

sunday

by Danske Bank



Implementering af et digitalt værktøj

HD Organisation og Ledelse – modul 5 Afgangsprøve

Vejleder: Özcan Bardakci

Skrevet af: Casper Riise Middelbo (117842)

Samlet antal tegn: 162.072

Antal normalsider: 71,24

Forord

I forbindelse med udarbejdelsen af nærværende afgangsprojekt har jeg analyseret på implementeringen af boligsøgningsværktøjet Sunday – der er udviklet af Danske Bank.

Jeg vil i den forbindelse gerne takke medarbejderne i Danske Bank, Hellerup filialen for deres medvirken og engagement i forbindelse med mine undersøgelsesdesigns for at mine analyser har kunne blive en realitet.

Udover medarbejderne i Hellerup filialen vil jeg tillige takke ledelsen i min egen filial i Gentofte - i særdeleshed min filialdirektør Jack Jarman for at give mig den nødvendige frihed i min dagligdag til at tilrettelægge og udføre afgangsprojektets analyser.

Derudover vil jeg gerne takke min vejleder Özcan Bardakci, for hans store engagement og fleksibilitet i forhold til at passe de løbende vejledningstimer ind efter min travle hverdag og hele tiden være med til at presse på for at holde fokus og sikre mig bedst mulige arbejdsbetingelser for mit ønskede resultat med dette afgangsprojekt.

På det personlige plan skal lyde en stor tak til min kæreste Amanda, for at give mig plads og rum til at kunne begrave mig i skrivearbejdet der ligger bag nærværende afgangsprojekt, da det helt sikkert har krævet store ofre i vores fælles dagligdag.

Det er naturligvis mit håb, at de handlemuligheder jeg har skitseret for ledelsen i Danske Bank Hellerup filialen bliver taget til efterretning og de forhåbentlig kan give dem et udbytte i deres fortsatte arbejde med at implementere Sunday – til glæde for både medarbejdere og kunder.

København, den 28. april 2019

Stud. HD(O) Casper Riise Middelbo

Indholdsfortegnelse

1 INDLEDNING.....	1
1.1 BOLIGKØB PÅ EN NY MÅDE.....	2
1.2 EMNETS RELEVANS	3
1.2 BEGREBSDEFINITIONER.....	5
2 PROBLEMFELT	6
2.1 PROBLEMFORMULERING.....	6
2.2 AFGRÆNSNING.....	7
3 UNDERSØGELSESDSIGN	8
3.1 METODEVALG	9
3.1.1 Dokumentudvælgelsesmatrix – implementeringsmateriale fra Danske Bank.....	9
3.1.2 Dataudtræk fra Danske Bank.....	10
3.1.3 Semistruktureret interview – souschef.....	10
3.1.4 Fokusgruppeinterview - bankrådