kim: Den ene kender vi jo - han er ansat. (Griner). De seks andre, det er jo via repræsentantskabet, og man kan ikke være i repræsentantskabet, hvis ikke man er en kunde - så vi kender dem jo, da de er kunder. Der er bestyrelsesmøde otte-ti gange om året - dvs. de er rimelig ofte i huset, så... Vi kender dem godt.

#00:07:05-3# Interviewer: Vi har taget noget papir med her, og vi vil gerne have, hvis I, de næste 30 sekunder, vil at skrive de ord ned, der falder jer først ind, når vi siger *værdier*.

#00:07:13-5# Kim: Ja... Spændende.. Værdier. Okay.

#00:07:24-2# Interviewer: Ja, det kan simpelthen være alt mellem himmel og jord. (Der skrives). Det er fint. Hvad har I fået skrevet?

#00:08:05-5# Finn: Jeg har fået skrevet: Sammenhold, egenskaber og kompetencer.

#00:08:07-7# Interviewer: Ja.. Og hvad med dig, Kim?

#00:08:07-7# Kim: Nærvær, transparens og solvens.

#00:08:16-8# Interviewer: Kan I prøve at uddybe det I har skrevet?

#00:08:22-4# Finn: Ja altså, med egenskaber tænker jeg på, at det både kan være egenskaber sådan personligt: Hvad udstråler man og hvad står man for. Det kan jo være en værdi. Kompetence, jamen det er jo nogenlunde - det er faktisk det samme. Det dækker jo nogenlunde over det samme. Igen: Hvad er det for nogle kompetencer du overhovedet har, og hvad er det, du kan. Og jo flere kompetencer du har, altså hvis det er sådan virksomheds relateret, ja jo mere værdifuldt er man. Samtidig synes jeg også det er værdifuldt at have et godt sammenhold, hvilket jeg tror skaber værdi - det kan være i alle sammenhænge...

#00:08:52-2# Interviewer: Og hvad med dine ord?

#00:08:53-6# Kim: Jamen jeg har skrevet nærvær. Altså med nærvær, mener jeg i forhold til både personlige værdier og ift. at være en bank. Men helt klart Fælleskassen, vi skal være differentierende ift. andre banker, dvs. her der skal du mærke, at du ikke bare er en telefonsvarer, du er ikke bare en person som... Ekspederer dig fordi du bare er et CPR. nummer. Du skal være der. Så nærvær - den der personlige ting, den er meget, meget vigtig. Så har jeg skrevet transparent - jamen det er jo ligesom hvad vi siger, det er også, hvad vi gør. Dvs. vi skal ikke stå og rose os selv, hvis ikke, det er der, og omvendt skal vi heller ikke fortælle den gode historie. Solvens: Her mener jeg bare, at vi skal tjene nogle penge, og vi skal være her i morgen. Så værdier for os, det er jo også internt, vi skal jo også sikre vores kunder, at de trygt kan sætte pengene ind i Fælleskassen, og at de også er der i morgen, og vi er der, og vi sikrer arbejdspladserne for alle medarbejderne.

#00:10:01-8# Interviewer: Det var sådan meget overordnet. Hvis vi skal gå ned til det

personlige, kan I nævne nogle personlige værdier? Eller når I tænker personlighed og værdier, hvad tænker I så?

#00:10:19-0# Kim: Jamen altså. Hvis jeg, skal se det ift. at være, altså nu sidder vi jo i et pengeinstitut, så det er jo med de øjne, jeg tager den. Det er bare lige for at tage den sådan. Jamen altså de værdier, som er personlige, det er jo simpelthen... Hvis jeg skal bruge, igen her, med denne her nærvær, måde at tænke på.. Det som er meget, meget væsentligt, det er, at vi ved hvem den enkelte er. Altså dem som kommer ind her, og dem der bliver her som kunder - ift. hvis man fx kommer fra Danske Bank eller andre større banker, så hører vi bare tit, at her, der ved vi, hvem vi er. Altså det betyder at vi.. At man giver mere af sig selv - ikke at man skal sige, at man går til badminton to gange om ugen og jeg hedder Louise osv. osv. Men bare det der med, at man har en eller anden form for, at man bekymrer sig mere om hinanden. Ikke at man skal sidde lårene af hinanden, men det betyder bare meget, at vi er der. Jeg tror jeg vil lukke den der.

#00:11:53-7# Interviewer: Har du noget at tilføje?

#00:11:54-3# Finn: Ja altså det... Personlige værdier, det synes jeg er loyal, ærlighed og trofasthed.

#00:12:07-9# Interviewer: Nu har vi snakket lidt personlige værdier - hvordan kommer de til udtryk sådan helt generelt i jeres hverdag?

#00:12:15-9# Finn: Ja altså, jeg vil sige, at jeg kan sagtens sige noget, i stedet for at gå og ruge på nogle ting, så er jeg da ærlig om at få sagt tingene, fx siger jeg, "at det her synes jeg ikke så godt om", eller "det her, kan jeg ikke lige forstå, og det vil jeg gerne bede om noget hjælp til", så man ligesom får det sagt.. Og så man ikke går og spekulerer for meget over tingene, og man ligesom kommer ud med det.

#00:12:45-2# Kim: Koblingen er jo også.. Altså vi er jo ikke så mange mennesker her. Altså vi er en 16-17 medarbejdere, hvilket betyder at vi, har mange funktioner her, og det gør bare, at vi bliver nødt til, at tænke på hinanden, men vi kommer også til, at være en lille familie her fordi, vi har ikke en eller andet HR-afdeling eller et eller andet. Så netop det der med, at være loyal og sige tingene, som de er, for vi bliver nærmest nødt til, at få rensset luften med det samme.. Altså vi kan ikke gå og danne klikker, vi kan ikke gå og holde inde med tingene.. Selvfølgelig er vi mennesker, men her især, er vi bare nødt til at være ærlige overfor hinanden, for ellers kører butikken ikke. Så det er klar.. altså.. Når der rekrutteres her, og der er rigtig mange medarbejdere her, som fagligt kan passe ind og er dybt kvalificeret til at arbejde herinde, men personlighedsmæssigt, der passer de simpelthen ikke herind. Og det er jo klart, at det er jo noget, der er meget vigtigt, altså at man passer ind. Man skal være meget klar over den rolle man har, når man ansætter folk her. Det er nogen, der skal passe ind personlighedsmæssigt ud fra de værdier, som Finn f.eks. lige har sagt.

#00:13:52-2# Interviewer: Så nu nævner I både personlige værdier og stiller det også sådan lidt over på arbejdspladsen, så man kan sige, at her der skulle de personlige værdier også meget gerne stemme overens med Fælleskassens værdier.

#00:14:06-3# Kim: Helt klart - helt klart, det er noget lignede det samme, altså overordnet, andet ville jo også være underligt. Altså vi har jo begge to, altså hvad skal man sige, gået igennem, både Finn og mig har en fortid i Danske Bank, og ikke at Danske Bank ikke er godt, for Danske Bank det er rigtig rigtig godt - jeg skal ikke tale negativt om nogen som helst. Jeg vil hellere tale positivt om os. Hvad andre gør, det må de selv gøre, men det er klart, at de typer - og nu taler jeg på min egen regning... Det kan være at sidde inden for et andet sted, end hvad der er normen, men der hvor jeg sad, der tænkte man mere på den enkeltes pengepose, og hvad der var godt for én, hvorimod her, jamen der tænker man, at det er alle. F.eks her bliver man ikke målt individuelt, der er ingen bonusordninger, der ikke noget som helt. Du får en fast løn, og hvad der så sker, jamen det er jo det der tjener alles bedste, hvor andre steder jeg har været, jamen der var det personlige mål, og der fik du bonus, og man fik det ene og det andet, og det skabte en kultur, som blev meget delt op. Så det har... Ja.

#00:15:01-3# Interviewer: Der er meget sammenhold herinde - på den front?

#00:15:03-3# Kim: Det vil jeg da håbe og tro, og det vil jeg også synes og mene.

#00:15:08-1# Interviewer: Kan I nævne nogle af Fælleskassens værdier? Hvis I har nogle officielle værdier?

#00:15:22-2# Kim: Masser! Altså, hvad der står inde på vores hjemmeside, men det der er, det er noteret ned. Mange af dem, det er jo også dem vi har været igennem her. Der eer... Der er 5 eller 6 på vores hjemmeside, som vi har skrevet ned. Nogle værdier er skrevet ned, og andre er ikke. Men altså, jeg må faktisk sige, at det jeg sagde før med nærværhed, transparens, solvens, det er meget, meget, meget væsentligt for os. Altså... Det er det. Ikke kun med at man som personale skal have sammenhold - det er det samme med vores kunder. Vi kan ikke det samme som de store banker. Det vil vi heller ikke. Fordi vi har ikke de kompetencer, og vi kan ikke det samme it mæssigt osv. osv. Så vi er lidt en skæv bank på mange områder. Så der hvor vi skal differentieres, det er så netop på at sige: "Nå, men hvem er så personen bag"? Og det er så det vi prøver at sige, jamen hvad vi siger, det er også hvad vi gør, og det betyder bare, at vi måske går lidt længere for vores kunder nogle gange. Altså hvis folk de er i problemer, jamen så har vi nogle værdier der gør, at vi måske hjælper dem mere økonomisk end hvad andre gør. Det kan godt være, at det virker lidt mere naivt, men.. Vi behandler netop personen som individet og ikke bare et CPR. nummer. Så det er en væsentlig værdi, som vi efterlever.

#00:16:50-1# Interviewer: Og det er noget hele virksomheden efterlever, de her værdier?

#00:16:56-6# Finn: og Kim: Nikker

#00:17:02-1# Interviewer: Ja, men så må I gerne lige prøve at fatte kuglepennen igen, fordi at når vi siger vision, så må I gerne lige prøve at skrive et par ord ned, og det kan være alt mellem himmel og jord.

#00:17:07-9# Kim: Vision??

#00:17:11-2# Interviewer: Yes, vision.

#00:17:31-7# Interviewer: Det er meget fint. I må gerne prøve at remse op, hvad det er I har skrevet, og meget kort fortælle hvad I mener med det

#00:17:40-3# Finn: Fremtidens mål, nytænkning.

#00:17:47-8# Kim: Mål, vækst, personlig udvikling, kultur, værdier, strategi.

#00:17:56-7# Interviewer: Ok. Har I selv nogen visioner? Sådan generelt? Karrieremæssigt, personligt?

#00:18:12-1# Finn: Ikke sådan karrieremæssigt, men stadigvæk indenfor mit arbejde har jeg da stadig nogle visioner for, hvad jeg godt kunne tænke mig... Og nogle mål, jeg gerne vil nå. Men også personligt der har jeg også nogle mål ude i fremtiden, man måske kan styre imod.

#00:18:34-5# Kim: Det er et meget bredt spørgsmål. DET er godt nok bredt! Jamen altså helt generelt, jamen altså, jeg bliver også nødt til at dreje den over på Fælleskassen. Altså det handler jo om, at have nogle medarbejdere, der har vision. Hvis ikke du har det, så skal personen nærmest ikke være ansat her. Altså det handler jo om, at du skal have nogle medarbejdere, der skal udvikles. Det er jo det vigtigste, der overhovedet er. Det er at du har nogle medarbejdere, der vågner op om morgenen og jubler, og kommer på arbejde. De skal udvikles, og hvis det er man så ikke kan udvikle medarbejdere mere, så skal man jo så overveje, om det så er der, man så skal være ansat. Altså.. Fordi det er ikke godt at have en medarbejder, hvis mål er nået.. - Det dræner jo også virksomheden. Så selvfølgelig.. På det personlige plan, ja jeg har jo masser af visioner.

#00:19:43-5# Interviewer: Kan man så på nogen måde sige, at jeres personlige og karrieremæssige vision på nogen måde stemmer overens, eller er der nogen sammenhæng mellem de to?

#00:19:56-8# Kim: Ja. Selvfølgelig. Altså det er jo ikke fordi at jeg fagligt ligger herovre, og personligt ligger derovre. Det smelter jo sammen langt hen ad vejen. Altså, der er jo nogen mennesker der møder på arbejde 8.45 til 16.15 - "det er bare et arbejde, jeg skal tjene nogle penge". Og hvad man så laver i sin fritid, det kan være noget helt, helt andet, og dem har vi selvfølgelig også i Fælleskassen, og dem skal der også være i Fælleskassen. Men så er der jo så også nogen, hvad kan man sige, nærmest ildsjæle, som nærmest lige meget hvad der står på lønseddelen, altså det er ikke det økonomiske der driver dem, men det er nærmere en passion for arbejdet man har. Det er det, der driver dem. Og det er klart - det er i hvert fald der, jeg er, og det tror jeg, er overordnet her i Fælleskassen. Hvis man ligesom skal tage den del med. Så der er en klar balance imellem.. Selvfølgelig.

#00:21:01-5# Interviewer: Nu siger du selv, at du er sådan en ildsjæl, og du gør meget, ja du møder måske ikke lige 8.45 og går igen kl. 16.15, vil du sige, at det er bedre at være sådan eller? Vil du sige, det bliver differentieret mellem det her i Fælleskassen?

#00:21:25-4# Kim: Altså hvad andre gør, det gør de, og det skal jeg ikke have en holdning omkring. Jeg har en holdning omkring mig, og hvad jeg gør. Så for mig, er det helt klart det som er værdi hos mig.. Det er, for mig der er det, at tingene spiller sammen. Så laver jeg det, så

laver jeg det. Altså ment på den måde - jeg har ikke et arbejde, så har jeg en skole, så har jeg.. Kone og børn, og så laver jeg lidt i fritiden osv. osv. Jeg har ikke en ny kasket på, ift. hvad jeg laver. For mig, der hænger det hele sammen. Så hvis jeg arbejder om lørdagen, og om aften, kontra hvis jeg skulle arbejde tirsdag formiddag. Jamen det er ikke det der betyder noget for mig. Hvis jeg har fem eller ti tusinde mere eller mindre, jamen det er ikke det, der giver mig noget. For mig er der den der personlige drev, eller den der passion, i det jeg laver. Som er mit, som er mit mål. Det er det, der en min, kan man sige..

#00:22:30-0# Interviewer: Hvordan har du det med det Finn? Hvordan er din indstilling til det?

#00:22:30-9# Finn: Jamen altså.. Jeg har, altså jeg har heller ikke den der kl. 8.45-16.15. Jeg vil måske hellere komme lidt tidligere om morgenen. Jeg vil gerne, altså når kl. er 16.15, så vil jeg gerne holde fri. Så sådan har jeg det med det. Men jeg mener også, at når jeg så er her, så leverer jeg den vare jeg skal. Og det jeg laver, de ting man laver, man laver ikke noget halvhjertet og sidder ikke og altså.. Jeg vil sige, at jeg får brændt min energi af i den tid, jeg er her, og leverer det jeg skal indenfor den tid, de rammer, eller de mål. Hvis jeg har fået nogle opgaver, og der er nogle deadlines på dem, jamen så sørger jeg for, at de er klar inden den deadline er gået. Men jeg vil da også sige, jeg hænger ikke i den sådan klokkestreng. Altså, hvis det bliver sagt, kan I ikke lige alle sammen tage en tørn, altså jo jo, det ville ikke genere mig, altså det. Eller bliv efter arbejdet og lige lave nogle ting, det ville heller ikke genere mig.

#00:23:37-8# Interviewer: Så, så længe ens ting er færdige. Hvis nu det er 25 min. mere, så går det nok.

#00:23:42-2# Finn: Ja, ja ja. Altså jeg er ikke sådan.. Men der kan man så sige, at for nogen er det måske også vanskeligt, altså hvis man har børn eller sådan, der skal hentes, så er der jo nogen, der sådan hænger i en streng på en eller anden måde. Men for mig, er det ikke... Ja, jeg ville lave mine ting færdig.. Jeg kan jo rigtig godt lide at være her.

#00:23:57-2# Interviewer: Lige for at komme tilbage til vision.

#00:23:59-3# Finn: Afbryder: Men jeg kunne ikke finde på, at komme på en lørdag. Folk griner.

#00:24:14-3# Kim: Ja ja, men det kommer jo også an på hvilket job man har

#00:24:08-9# Finn: Men hvis alle kom på en lørdag, ville jeg selvfølgelig også komme. Det kunne da være hyggeligt. (Finn: og Kim: griner videre). Nej, men jeg tror heller ikke jeg ville sige nej, men jeg kunne aldrig finde på, at sige af mig selv: "Nu kører jeg lige herind en lørdag og sidder om formiddagen".

#00:24:19-2# Kim: Eeej..

#00:24:19-2# Finn: Men hvis det var noget, vi var blevet spurgt eller bedt om, jamen så, ville det ikke gøre noget for mig, at køre herind – slet slet ikke.

#00:24:28-5# Kim: Men vigtigst er jo også bare, at man som person har det her: Nogen har en hobby, nogen har en hest, nogen går op i frimærker, det er lige meget hvad fanden man går op i. Har man bare noget, man går op i.. Det er de mennesker, der er spændende at være sammen med. Det er dem, man virkelig skal gøre alt for at putte mere bål på det brænde, for den passion er væsentlig i det hele. Nogle...

#00:24:51-1# Finn: Mere brænde på bålet!

#00:24:53-3# Kim: Sagde jeg forkert?

#00:24:51-6# Finn: Ja.. Bål på brændet!

#00:25:01-1# Kim: Ja okay, det ville alligevel også være dumt. Mere brænde på bålet. Men det er bare vigtigt, at holde gang i den der glød. Og hvis arbejdet ikke kan gøre det, konen ikke kan gøre det, hvis vennerne ikke kan gøre det, hvis hvad end ikke kan gøre det, så må man simpelthen gøre noget andet. Den må aldrig drænes den der.

#00:25:09-3# Interviewer: Kender I Fælleskassen visioner?

#00:25:17-6# Finn: Ja, altså, jeeg.. Kun sådan, den sidder ikke her, jeg ville ikke kunne nævne den her og nu, hvis jeg blev hørt i den, men jeg har læst den, og kigget på den, sådan også løbende.

#00:25:37-9# Kim: Ja... I Fæ.. eller i en virksomhed så er der altid en bestyrelse og en direktion, der laver strategien. Den afstedkommer, det ved I godt, den afstedkommer altid af en mission, og så en vision - hvordan fanden skal vi så nå det her? Men det er klart, altså vi havde, fx sidste år, der havde vi en mission der hed, at vi skulle op og have en solvens på 20. Solvens, jeg ved ikke om I ved, hvad en solvens er. Det er bare lige kort at for at forklare, at for hver 100 kr. man ligger af til en konto, der er der et lovkrav der siger, at der skal stå 8 kr. til at tabe. Det er et lovkrav. Fælleskassen ville have en solvens på 20, fordi vi er små, vi vil gerne stå fast, der kan jo ske mange ting for os ikke. Den var vigtig for os at få, og den har vi så fået. Så har vi noget omkring vores, altså vores kunder. Vi vil have X antal nye kunder og det er det som vi bygger meget efter. Så har vi noget internt, noget på vores IT, som vi også, ja som vi også kører efter. Så har vi også denne her transparent, som vi nævnte før, og, vi har igen en 5-6 punkter som vi kører omkring vores vision.

#00:26:56-1# Interviewer: Yes. Denne her vision og værdierne generelt. Hvilken betydning har den for jer i hverdagen, både når I har kundekontakt og når I arbejder generelt? Hvis man kan definere den betydning?

#00:27:11-3# Finn: Jamen igen, det er også det mål, vi har at gå efter. Der var sat det mål, at vi skulle have en solvens på 20, og det er jo ligesom nået. Så der er jo arbejdet på, at det er det mål vi har arbejdet hen imod. Så det skal jo, vi skal jo vide, hvad det, hvad det drejer sig om, og så er det det, vi går efter.

#00:27:37-2# Kim: Nu faldt jeg lige ud.. I forhold til hvad? Kan du ikke prøve og..

#00:27:43-6# Interviewer: Altså i forhold til hvordan visionen og værdierne kommer til udtryk i hverdagen? Hvad gør man for, at medarbejderne ligesom efterlever de her ting?

#00:27:51-9# Kim: Ja, men altså kort fortalt, tror jeg på, at det handler om at få andre til at tro det, du tror på. IKKE skriv ned hvad det er, det handler om, fordi noget, det er til at føle på, og noget det er ikke til at føle på. Hvis du kan få andre til at tro på det, du tror på, så er du langt hen af vejen. Så får du succes. Både som menneske, men også som virksomhed. Og det er det vi prøver at gøre her i Fælleskassen, det er at sige, dem der kommer ind i vores butik, de skal tro på sammenhold. Så er du en stor erhvervskunde eller en stor privatkunde, der kommer ind og skal købe og sælge aktier, og der skal lave det ene, det ville aldrig nogensinde passe ind med vores værdi. De skal have en eller anden Saxobank eller Danske Bank, eller en der måske kan håndtere det. Det vil vi ikke. Her der er vi for dem, der ligesom siger, én mand én stemme - alle er lige.

#00:28:51-0# Interviewer: Okay, men det der med vision - nu har i jo opnået den vision, at i ville komme op og have en solvens på 20. Men hvad har i sådan gjort for at få medarbejderne med på denne her? Har I været ude og give en lille pep-talk, eller et eller andet - været ude og sige, at nu arbejder vi lige lidt hårdere for at opnå målet, eller er det bare noget, der komme flydende?

#00:29:14-5# Kim: Ej, slet ikke. Altså der er jo ingen tvivl om, at det er jo ikke rosenrødt. Ligesom med mange andre virksomheder - de fleste - så er vi jo ikke gode nok til at kommunikere ud internt omkring, hvad der skal ske. Altså, man laver en strategi: "Godt, hvordan gør vi så, hvordan går det osv." Og det bliver fortalt i starten. Og så kommer der måske et pip undervejs og så til sidst, så siger vi så, "Nå, men hvordan gik det så for øvrigt"? Og så siger vi "Nå, det var sgu ikke så godt - vi prøver noget nyt"! Så det er klart at, at det med målpunktet, der hedder solvens, jamen det er ikke noget som, selvfølgelig, kan den enkelte medarbejder godt gøre meget for, at nå den, men det er mere et ledelsesværktøj der siger, hvad gør vi for at nå det? Og så går vi ind og skruer på priserne, vi går ind og siger, vi skal have mere sikkerhed for de penge vi låner ud, går ind og laver om på nogle værktøjer, der ligger i maskinrummet, og det er så det medarbejderne efterlever. Så lige det øjepunkt, det er noget, vi har skruet på bevidst.

#00:30:26-9# Interviewer: Men hvad så med nogle af jeres andre visioner, som ikke er sådan nogen, hvor I decideret kan gå ind og sige, som I kan se, at solvensen er kommet op på 20, men de andre visioner I har, som ikke er målbare på den måde. Hvad gør I så for at få det inkorporeret i dagligdagen i Fælleskassen?

#00:30:45-6# Kim: Altså det er jo ikke målbart - det siger du jo selv. Det er jo egentlig bare at fortsætte vores DNA. Altså vi har jo denne her DNA, at der er ikke nogen, der bliver målt her. Altså alle skal have en vis personlighed for at komme ind i butikken, og har du den personlighed der ligesom smitter af, så når vi denne her vision. Hvis du skal gå ind og lave nogle målbare resultater, så kan du gå ind og påvirke noget på kort sigt. Men det du ikke kan måle, det er en lang sej at trække omkring vores DNA, og hvem det er, vi er.

#00:31:21-1# Interviewer: Hvis der nu sker nogle nye tiltag I Fælleskassen, på den ene eller anden måde, er det så noget I føler jer godt informeret omkring inden det offentliggøres?

#00:31:57-6# Finn: Ja, altså det synes jeg. Jeg synes vi informeres godt, vi har jo det her ugentlig morgenmøde og her synes jeg faktisk vi bliver godt informeret. Og ellers bliver vi jo orienteret i løbet af ugen. Men større ting som skal sættes i værk, både it-mæssigt og andre ting, jamen så er vi godt informeret. Så nogle gange kan det godt hænge lidt i bremsen, i forbindelsen med hvordan tingene skal udføres, der er der pludselig flere mennesker som skal ind over tingene og flere der har en mening, så kan det godt blive lidt sværere. Men altså, jeg synes der er god information om hvad der skal ske af tiltag.

#00:32:41-5# Interviewer: Og det her ugentlige morgenmøde, det er så generel information omkring hvad der er sket og hvad ugen bringer osv.?

#00:32:48-6# Finn: Ja, lige præcis.

#00:32:49-4# Interviewer: Har I egentlig nogen form for intranet eller nogle interne fora?

#00:32:54-3# Finn: Nej ikke rigtig.

#00:32:59-4# Interviewer: Du sagde før, det med, at det kan godt hænge lidt i bremsen, især når der er flere som har en mening omkring tingene. Vil det så sige, at når der siges, at nu kommer det og det til at ske - er det så sådan, at alle sidder og siger sådan: "Arrh, er det nu en god ide?" eller: "Ja det er en rigtig god ide"?

#00:33:12-4# Finn: Det er mere sådan, at så skal der måske noget it indover også skal der måske noget med pension som skal indover, og som derfor også pludselig har noget at sige. Eksempelvis hvis der er sat et kryds et sted, mener vedkommende måske at det skulle sættes et andet sted, og så har vi jo også en ledelse som har en mening om det.

#00:33:42-8# Interviewer: Så det kan godt tage lidt længere tid, at beslutte noget, fordi alle har en stemme?

#00:33:43-4# Finn: Ja det er jo så fordelene ved at være et lille sted, da alle bliver hørt.

#00:33:56-5# Kim: Jeg vil også gerne kommentere det, det som er meget vigtigt og det som der er hvis man eksempelvis er i Danske Bank, som jeg jo har været, der får man at vide: "Herfra og hertil", ligesom når man er på skydebanen. "Fra der til der må du skyde, og hvis du går herover så rammer du en anden, og det er noget lort, ikke". Du får at vide her, hvis du bare kommer over får du et hak over fingrene, og det skal bare være indenfor hele cirklen, hvis du bare begrænser medarbejderne.

Fælleskassen det er jo en meget skæv størrelse, vi har ikke alle de her afdelinger, og ikke alle de her forretningsgange, som siger at når du står i denne her situation så gør du så sådan pga. af det og står du i en anden situation gør du noget andet, eller hvis nogen spørger hvad gør vi her? Så siger vi ikke: "Slå op i manualen på side 70, der står det hele". Derfor er det en meget speciel medarbejder som passer ind her, for hvis man forventer at får et klart svar som står skrevet ned, så skal man ikke være her. Det kan være frustrerende, men det må ikke være så frustrerende at det irriterer en. For her har du en lille cirkel, og hvad du vil, får du lov til. Hvis

jeg gerne ville ud og flagre ud på gaden, eller vil lave en speciel aktivitet, så ville jeg højst sandsynlig få lov til det. For her får du lov til at prøve det af. Hellere at skyde end ikke at skyde. Så det er derfor, at når der implementeres noget, eller når noget skal laves så er det ikke: "Mig som gør det " eller en anden, der vil altid være en som har et ejerskab på opgaven, men det er vigtigt at der er flere øjne på det så laver vi små udvalg og så til sidst når vi en beslutning. Så det er sådan lidt, det tager lidt tid og er lidt skævt, men alle for lov at komme til orde. Og ja nogle gange er det frustrerende at det tager længere tid. Men jeg tror det giver noget andet.

#00:39:09-0# Interviewer: Hvordan ser en hverdag ud i perspektiv Fælleskassen ift. opgaver?

#00:38:40-6# Finn: Jamen det er meget forskelligt, vi har selvfølgelig vores egne opgaver, møder med kunder osv.

#00:38:53-6# Kim: Ja men samtidig hjælper vi også hinanden meget, da det ikke er så opdelt herinde.

#00:39:32-7# Interviewer: Vil I ikke også prøve at beskrive den interne jargon her i virksomheden, går man og hygger lidt, eller hvordan er tonen herinde?

#00:39:42-8# Kim: Griner.

#00:39:47-4# Finn: Jamen der er en god tone, og ja man kan godt sige sådan lidt en kærlig tone men også en drilsk. Sådan blandet, man kan sagtens joke, det gør vi meget - både joker og laver skæg. Folk drager omsorg, hvis der er en som er ked af det, så er der altid nogen som husker at spørge ind, og om der er noget man kan gøre. Og den her blandede forsamling, folk har forskellige kompetencer på forskellige områder. Ja så jeg synes, der er en god og uformel tone. Men altså, skal der arbejdes, så arbejdes der - det er ikke sådan at når cheferne ikke er her, så laver vi ikke noget.

#00:40:52-5# Kom og Finn: Griner i kor.

#00:40:58-1# Finn: Ja folk går ikke ned, bare fordi chefen ikke er der. Der er en god balance.

#00:41:02-9# Interviewer: Så hvis der er en som har brug for en snak og en kop kaffe, så er det også tilladt?

#00:41:05-2# Finn: Ja, altså der er ingen som siger noget til, hvis man lige går ud i køkkenet eller ind i et mødelokale med en kollega, som har brug for et eller andet, eller skal trøstes. Jeg har ikke oplevet, at det ikke var okay.

#00:41:22-0# Interviewer: Hvis man tager en skala, fra 1-10, hvor 10 er meget formel og 1 er meget uformel, i forhold jargon, hvordan man agere og snakker. Hvor ligger I så?

#00:41:22-7# Kim: & Finn: Klart uformel.

#00:41:24-6# Finn: Jamen altså, jeg tror det sådan en 2-3.

#00:41:34-5# Kim: Ja, meget lavt. Griner.

#00:41:38-8# Finn: Men altså det er jo ikke hat og briller det hele. Griner.

#00:41:43-6# Interviewer: Da vi kom ind, nåede vi lige se lidt af kontoret. Det ligner I har et forholdsvis åbent kontor, er der nogle af jer, som har eget kontor herinde - eller sidder I alle sammen I et åbent rum?

#00:41:57-8# Finn: Vi sidder alle I det åbne rum, og så har Lars (direktøren) et kontor, han kan gå ind på, men han sidder ligeså gerne ude i det åbne.

#00:42:09-2# Interviewer: Hvad med parkeringspladser - har I personlige p-pladser, eller er det først til mølle princip i den forbindelse?

#00:42:22-4# Kim: Det er bare først til mølle, der er ikke så mange her jo.

#00:42:22-0# Interviewer: Nu nåede vi ikke se helt så meget af kontoret. Men hvordan ser jeres skriveborde ud - er de meget neutrale eller er der nogle som har personlige ting med, eller hænger der billeder osv.?

#00:42:27-2# Kim: Jesper har George Clooney hængende.

#00:42:40-3# Finn: Ja (der grines). Jeg tror det er lidt forskelligt, hvad folk har med.

#00:42:47-7# Kim: Det er meget forskelligt, nogle har lidt hængende og stående.

#00:42:57-3# Finn: Det skal ikke se ud på en bestemt måde. Det bestemmer vi selv.

#00:43:06-9# Kim: Var det egentlig ikke Thomas Helmig som hænger derinde?

#00:43:04-7# Finn: Nej nej - det er George Clooney. Griner.

#00:43:04-7# Interviewer: Hvad med firmaarrangementer og fester er det noget I har herinde?

#00:43:13-6# Finn: Ja forskellige arrangement, ja, ved ikke med fester, men vi har holdt skovture, der er gavekassen og der er meget socialt og flere forskellige arrangementer.

#00:43:32-9# Kim: Og tit er det jo også bare sådan en tirsdag: "Skal vi ud og have en kold?" Nogle gange er det bare noget, som sker eller er aftalt på forhånd. Men tit er det også bare tit om vi ikke lige skal gå ud efter arbejde. Det er meget uformelt.

#00:43:54-0# Finn: Hvis folk har lyst til et glas vin eller en øl - så gør vi det.

#00:44:00-5# Interviewer: Nu kommer I selv ind på, at I er meget sociale herinde. Men hvor godt kender I egentlig hinanden herinde? Er der nogle som ses privat? Og går I tit ud og ses efter job fx?

#00:44:10-0# Kim: Jeg tror det er meget forskelligt. Selvfølgelig er der nogen som ses, og jeg ved at privat ses Gitta og Kirsten tit. Ved ikke om det måske mere er pigerne som ses på den måde. Men ellers som sagt tager vi tit spontant ud efter arbejde hvis der er stemning.

#00:44:43-2# Finn: Der er nogle som ses privat.

#00:44:48-4# Interviewer: Hvor meget kontakt har I til direktør - Lars Frederiksen? Daglig kontakt eller en gang imellem?

#00:44:59-0# Finn: Jamen han er her hver dag. Nogle dage er det måske kun hej og farvel eller en kort snart ved kaffemaskinen. Og andre dage, jamen så kan vi sagtens sludre eksempelvis over frokosten.

#00:45:16-4# Interviewer: Så I kender ham ?

#00:45:19-2# Finn: Ja ja det gør vi bestemt altså. Og man kan sige at der er også altid mulighed at tage en snak med ham hvis man har brug for det. Hans dør er altid åben.

#00:45:29-6# Interviewer: Nu kom I selv ind på det med frokost. Sidder I selv og spiser, eller sidder man sammen og spiser eller spiser I ved skrivebordet? Eller går man bare når man har brug for det?

#00:45:42-2# Finn: Altså folk har sådan faste tider, sådan så der ikke pludseligt er en hel afdeling som er væk på en gang, eks. så hele it-gruppen ikke er gået sammen. Men altså folk sørger sådan selv for det. Nogle sidder sammen og nogle går en tur sammen, og får noget luft og køber noget. Det er sådan lidt forskelligt.

#00:46:10-9# Interviewer: Hvad bliver der ofte talt om under frokosten? Er det privat eller snarere arbejdsmæssigt? "Eksempelvis nu havde min kæreste lige fødselsdag i går, og der lavede vi det og det...?"

#00:46:21-5# Finn: Jeg synes mest det er privat. Men privat, sådan fjernsyn, hvad man har oplevet eller skal opleves. Der bliver ikke talt om noget arbejdsmæssigt ved frokostbordet.

#00:46:38-5# Kim: Ja klart mest privat... Knap så meget arbejdsrelateret..

#00:46:46-1# Interviewer: Hvis der nu skete noget rigtig dårligt for Fælleskassen, eksempelvis mistede en stor kunde, eller var kommet i mediernes søgelys på en negativ måde - hvordan ville I så forholde jer til det? Både sådan arbejdsmæssigt og privat? Hvordan ville det påvirke jer, hvis det ville påvirke jer?

#00:47:05-4# Kim: Selvfølgelig ville det påvirke os, det er klart at hvis der sker noget her i Fælleskassen så påvirker det os. Altså om det er den enkelte person ved jeg jo ikke, men for mig ville det da bestemt. Jeg er meget engageret i det jeg laver. Hvis jeg eksempelvis havde lavet noget forkert så ville det da klart påvirke mig både personligt og arbejdsmæssigt...

#00:47:54-9# Finn: Ja altså, jeg synes altså, det er jo ikke særligt sjovt når ens arbejdsplads er i søgelyset, for noget kedeligt. Altså hvis folk spørger hvor man arbejder henne, så kan det godt være træls at sige man arbejder et sted som er i søgelyset, eksempelvis "jeg arbejder der og der". "Nå jamen er det ikke dem.. Og er det ikke dem på forsiden af bladene? Det er jo fedt at være et sted hvor der er succes... Og så kan man sige at mange gange er det som står i pressen, jamen det passer måske heller ikke helt, fordi så er der måske noget insider information og så tænker man, hvordan ved de det. Så meget er det er jo også halv vendt, og det kommer jo til at betyde at andre synes dårligt om ens virksomhed eller arbejdsplads. Altså så jeg synes ikke det er særlig sjovt. Der står jo nærmest aldrig noget om succes...

#00:48:44-0# Kim: Neej...

#00:48:47-2# Finn: De bliver jo aldrig nævnt vel, fordi det er jo fedt at kunne være et sted hvor det går skide godt og alt er fantastisk og alt er rosenrødt. Så ja, jeg ville også tage det personligt. Især det med, folk ville tænke hvad det var for en arbejdsplads man arbejder for, og hvorfor man dog vil det..

#00:49:09-9# Interviewer: Med det, mener du så, at det går ud over den personlige identitet?

#00:49:09-9# Finn: Ja altså, nu har jeg jo også være i Danske Bank, og med al den kritik turde man nærmest ikke sige man arbejdede i Danske Bank. Hele tiden skulle man forsvare hvorfor man arbejdede der. Eksempelvis at fortælle at det er heller ikke helt sådan det hænger sammen, eller jamen andre banker tager også de her gebyr, de banker var bare aldrig på forsiden. Der er mange der kan gå stille med dørene og stadig gøre de ting, men bare aldrig bliver opdaget med det samme...

#00:49:39-4# Interviewer: Havde du det på samme måde Kim? Du fortalte jo også du havde været i Danske Bank? Følte du også du skulle forsvare hvorfor du arbejdede der ?

#00:49:52-4# Kim: Ja altså det går begge veje. Altså eksempelvis da jeg i tidernes morgen arbejdede hos Roskilde Bank, jamen der var man jo meget meget stolt af at være ansat dengang... Indtil det gik galt. Altså det går begge veje jo, altså jeg tror ikke man kan lade være med at det bliver personligt, for man er vel forhåbentlig stolt over der hvor man arbejder man, hvis ikke så er man vel det forkerte sted, og hvis man er det forkerte sted så er man vel også lidt ligeglad, men hvis man er det er det rigtige sted jamen så tror jeg bestemt man påvirkes rigtig meget...

#00:50:26-8# Finn: Men det er jo også fordi man er ærekær over det.

#00:50:34-6# Interviewer: Man kan sige at hele den finansielle sektor på nuværende tidspunkt bliver presset og hænges lidt ud - sådan generelt. Nogle steder selvfølgelig mere end andre. Men kan I mærke det her overordnede syn som der på nuværende tidspunkt er i forbindelse med den finansielle sektor, er det noget som påvirker jer? Eller føler I at jamen her går det meget fint alligevel?

#00:50:57-8# Kim: Jamen det er klart, at der er lidt en sky over hele sektoren, og det kan vi jo se på flere måder. Og vi tænker da meget over det, både sådan internt hvem låner vi penge til,

og det er da meget væsentligt, at vi tænker over, hvad vi gør, dels pga. os, altså Fælleskassen men også sådan sektoren generelt. Og vi vil ikke tale dårligt om andre, og vi skal alle sammen - altså hele sektoren, vi skal alle sammen sørge for, at sektoren får et godt ry igen, og det hjælper ikke noget, at vi bare kaster mudder efter hinanden. Så jeg tror, det er vigtigt, både at tænke over hvad vi gør internt, men også hvad vi melder ud eksternt. Så jo det synes jeg det gør...

#00:51:58-2# Interviewer: For at komme ind på finanskrisens rolle, føler I så at det, eller hvilken rolle har de store banker haft, kontra de små banker? Sådan personligt hvem mener I så tager skylden?

#00:52:17-7# Finn: Altså min personlige holdning er, at pengeinstitutterne har vel selv været med til det. Altså der kunne komme kunder til møder og så kunne rådgiveren finde på at sige: "Altså du har, så og så meget friværdis i dit hus - skal du ikke have et nyt køkken eller badeværelse?" Og der kom pludselig nogle behov som kunden måske slet ikke selv havde tænkt over, de manglede måske hverken det ene eller andet. Og så kommer de hjem og tænker over jo måske et nyt køkken da kunne være meget rart. Og det kan man sige, at det gjorde man dengang at boligpriserne osv. var på sit højeste og dengang tog mange nye lån til at evt. kunne renovere og så kom tilbuddet og det har måske vækket nogle behov som der ikke egentlig var, men så når det lige blev prikket til, så begyndte de alligevel selv at tænke over det - og måske det egentlig det kunne være rart. Altså det er jo bare, hvad jeg selv mener, at mange måske pustede lidt til det.

#00:53:34-4# Kim: Jeg synes ikke kun det er banker, det er også forbrugeren, og staten. Hvis vi ser på 1990'erne hvor det var voldsomt dyrt at have et huslån måske på 18-20 procent. Og så ændringerne i midt halvfemserne, hvor der kom et rentetilpasnings lån, hvor renter gik fra 18-20 procent til at gå ned til det helt minimale, og så kom det afdragsfrie lån tilbage i 2003, der er ingen tvivl om at det her tillod lovgivningen, altså den danske stat. Der er ingen tvivl om at de også, at de der tog lånene, de også tillod at bruge flere penge end de egentlig havde. Ingen tvivl om at banker har en kæmpe rolle i det her. Og det gjorde jo bare snældene større og større, mere ville have mere, og der var ingen kontrol fra det offentlige ned til hverken forbrugerne eller til bankerne. I min verden er der ingen bank der er skyld i det her. Det er alle tre parter. Alle ville have en del af kagen og nu skal regningen betales, og det er det alle prøver at kaste fra sig. Så der er ikke nogle der er mere skyld i det end andre...

#00:54:56-7# Interviewer: I en generalforsamling sidste år, beskriver jeres bestyrelsesformand, Peter Højgaard, de større banker som en haj og beskriver Fælleskassen som en lille fisk som bare befinder sig i samme farvand. Hvad tror I han mener med de her metaforer?

#00:55:11-4# Kim: Det er meget bredt. Det kommer an på hvilken vej man vender det. Men jeg tror måske han mener.... Noget omkring image snakkede vi om før, at man har mistet mange banker i de sidste år. Tror han mener, at vi i Fælleskassen skal forblive selvstændige som vi er, og vi er ud af alle de her banker, er vi måske den 15ende mindste - vi er ikke særlig store med noget som helst, og det er klart mange af de større kan købe os eller "overroole" os, og det betyder at vi bliver nødt til at holde vores sti ren, vi skal forblive, og have en god solvens og blive ved med at tjene penge. Vi skal være ansvarlige for både kunder og den måde

vi driver bank på. Det er meget essentiel i forhold til hvad andre gør, så vi er en lille bitte fisk. Vi kan gøre et eller andet.. Hvis vi ikke var her i morgen, hvem ville så savne os, nok ikke særlig mange udover vores kunder, så ville der måske være en lille notits på Børsen. Men hvis Danske Bank ikke var her i morgen, så tror jeg nok, at man ville vide det...

#00:56:54-0# Finn: ...Særlig tillæg..

#00:56:58-7# Kim: Så vi er en lille bitte fisk i det her, og det tror jeg bare vi skal blive ved med. Men vi skal virkelig også holde vores sti ren.

#00:57:11-8# Interviewer: Hvordan ville I have det, hvis folk antog at Fælleskassen var ligesom de store banker, eksempelvis som Danske Bank. Var det noget der ville irritere jer?

#00:57:25-2# Finn: Ja.. Men det tror jeg ikke vores kunder gør, de ved jo hvad for en type pengeinstitut vi er. Så jeg tror ikke de ville kunne sammenligne os, måske ville de måske lige sammenligne os, hvis vi lige ændrede noget med gebyr eller sådan noget. Men altså ellers tror jeg ikke de ville sammenligne os med de stor kunder.

#00:57:53-3# Kim: Vi er meget skæve bare vores navn, og bare den skæve måde vi gør tingene på. Og når vi siger at de her ting vil ikke slet ikke ind og rører ved, for det har vi slet ikke kompetencer til... Vi ligner heller ikke de andre, såsom Danske Bank du nævnte... Du kan gå i Netto og købe en liter mælk og du kan gå i Irma og købe en liter mælk, og går man i Irma ved man godt man ikke er i Netto, og omvendt.. Og det samme - jeg har stor opfattelse af at det er her...

Interviewer: Er I stolte af at arbejde i Fælleskassen?

Finn: og Kim: JA!

16. Bilag 3 – Telefoninterview med Pernille Rasmussen

#00:00:19-5# Interviewer:

Lige lidt kort om vores baggrund, min veninde og jeg, er ved at skrive speciale om man, og i så fald, hvordan man som individ i organisationen, i stigende grad påvirkes, af flere organisatoriske elementer såsom; vision, kultur og image. I den forbindelse er vi flere gange stødt på dit navn i flere artikler, og synes det kunne være interessant, at stille dig et par spørgsmål. Specielt synes vi artiklen, fra Ingeniøren i 2007, er interessant, hvor du udtaler dig om, at rigtig mange i højere grad, definerer sig ud fra sit job og lægger hele deres identitet i selve jobbet. Så derfor vil vi hører om du, kort kan uddybe hvad du mener med det?

#00:00:59-2# Pernille Rasmussen:

Jamen altså det der er - er at jeg har skrevet en bog om arbejdsnarkomani, den er baseret på mit speciale helt tilbage fra universitets tid....

#00:01:09-1# Pernille Rasmussen:

...Individet identificere sig meget med deres arbejde, og det der er, er at, man i dag ser, at flere og flere definerer sig selv ud fra deres arbejde. Forstået på den måde, at man kan se det i praksis, i forhold til hvordan folk mødes i sociale sammenhæng. Det har i sikkert også oplevet... Og så siger man; "Hej jeg er psykolog, og i øvrigt så hedder jeg Pernille", det er nærmest den rækkefølge vi siger tingene i.

#00:01:46-2# Pernille Rasmussen:

... Det vi siger er ofte ud fra vores job, og samtidig ser man ofte, at når folk er arbejdsløse, så er de udenfor fællesskabet. Og det er de ofte pinligberørt over at sige, fordi de har ikke det her job eller titel, som de kan sige de er. Så det er meget noget med i dag, at vi er noget via vores job... Og det er der vi definerer os selv. Og det er også der vi indgår i det her sociale fællesskab. Altså det her med, at mange af de sociale ting vi tidligere havde uden for jobbet, er i dag flyttet ind i jobbet, som i højere grad gør jobbet vigtigt. Altså fx de her foreninger vi tidligere havde, hvor vi dyrkede sport, eller hvad vi nu gjorde, jamen det er rykket ind i arbejdet nu. Eksempelvis går vi til fitness på arbejdet i kælder, og sådan noget... Så på den måde giver jobbet os meget mere i dag, ikke bare fagligt, men også socialt...

#00:02:29-2# Interviewer:

Så man kan altså sige, at arbejdsliv og privatliv i højere grad er mere smeltet sammen end før, og at identiteten påvirkes både af det ene og det andet?

#00:02:49-3# Pernille Rasmussen:

Ja, lige præcis. Altså ja, og faktisk også forstærker... Hvad kan man sige, den her sammensmeltning har teknologien også påvirket, det her med at arbejdsliv og privatliv smelter mere sammen, især for alle os videns arbejdere. Der er rigtig mange som pga. teknologien, kan arbejde alle mulige steder osv. Og det gør også, at vi i højere grad føler, at vi er mere på arbejde end før, eksempelvis når vi sidder på en ferie, jamen så logger vi ofte lige ind på sin arbejdsmail, så på den måde fylder vores arbejde mere af vores identitet..

#00:03:23-6# Interviewer:

Vi har valgt at tage udgangspunkt i to cases, den ene af dem, er Danske Bank - her kigger vi meget på, at de jo lige nu er i mediernes søgelys, og har et rigtig dårligt image og i den forbindelse kigger vi på, om det dårlige image, er noget som kan gå ind og påvirker Danske Banks medarbejdere. I forbindelse med, at undersøge, om medarbejdere i sådanne virksomheder kan finde på, at negligere, at man arbejder for virksomheden, da man påvirkes af mediernes skrivelser og det generelle image? Og samtidig om det er noget man tager til sig?

#00:03:54-7# Pernille Rasmussen:

Ja, jamen helt klart. Det ved jeg, fordi jeg har arbejdet med medarbejdere fra lignede eksempler. Eksempelvis flere sektorer som har været i mediernes søgelys. Det påvirker dem rigtig meget, altså, når virksomheder er i "bad standing", eller hvad man kan sige, i offentligheden... Helt sikkert.

#00:04:24-7# Interviewer:

Hvordan tror du, at ens relation til virksomheden, eksempelvis i en lille virksomhed med kun 20 medarbejdere, påvirkes hvis medarbejderne har et nærmere personligt forhold til sin chef?

#00:04:49-4# Pernille Rasmussen:

Du tænker på om man ville tage det mere til sig hvis der er tale om en lille virksomhed?

#00:05:00-7# Interviewer:

Ja lige præcis. Om man i højere grad, vil have tilbøjelighed til at lade sig påvirke af omtalen. Eksempelvis hvis medarbejderen har et rigtig tæt forhold til sin chef, kontra en chef medarbejderen knap nok har mødt. Vil man så identificere sig mere med den dårlige omtale når man har en bedre relation til sin chef?

#00:05:09-6# Pernille Rasmussen:

Det er svært at sige, jeg tænker umiddelbart det der med, at når det er en stor virksomhed så kender alle virksomheden. Du skal bare sige "Danske Bank", så kender alle den, og hvad det handler om, og mange vil have en negativ holdning til virksomheden, fremfor hvis det var en lille virksomhed som ikke er så kendt. Så jeg tror mere at det er det image ude i byen som gør det.

#00:05:32-5# Interviewer:

Hvordan mener du at individet påvirkes af arbejdspladsen - kan man sige noget om visionen, kulturen og image som vi har talt om?

#00:05:45-4# Pernille Rasmussen:

Ja helt bestemt. Individet påvirkes jo rigtig meget af arbejdspladsen, på alle mulige måder, altså både image, selvfølgelig, men bestemt også kulturen - den påvirker meget. Eksempelvis, har man en kultur hvor man bare giver den gas og arbejder og hel vildt meget. Eksempelvis som man ser i advokatbranchen, det påvirkes man også af, da det jo påvirker ens liv - i det hele taget. Så altså, man påvirkes jo af image, man påvirkes af kulturen, man påvirkes jo af, ja, de mennesker man er sammen med, og det værdisæt som er på arbejdspladsen, så man påvirkes jo af rigtig rigtig mange ting. Og i høj grad også af de relationer man har på arbejdet. Det folk

siger, når de går ned med stress, eller når der er pres på, det er, at man overvejer at skifte job. I sådan en situation er det jo i høj grad, relationerne som er vigtige som kollega. Hvis man har gode kollegaer, så bliver man ofte på arbejdspladsen - lige meget hvor dårligt det ellers kan være. Så man påvirkes rigtig meget af relationerne, de er rigtig vigtige for os.

#00:07:02-8# Interviewer:

Så et godt fællesskab er noget som påvirker rigtig meget?

#00:07:06-4# Pernille Rasmussen:

Ja, både et godt fællesskab, eller man har nogle få nære kollegaer.

#00:07:39-5# Interviewer:

Hvis man har et rigtig godt fællesskab i virksomheden, og en tæt relation til sin leder - vil man så have større tendens til at udleve den kultur og den vision som virksomheden og ledelsen ønsker man skal udleve, fremfor at køre efter et "one man show" eksempelvis?

#00:07:59-8# Pernille Rasmussen:

Ja det tror jeg bestemt, det er klart min overbevisning.

#00:08:06-5# Interviewer:

Okay, jamen det var faktisk de par spørgsmål vi havde. Tusind tak for hjælpen. Det har været en stor hjælp.

17. Bilag 4 – Interviewguide Danske Bank

Velkomst:

- Tak fordi vi måtte komme.
- Introduktion af os.
- Introduktion af respondenter.

- Forklare agendaen:
 - Vi skal bruge disse svar til vores speciale, som omhandler hvordan individet påvirkes af virksomheden. Vi vil ikke forklare dybere lige nu, da det kan have en indflydelse på jeres svar. I opgaven vil I være anonyme.
 - Vi har udarbejdet nogle spørgsmål hjemmefra. Der er ikke noget som er rigtig og forkert, og I skal bare sige det, der først falder jer ind, og dermed ikke tænke for meget over jeres svar.
 - Har I nogle spørgsmål?
 - Vil I introducere jer selv, så vi har et bedre indblik i, hvem I er, og hvad I laver her i Danske Bank?
- En styrer interviewet, den anden overvåger.
- Og så går vi ellers bare i gang.

Indledende spørgsmål:

- Til at starte med; Kan I fortælle lidt om Danske Banks historie?

Vision

I dag når man taler om virksomheder, hører man ofte, at de har et værdisæt og en vision, som er implementeret i virksomhedsstrategien. Visioner og værdier varierer fra virksomhed til virksomhed og de varierer også fra person til person.

- Lige til at starte med vil vi gerne have at I hver tager 30 sekunders tid til at skrive alle de ord ned som først falder jer ind, når vi siger værdier.
- Nu har vi snakket meget generelt og overordnet værdier – har I selv nogle værdier ?
- Hvordan kommer jeres personlige værdier til udtryk i hverdagen?

- Hvordan fungerer de værdier i arbejdsrelaterede situationer?
- Har I nogle andre værdier, når I er på arbejde, end når I er privat?
- Hvad med Danske Bank – er der nogle værdier her?
- Kan I definere dem?
- Kommer de værdier så til udtryk, når I er på arbejde?
 - Hvis ja: Hvordan gør de det?
 - Hvis ja: Mener I det er noget hele virksomheden efterlever
 - Hvis ikke: Hvorfor ikke?
- Kan I forene jeres personlige værdier med Danske Banks værdier?
- Når vi siger vision, hvad tænker I så?
- Hvad med jer - har I nogle visioner for jer selv? (Helt generelt).
- Hænger jeres personlige og karrieremæssige vision sammen?
 - Hvis ja: Hvordan det?
 - Hvis nej: Hvordan gør den ikke? Hvordan kan det så gå op i en højere enhed?
- Kender I til Danske Banks vision?
 - Hvis ja: Kan I definere den?
 - Hvis nej: Er det fordi I ikke kender den eller er det simpelthen fordi, der ikke er nogen?
- Hvordan kommer den til udtryk?
- Har den nogen betydning for jer i hverdagen? – Hvilken?
- Hvordan forholder I jer til de værdier, når du har kundekontakt?
- Når der sker nogle nye tiltag i Danske Bank, bliver I så altid informeret om dem inden de offentliggøres?
 - Hvis ja, hvordan? Føler I at I kan blive informeret bedre omkring Danske Banks tiltag og generelle eksistens?
 - Hvis nej, kunne I tænke jer at have en bedre indsigt i hvad der generelt foregår
 - Tror I dette vil kunne gavne dig i hverdagen?

Kultur

- Nu vil vi meget gerne have jer til at skrive nogle ord ned, der beskriver en typisk hverdag for jer i Danske Bank.
 - Uddyb hvis nødvendigt.
- Hvordan vil I beskrive hverdagens jargon internt?

- Fra 1 til 10, hvor formel er den så?
- Hvordan er Danske Bank indrettet? Er det åbne kontorer? Er det lukkede kontorer?
 - o Hvem har egne kontorer?
- Har I personlig p-plads?
- Kan I beskrive jeres skriveborde? – (Altså har I nogle personlige ting stående, eller er det bare neutralt eller?)
- Hvor tit holder I firmafester? Og deltager alle?
- Hvor godt kender I hinanden her i Danske Bank?
- Ses I privat?
- Hvordan er sammenholdet i Danske Bank?
- Hvad vægter I højest – en god løn eller et godt fællesskab?
- Hvad synes I om, at Thomas Borgen er blevet den nye direktør i koncernen?
- Er han i jeres øjne bedre end Kolding?
 - o Hvorfor/hvorfor ikke?
- Eksisterer der en officiel eller uofficiel dresscode her i Danske Bank?
- Hvordan spiser I frokost?
- Hvis I spiser sammen – hvad taler I så om?
- Hvordan er jeres arbejdstider?
- Går I altid til tiden, eller bliver I og afslutter en igangværende opgave?
- Hvis I fik en vigtig arbejdsmail søndag eftermiddag, ville I så besvare den med det samme, eller ville I vente til I mødte ind mandag morgen?
- Hvis nu der er sket noget dårligt for Fælleskassen – F.eks. mistet en stor kunde – hvordan ville I forholde jer til det? Både arbejdsmæssigt og privat?
- Føler I, at Danske Bank er en fleksibel arbejdsplads?
- Hvis en af jeres kollegaer er meget presset med arbejdsopgaver, er det så normalt, at man hjælper hinanden, til trods for, at man selv har fri?
- Hvis Danske Bank begyndte at gå i en helt anden retning, der var i uoverensstemmelse med jeres personlige holdning, hvad ville I så gøre?
- Hvordan vil I definere en virksomhedskultur?
- Hvad med en god virksomhedskultur så?
 - o Hvorfor gør det den god?

- Hvad er så en dårlig?
 - Hvorfor gør det den dårlig?
- Vi har skrevet nogle forskellige ord ned. Hvis I hver især vil skrive de ord ned i den rækkefølge som I mener passer bedst på Danske Bank, hvor de ord I synes passer bedst skrives først.
- Kan I prøve forklare hvorfor I netop har valgt at liste ordene op, som I har, og uddybe det lidt mere.
- Hvordan ville I definere Danske Banks kultur ud fra jeres egne ord?

Image

- Hvordan vil I beskrive finanssektorens image pt.?
- Hvordan har dette image påvirket jer?
- Har I kunnet mærke en forskel fra før finanskrisens udbrud til efter?
- Mener I, at det er bankernes skyld, at finanskrisen er opstået?
- Der er lige blevet udgivet en erhvervsrapport fra Ministreret, hvor der bliver sagt, at bankerne har en stor del af skylden. Hvad mener I om det?
- Jeg kiggede på rapporten fra erhvervsministeriet, hvor der er et diagram over de store banker, Nordea, danske bank og de andre, hvor man ser årene på til finanskrisen ift. indlån og udlån, hvor de andre banker ligger på en stabil kurve hvor danske bank ligger meget meget højere fordi I har lånt flere penge ud end der har været i banken. Så der har Danske Bank måske, I følge kurven statistisk se at Danske Bank har lavet flere risikovillige lån I forhold til andre banker. Det ser ikke ud som om de andre banker har været under denne lovgivning på samme måde som Danske bank.?
- Hvordan har I det med den situation som Danske Bank befinder sig i pt.?
- Hvordan mærker I til den kritik Danske Bank har været udsat for?
- Tror I ligefrem at I ville blive påvirket af den kritikken privat?
 - I så fald – hvordan?
 - Hvis ikke – hvorfor?
- Er I stolte af at arbejde i Danske Bank?
 - Hvorfor?
 - Hvorfor ikke?
- Hvordan er det, som medarbejder og gå, at vide, at der vil forekomme en masse fyringer?

18. Bilag 5 – interviewguide Fælleskassen

Velkomst:

- Tak fordi vi måtte komme.
- Introduktion af os.
- Introduktion af respondenter.
- Forklare agendaen:
 - o Vi skal bruge disse svar til vores speciale, som omhandler hvordan individet påvirkes af virksomheden. Vi vil ikke forklare dybere lige nu, da det kan have en indflydelse på Jeres svar. I opgaven vil i være anonyme.
 - o Vi har udarbejdet nogle spørgsmål hjemmefra. Der er ikke noget rigtig og forkert, og i skal bare sige det, der først falder jer ind, og dermed ikke tænke for meget over jeres svar.
 - o Har i nogle spørgsmål?
 - o Vil I introducere jer selv, så vi har et bedre indblik i, hvem i er, og hvad i laver her i Fælleskassen?
- En styrer interviewet, den anden overvåger.
- Og så går vi ellers bare i gang.

Indledende spørgsmål:

- Til at starte med; kan I fortælle lidt om Fælleskassens historie?
- Hvor mange sidder i bestyrelsen? (7)
- Kender i dem alle sammen?

Vision

I dag når man taler om virksomheder, hører man ofte, at de har et værdisæt og en vision, som er implementeret i virksomhedsstrategien. Visioner og værdier varierer fra virksomhed til virksomhed og de varierer også fra person til person.

- Lige til at starte med vil vi gerne have at I hver tager 30 sekunders tid til at skrive alle de ord ned som først falder jer ind, når vi siger værdier.
- Nu har vi snakket meget generelt og overordnet værdier – har I selv nogle værdier ?

- Hvordan kommer jeres personlige værdier til udtryk i hverdagen?
- Hvordan fungerer de værdier i arbejdsrelaterede situationer?
- Har i nogle andre værdier, når i er på arbejde, end når i er privat?
- Hvad med Fælleskassen – er der nogle værdier her? (De officielle værdier er: transparens, demokrati, bæredygtighed, økonomisk soliditet).
- Kan i definere dem?
- Kommer de værdier så til udtryk, når I er på arbejde?
 - o Hvis ja: Hvordan gør de det?
 - o Hvis ja: Mener i det er noget hele virksomheden efterlever
 - o Hvis ikke: Hvorfor ikke?
- Kan i forene jeres personlige værdier med Fælleskassens værdier?
- Når vi siger vision, hvad tænker I så?
- Hvad med jer - har i nogle visioner for jer selv? (Helt generelt)
- Hænger jeres personlige og karrieremæssige vision så sammen?
 - o Hvis ja: Hvordan det?
 - o Hvis nej: Hvordan gør den ikke? Hvordan kan det så gå op i en højere enhed?
- Kender i til Fælleskassens vision? (Den er: vækst og bæredygtig økonomi/projekter)
 - o Hvis ja: kan i definere den?
 - o Hvis nej: Er det fordi I ikke kender den eller er det simpelthen fordi, der ikke er nogen?
- Hvordan kommer den til udtryk?
- Har den nogen betydning for jer i hverdagen? – Hvilken?
- Hvordan forholder i dig til de værdier, når du har kundekontakt?
- Når der sker nogle nye tiltag i Fælleskassen, bliver i så altid informeret om dem inden de offentliggøres?
 - o Hvis ja, hvordan? Føler du at du kan informere bedre omkring fælleskassen tiltag og generelle eksistens?
 - o Hvis nej, kunne du tænke dig at have en bedre indsigt i hvad der generelt foregår
 - Tror du dette vil kunne gavne dig i hverdagen?

Kultur

- Nu vil vi meget gerne have jer til at skrive nogle ord ned, der beskriver en typisk hverdag for jer i Fælleskassen.
 - Uddyb hvis nødvendigt.
- Hvordan vil i beskrive hverdagens jargon internt?
- Fra 1 til 10, hvor formel er den så?
- Hvordan er Fælleskassen indrettet? Er det åbne kontorer? Er det lukkede kontorer?
 - Hvem har eget kontor?
- Har i personlig p-plads?
- Kan i beskrive jeres skriveborde? – (altså har i nogle personlige ting stående, eller er det bare neutralt eller?)
- Hvor tit holder i firmafester? Og deltager alle?
- Hvor godt kender i hinanden her i Fælleskassen?
- Ses i privat?
- Hvordan er sammenholdet i Fælleskassen?
- Hvad vægter i højest – en god løn eller et godt fællesskab?
- Hvor meget kontakt har i med Direktøren, Lars Frederiksen?
- Kunne i se en anden direktør end Lars Frederiksen?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Eksisterer der en officiel eller uofficiel dress code her?
- Hvordan spiser i frokost?
- Hvis i spiser sammen – hvad taler i så om?
- Hvordan er jeres arbejdstider?
- Går i altid til tiden, eller bliver i og afslutter en igangværende opgave?
- Hvis I fik en vigtig arbejdsmail søndag eftermiddag, ville i så besvare den med det samme, eller ville i vente til i mødte ind mandag morgen?
- Hvis nu der er sket noget dårligt for Fælleskassen – Fx mistet en stor kunde – hvordan ville i forholde jer til det? Både arbejdsmæssigt og privat?
- Føler I, at Fælleskassen er en fleksibel arbejdsplads?
- Hvis en af jeres kollegaer er meget presset med arbejdsopgaver, er det så normalt, at man hjælper hinanden, til trods for, at man selv har fri?
- Hvis Fælleskassen begyndte at gå i en helt anden retning, der var i uoverensstemmelse med Jeres personlige holdning, hvad ville I så gøre?

- Hvordan vil I definere en virksomhedskultur?
- Hvad med en god virksomhedskultur så?
 - o Hvorfor gør det den god?
- Hvad er så en dårlig?
 - o Hvorfor gør det den dårlig?
- Vi har skrevet nogle forskellige ord ned. Hvis I hver især vil skrive de ord ned i den rækkefølge som I mener passer bedst på Fælleskassen, hvor de ord i synes passer bedst skrives først.
- Kan I prøve forklare hvorfor I netop har valgt at liste ordene op, som I har, og uddybe det lidt mere.
- Hvordan ville i definere Fælleskassens kultur ud fra Jeres egne ord?

Image

- Hvordan vil i beskrive finanssektorens image pt.?
- har dette image påvirket jer?
- Har I kunnet mærke en forskel fra før finanskrisens udbrud til efter?
- Mener I, at det er bankernes skyld, at finanskrisen er opstået?
- Synes I, at de store og de små banker har spillet en lige stor rolle under finanskrisen?
- I generalforsamlingen fra i år beskriver Jeres bestyrelsesformand, Peter Højgaard Pedersen, de større banker som en haj, og Fælleskassen som en **lille** fisk, der blot befinder sig i det samme farvand. – Hvad tror I, at han mener med det?
- For at blive i haj metaforen – hvilken fisk ville i beskrive Fælleskassen som?
- Hvorfor lige den fisk?
- Det lader til, at i selv distancerer jer fra de store klassiske banker, såsom Danske Bank. Hvis folk bare antog at I, Fælleskassen var ligesom alle de store banker, ville det så irritere jer?
- Hvis der blev lavet en spørgeskemaundersøgelse om folks opfattelse af netop Fælleskassen, og det var et virkelig skidt resultat, ville det så påvirke jer, og i såfald – hvordan?
- Tror I ligefrem i ville blive påvirket af det privat?
- Er I stolte af at arbejde i Fælleskassen?

19. BILAG 6 – INTERVIEWGUIDE PERNILLE RASMUSSEN

Introduktion af os som forskere.

Introduktion af Pernille.

- Arbejdsliv og privatliv smelter mere sammen (jf. en af hendes artikler), kan du forklare hvorfor dette gør sig gældende?
- Kan mediernes fokus på en virksomhed, som har et overordnet dårligt image, have en indflydelse på virksomhedens medarbejdere?
 - Hvis ja: I hvilken grad tager medarbejder dette til sig?
 - Hvis nej: Hvorfor ikke?
- Hvordan tror du ens relation til virksomheden, f.eks. hvis en lille virksomhed med blot få medarbejder, påvirkes hvis medarbejderne har et nærmere personligt forhold til sin chef?
- Hvordan mener du at individet påvirkes af arbejdspladsen?
 - Vision?
 - Kultur?
 - Image?
- Hvordan påvirker et fællesskab mellem medarbejdere i en virksomhed?

20. BILAG 7 – RISIKOVURDERING

NIRO INVEST – 2012 RISIKOVURDERING

RISIKOVURDERING 2012			
Placering		Risiko-Indeks	
1	Rønde og Omegns Sparekasse	↑	220,0
2	PenSam Bank	↓	222,5
3	Frørup Andelskasse	↑	240,0
4	Ringkjøbing Landbobank	↓	260,0
5	Klim Sparekasse	↓	262,5
6	Sparekassen Balling	↑	265,0
7	Vistoft Sparekasse	↓	265,0
8	Borbjerg Sparekasse	↑	267,5
9	Grønlandsbanken	↓	275,0
10	Frøslev-Møllerup Sparekasse	↓	282,5
11	Nørresundby Bank	↓	282,5
12	Sparekassen for Nr. Nebel og Omegn	↑	287,5
13	Elk Banki	↑	290,0
14	Nordjyske Bank	↓	290,0
15	Sparekassen Djursland	↑	300,0
16	Kreditbanken	↓	300,0
17	Langå Sparekasse	↓	300,0
18	Fanø Sparekasse	↓	302,5
19	Frøs Herreds Sparekasse	↓	307,5
20	Nordfyns Bank	↑	307,5
21	Lollands Bank	↓	310,0
22	Sparekassen Kronjylland	↑	315,0
23	Sparekassen Hobro	↑	322,5
24	Sønderhå-Hørsted Sparekasse	↓	325,0
25	Andelskassen Fælleskassen	↓	325,0
26	Djurslands Bank	↑	327,5
27	Lån & Spar Bank	↑	327,5
28	Hals Sparekasse	↓	330,0
29	Vestfyns Bank	↑	330,0
30	Arbejdernes Landsbank	↑	337,5
31	Sparekassen Thy	↓	337,5
32	Svendborg Sparekasse	↓	342,5
33	Danske Bank	↑	347,5
34	Søby-Skader-Halling Spare- og Laanekasse	↓	347,5
35	Sparekassen Vendsyssel	↓	350,0
36	BankNordik	↑	360,0
37	Nordea Bank Danmark	↓	362,5
38	Dragsholm Sparekasse	↓	362,5
39	Sydbank	↓	367,5
40	Mens Bank	↑	372,5
41	Dronninglund Sparekasse	↓	375,0
42	Spar Nord Bank	↓	377,5
43	Fiemlase Sparekasse	↓	380,0
44	Lægernes Pensionsbank	↓	382,5
45	Sparekassen Den Lille Biskube	↑	385,0
46	Nykredit Bank	↓	385,0
47	Jyske Bank	↓	387,5
48	Faster Andelskasse	↑	390,0
49	BRF Kreditbank	↑	392,5
50	Folkesparekassen	↓	392,5
51	Sparekassen Himmerland	↑	395,0
52	Rise Spare- og Lånekasse	↓	397,5
53	Sparekassen Sjælland	↓	407,5
54	Sparekassen Bredebro	↓	415,0
55	Merkur Andelskasse	↑	422,5
56	Skjern Bank	↓	432,5
57	Danske Andelskassers Bank	↓	435,0
58	FIH Erhvervsbank	↑	437,5
59	Den Jyske Sparekasse	↑	442,5
60	Kongsted Sparekasse	↓	447,5
61	Suduroyar Sparikassi	↓	457,5
62	Middelfart Sparekasse	↓	460,0
63	Saxo Privatbank	↑	465,0
64	Nordoya Sparikassi	↓	475,0
65	Cantobank	↓	475,0
66	Københavns Andelskasse	↑	477,5
67	Salling Bank	↓	480,0
68	Østjysk Bank	↓	490,0
69	Broager Sparekasse	↓	492,5
70	DIBA Bank	↓	500,0
71	Vorbasse-Hejlsvig Sparekasse	↓	502,5
72	Alm. Brand Bank	↑	510,0
73	Sparekassen Faaborg	↓	512,5
74	Totalbanken	↑	515,0
75	Hvidbjerg Bank	↓	515,0
76	Vordingborg Bank	↓	522,5
77	Basisbank	↑	525,0
78	Andelskassen J.A.K. Slagelse	↓	545,0
79	Vestjysk Bank	↓	567,5
80			

21. BILAG 8 – GENERELFORSAMLING 2013 FÆLLESKASSEN

Velkommen til generalforsamling 2013 i Fælleskassen.

Dette er bestyrelsens beretning - så lad mig starte med at præsentere bestyrelsen:

Lisbeth Hansen

Niels Solholt Christensen

Johan Finsteen Gjødvad

Ida Binderup

Oscar Svendsen

Karen Inger Dahl Thorsen

Det er en stor glæde at så mange andelshavere er mødt frem for at deltage i vores øverste ledelsesorgan – og dermed er med til at præge Fælleskassens fremtid. Direkte gennem de valg, der er på programmet senere i dag, og gennem den debat vi kan få her på selve generalforsamlingen; men måske især gennem de mange samtaler i mindre grupper som et arrangement, som vi har her i dag, giver mulighed for.

Demokrati

På den måde bliver kombinationen af generalforsamling, andelshavertræf og uformelt samvær over lidt mere et udtryk for en af Fælleskassens grundværdier – nemlig demokrati. Demokrati er mange ting – men det kommer ikke af sig selv. Vi skal hele tiden arbejde med at bruge de styrker og værdier demokratiet giver os. Ikke mindst i en verden præget af den frygt og angst, usikkerhed og uro som følger af kriser og store dybtgående forandringer i vores eget samfund og i Europa, ja hele verden, er det vigtigt, at vi holder fast i de demokratiske værdier og principper, i retssamfundet og i menneskerettighederne og et humanistisk livssyn. Det er noget vi alle hver især må forholde os til –og engagere os i, for at vi kan have et samfund, der er til at holde ud at leve i – og for at vi kan have anstændige virksomheder, her iblandt også pengeinstitutter, som man med god samvittighed kan være kunde hos og medejer af.

Fælleskassen har demokrati som en grundværdi. Vi folder demokratiet ud på mange måder. Som andelsselskab har vi et særligt ejerskab og en særlig styreform, der på helt unik vis sikrer at kundernes og ejernes interesser er de samme. Det er kunderne selv, der som andelshavere har ansvaret for gennem generalforsamlingen at vælge Fælleskassens øverste ledelse og sætte de vedtægtsmæssige rammer for vores fælles kasse. I vores forretningsmodel og hele virke har vi også tanken om demokrati med os – nemlig ved at være med til at skabe muligheder i menneskers hverdag. Det er jo en grundværdi i et demokratisk samfund, at det enkelte menneske har selvbestemmelse og ansvar og derfor også har krav på at kunne udfolde sig i sin hverdag. Derfor fastholder vi også, at der skal være nærhed mellem andelshaver og rådgiver – ligeværd i mødet er afgørende, og det gode argument og de velunderbyggede planer tæller når der træffes beslutninger og for eksempel bevilges lån. I Fælleskassen kommer sådanne værdier før hensynet til profit i Fælleskassen – for ellers bliver vi jo bare et ordinært pengeinstitut, hvor ”kunden” blot er en person som banken skal tjene penge på.

I Fælleskassen er andelshaveren i centrum – vi er nemlig brugernes økonomiske værksted. Modet til fremtiden og den finansielle sektor. Heller ikke 2012 var et ”kønt” år for den finansielle sektor. Der har igen været konkurser, opkøb, fusioner og andre tildragelser, som har udstillet usunde og kritisable forhold i sektoren. Vi har set grådighed i form af lukrative bonusaftaler og lønstigninger på chefgangene, mens der skæres ned og effektiviseres på gulvet. Finanssektoren har et dårligt image –vi får se om branchen evner at gøre noget ved det de kommende år. Det er let at skælde ud og kritisere den finansielle sektor – men hjælper det? Næppe – for som Preben Wilhjem siger i sit lille og meget lærerige essay ”Krisen og den udeblevne systemkritik”, så kan man ikke kritisere en haj for at være en haj. Og når man slipper profitdrevne virksomheder, som de klassiske banker jo er, løs ved en uhæmmet liberalisering af markedsvilkårene, således som man har gjort det i de seneste 20-30 år, ja så går hajerne selvfølgelig på jagt efter de nye profitmuligheder. Men Fælleskassen er ikke en haj –vi har netop helt andre principper end jagten på profit. Men vi svømmer jo alligevel i det samme bassin som de store grådige hajer. Og det kan altså godt være temmelig besværligt i det daglige at være en anstændig lille fisk i et farvand, hvor systemer og rammer er indrettet til de store og jagende. Det er også en udfordring, når det gælder om at fortælle hvem vi er og hvordan vi driver andelskassen. Vi ser det som en hovedopgave for Fælleskassen at blive meget bedre til at kommunikere og markedsføre os selv således at vi kan sikre vores fremtid gennem vækst og konsolidering. Dengang for snart 30 år siden, da en lille kreds

af idealister sad ude i Brønshøj og samlede nogle små bitte andelskasser, til det der nu er Fælleskassen, krævede det betydeligt mod, stærk vilje og fremtidstro for at virkeliggøre visionen om en bæredygtig andelskasse på ideologisk grundlag. Jeg tror, at vi i dag har brug for det samme mod og den samme stærke tro på Fælleskassens vision, for at vi kan navigere sikkert under de vilkår der nu engang findes. Hvis små pengeinstitutter som Fælleskassen ikke bare skal blive en kopi af de store, men rent faktisk mener noget, når vi taler om bæredygtighed, grønne tiltag, socialt ansvar og økonomisk soliditet, balance mellem indlån og udlån og nej til spekulation –når vi taler sådan, som vi jo gør i vores værdigrundlag, ja så kræver det, at vi tør gå nye veje og har modet og viljen til at prøve noget nyt af. Fælleskassen har måske nok været lidt for "anonym" de senere år – men jeg tror faktisk at vores overlevelse som selvstændigt pengeinstitut forudsætter, at vi formår at bryde "anonymiteten" og begynder at bruge de mange muligheder, der ligger foran os på nye måder. Derfor taler vi i bestyrelsen også rigtigt meget om markedsføring og kommunikation. Det er nok lidt uvante begreber i Fælleskassen - Selvom vi kun er 27 år, har vi allerede fået vaner. Men vaner er vel til for at blive brudt? Fælleskassens økonomi 2012 blev endnu et år med overskud i Fælleskassen. Det er ikke et mål for os, at vi tjene mange penge, men det er en nødvendighed at have en sund drift med et pænt overskud men det har vist sig svært at opnå i de senere år. I 2012 tjente Fælleskassen godt og vel det halve af, hvad vi gerne ville. Et overskud før skat på godt 3 millioner er dog set med bestyrelsens øjne acceptabelt under de givne forhold, hvor kravene udefra hele tiden skærpes, og hvor væksten i samfundet er gået i stå og forudsigeligheden er ringe. Resultatet er fuldt ud tilstrækkeligt til at sikre trygheden for andelshaverne. Og det er meget, meget vigtigt for os. Fælleskassen er robust og solid - også når det gælder vores økonomi. Vores evne til at løfte vores forpligtelser er i top. Denne evne udtrykkes i solvensen, som rundede 20 % i 2012. Det er pænt i forhold til lovens krav om 8 %. En solvensprocent på over 20 har længe været et mål for bestyrelsen, fordi vi ønsker, at Fælleskassen skal være modstandsdygtig i forhold til omverdenen, og være i stand til at kunne ride en storm af, hvis vi skulle være så uheldige at komme i uvejr. Men en høj solvens er ikke kun et værn i bestyrelsen anser vi en høj solvens som nødvendigt grundlag for at Fælleskassen kan blive større og derved sikre sin fremtid. Likviditeten i Fælleskassen er særdeles god. Likviditeten er udtryk for vores samlede beholdning af kontanter og let omsættelige værdipapirer, fx obligationer. Det skyldes især, at vi i Fælleskassen har et helt grundlæggende princip om at holde balance mellem udlån og indlån. Og det gør vi så rigeligt. Fælleskassen har modtaget mere end 100 millioner kroner mere i indlån end vi har videre udlånt. Den høje likviditet er naturligvis en tryghed for andelshaverne. Men det er også en udfordring,

fordi det er svært at få en renteindtægt hjem på overskudslikviditeten gennem de placeringer vi normalt kan anvende indenfor vores værdisæt. Det er ikke en beklagelse – blot en konstatering, som imidlertid peger på at vi også på dette område må udvikle os og formå at tilpasse os og bruge de ændrede vilkår. Derfor er bestyrelsen også i gang med at se på, hvorledes overskudslikviditeten bedst kan placeres. Under regnskabsgennemgangen vil Lars Frederiksen komme nærmere ind på blandt andet solvensen og likviditeten. På generalforsamlingen sidste år blev spørgsmålet om, hvorfor Fælleskassen ikke har kontantkasser rejst og i bestyrelsen fik indtryk af, at der måske var et ønske om at genindføre kontantbetjening. Beslutningen om at nedlægge kontantfunktionen blev taget for mange år siden af bestyrelsen og direktionen. Beslutningen er begrundet dels i sikkerheden for medarbejderne, dels i ønsket om at holde vores omkostninger nede, dels i en vurdering af at kontantbetjening bruges meget lidt og er på vej ud i rigtigt mange betjeningslokaler for pengeinstitutter. Bestyrelsen og direktionen har genovervejet beslutningen, og vi er nået til den konklusion, at beslutningen var rigtig og der vil ikke være for dele ved, at genåbne en kontant betjening, som på nogen måde kan opveje de mange ulemper. Vi er selvfølgelig optaget af hvilke gener det kan give andelshaverne her er det vores klare indtryk at det i praksis kun giver problemer for ganske få og i disse tilfælde er vi altid behjælpelig med at finde en praktisk løsning. Fælleskassens vilkår Antallet af pengeinstitutter i Danmark falder dramatisk i disse år. Der er forsvundet flere end 100 indenfor de seneste få år. Fælleskassen står ikke til at forsvinde tværtimod. Vi har fat i den lange ende og vi er kommet for blive. Der er forskellige årsager til at mange af de små banker, sparekasser og andelskasser har opgivet at drive deres virksomhed videre. Nogle institutter giver op, fordi mulighederne i deres naturlige opland svækkes. Udviklingen i udkantsområderne tynder altså også ud i antallet af pengeinstitutter. Den problemstilling er ikke aktuel hos os her i hovedstadsområdet. Vores problem er snarere om vi kan se skoven for bare træer altså om vi formår at finde og fokusere på mulighederne, uden at fortabe os i detaljer. Det er her, der er brug for en skarpere markedsføring og kommunikation. Så er der en gruppe pengeinstitutter herunder flere af de mellemstore som er bukket under på grund af de dispositioner og beslutninger der er truffet i institutternes direktioner og bestyrelser. De gik simpelthen over for meget på det fristende liberale marked. Det er oplagt at det finansielle kollaps, som vi har oplevet, og de efterfølgende politiske reaktioner, stiller flere og øgede krav til ledelserne og til det økonomiske fundament i pengeinstitutterne. I Fælleskassen har vi fuld forståelse for, at der skal reageres fra politisk hold, også gerne meget kraftigere og mere dybtgående end vi hidtil har set. Liberaliseringen er gået for vidt. Systemet trænger til en kraftig

opstramning. Endelige er der en nogle pengeinstitutter, som har givet op, simpelthen fordi det at være "lille" blev for svært-ikke mindst i lyset af de øgede administrative krav fra staten og øgede byrder til driftssystemerne. Den problematik mærker vi også i Fælleskassen. Derfor har vi også sat vækst med tilgang af mindst 1500 nye andelshavere inden udgangen af 2016 øverst på strategiplanen og jeg kan fortælle, at det foreløbigt går godt med den indsats. Vi har fået 300 nye andelshavere i 2012. En helt speciel trussel kommer fra politisk hold det er ikke klædeligt, at politikerne reelt støtter en dagsorden, der har som målsætning at reducere antallet af pengeinstitutter i Danmark. Jeg siger ikke, at det er politikerne, der driver denne dagsorden frem – men vi lever jo i et samfund, hvor der er større og stærkere økonomiske interesser på spil end hvad politikerne har mod og magt til at dæmme op for. Men jeg vil sige, at det er skuffende, hvis politikerne – i Grundtvigs eget fædreland ikke formår at skabe plads og rimelige vilkår for ærlige, anstændige og respektable andelskasser, der er forankret på et folkeligt grundlag, og er drevet frem af uegennyttige almindelige mennesker med visioner om en god hverdag og et bedre samfund for sig selv og andre. Det forekommer mig simpelthen at være politisk uklogt, at man ikke aktivt skaber plads til alternative pengeinstitutter, der kan bide de store profitdrevne virksomheder i haserne og måske pege på nye veje. Det er der brug for! Det må I gerne tale med jeres folketingsmedlem om!! På det praktiske plan i den daglige drift har den dramatiske strukturændring i den danske finansielle sektor selvfølgelig også betydning i forhold til udfordringer vi møder. Når antallet af aktører falder, så bliver der færre til at kæmpe om magten og færre til at sætte dagsordnen for eksempel for hvordan IT- systemerne skal køre og ikke mindst finansieres. Lige nu betyder det, at det bliver dyrere at være lille, og det bliver vanskeligere at få indflydelse. Den udfordring tackler vi i Fælleskassen ved at gå sammen med andre pengeinstitutter i fællesskaber for at sikre service til en pris vi kan betale. Fælleskassen er meget afhængig af at kunne være med i sådanne fællesskaber. Lad mig nævne nogle af de vigtigste:

- BEC – vores datacentral.
- Nets – det tidligere PBS til betalingsformidling.
- Kontantservice A/S – som sikrer mønt-og seddelomløb.
- Indskydergarantifonden –som dækker kunderne i tilfælde af konkurs.
- Lokale Pengeinstitutter – vores brancheorganisation, der bl.a. holder os ajour med lovgivning og stiller værktøjer til rådighed, og som også er talerør for de små pengeinstitutter.
- Finanssektorens Uddannelsescenter – hvor medarbejderne efter – og videreuddannes.

- Finanssektorens Arbejdsgiverforening – der sikrer ordnede arbejdsforhold.

Hertil kommer samarbejde med andre institutter både om produkter – fx realkreditlån – og om serviceydelser –fx håndtering af valuta og kontanter.

Medarbejderne.

Jeg har sagt det før – og jeg siger det gerne igen: Medarbejderne er ”guldet” i Fælleskassen! Det er medarbejderne der får det hele til at fungere – og det er medarbejderne, der i praksis skal realisere morgendagens Fælleskasse. Der stilles store krav til medarbejderne i et moderne pengeinstitut. I Fælleskassen stiller vi yderligere krav om, at medarbejderne står på mål for vores værdier og engagerer sig i at udvikle kassen. Og det gør medarbejderne rigtigt godt –lad os give dem en hånd! I 2012 har vi øget medarbejderstaben –dels for at fokusere mere på kommunikation forstået som markedsføring, dels for at stå klar til øgede tilgang af andelshavere, som jeg omtalt før. Fælleskassen har 16 engagerede medarbejdere, som er optaget af at betjene vore ca. 6000 kunder. Et generationsskifte er i gang i Fælleskassen – sådan må de jo være når virksomheden har rundet de 27 år. Nogle af de medarbejdere, som har været med i rigtigt mange år, har allerede taget hul på pensionistlivet –andre gør det snart. Sanna Rathschau stoppede i december måned, og Conny Andersen har sidste arbejdsdag senere på ugen. Det er markante medarbejdere, som har været meget synlige for andelshaverne, og som har gjort en gedigen indsats for Fælleskassen. Jeg vil gerne takke for jeres store indsats. Birgitte Hüttel – Fælleskassens bogholder - som har været med næsten lige fra starten, har valgt at stoppe senere på året. Og Steen Petersen, som heller ikke er helt ny længere, har valgt at gå ned i tid. Det er en stor procentuel udskiftning af medarbejderstaben, og jeg håber at alle andelshavere vil tage godt imod de nye medarbejdere, som I fremover vil møde på Bülowvej og i telefonen. I bestyrelsen er vi glade for, at mange har lyst til at søge job hos os – og vi er meget opmærksomme på, at det kræver noget at tilegne sig Fælleskassens særlige værdier og tankegange. Til gengæld oplever vi, at de nye bidrager til at udvikle Fælleskassen.

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet – som vi skal vælge medlemmer til senere i dag - er særdeles vigtigt for Fælleskassen. Repræsentantskabet har ansvaret for at vælge bestyrelsen – et ansvar der bestemt

ikke bliver mindre i disse år, hvor det stilles stadigt større krav til bestyrelserne. Det betyder også, som vi kommer tilbage til under forslaget til vedtægtsændringer, at det er nødvendigt at udstyre repræsentantskabet med en ny beføjelse til at udpege et bestyrelses medlem, som ikke er medlem af repræsentantskabet. Udover at vælge bestyrelsen spiller repræsentantskabet også en vigtig rolle som sparringspartner for bestyrelsen ved at give feedback på de orienteringer og tanker, som bestyrelsen og direktionen fremlægger for repræsentantskabet. Endelig kan man sige at repræsentantskabet har en tredje rolle – nemlig som udtryk for ejernes interesse. I et andelsselskab findes der jo ikke en lille gruppe af dominerende kapitalejere, der kan sætte deres vilje igennem. I Fælleskassen kommer ejernes interesse til orde her i dag på generalforsamlingen, og mellem generalforsamlingerne kommer ejernes stemme til udtryk på repræsentantskabsmøderne. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at rette en varm tak til alle jer i repræsentantskabet, for mange gode møder og for den store indsats der også ydes mellem møderne. Tak for jeres tid og engagement.

Aflønning af ledelsen

Aflønningen af bestyrelse og direktion er et særligt punkt, som i følge loven skal med her på generalforsamlingen. Vi gør gerne rede for aflønningen – det falder i god tråd med vores grundlæggende værdi om transparens. Når vi ønsker, at Fælleskassens organisation, forretningsprincipper og beslutningsveje er åbne og gennemskelige, så er det kun naturligt at bestyrelsens og direktionens løn forhold lægges åbent frem. Direktøren er lønnet med en fast løn, som i alt udgjorde 1.363.000 kroner i 2012. Bestyrelsens samlede vederlag udgjorde i alt 223.000 kroner – hvoraf formand og næst formand modtog henholdsvis 57 og 36 tusind kroner. Bestyrelsens vederlag fastsættes af repræsentantskabet, som har en årlig drøftelse af vederlaget. Direktørens løn fastsættes efter forhandling med bestyrelsen. For god orden skyld skal jeg oplyse, at der ikke udbetales variabel løn eller eksisterer nogen form for bonus ordninger i Fælleskassen. I note 8 i årsrapporten gøres der også rede for lønforholdene.

Afslutning

Hvis man tager krystalkuglen frem og prøver at se ind i fremtiden, så kan man få alle mulige forskellige mere eller mindre farverige syn – Jeg ved ikke, hvad der sker i fremtiden! Det er dog

min erfaring, at fremtiden ofte viser sig at blive helt anderledes, end eksperter og spåmænd og sandsigerske fortæller os, at den vil blive. Men jeg ved, at vi står midt i en stor forandringstid -i vores nære verden og ude i den store verden. Jeg ved, at vi skal være forberedt på, at det bliver anderledes, end vi forventede. Det betyder, at vi i Fælleskassen skal være robuste – som organisation og økonomisk. Jeg anser det for klogt, at være lidt ydmyge og holde mindst et ben på jorden. Og jeg ved, at det er nødvendigt, at vi hele tiden kvalificerer os og dygtiggør os som mennesker, som medarbejdere, som professionelle, og som bestyrelsesmedlemmer. Kun derved kan vi gribe mulighederne og trygt møde fremtiden. I det perspektiv mener jeg, at Fælleskassen står rigtigt godt – Fælleskassen har fat i den lange ende; men det kræver altså, at vi læner os frem og tør gå i lag med de muligheder, der ligger foran os. Personligt vil jeg gerne sige mine kolleger i bestyrelsen tak for et rigtigt godt og udviklende år i bestyrelsen – tak for det. På egne og på bestyrelsens vegne vil jeg gerne sige vores daglige ledelse – direktør Lars Frederiksen, tak for et godt samarbejde: Vi har virkelig løftet os i 2012. Tak til alle jer, der er mødt frem. Hermed overlader jeg beretningen til generalforsamlingen.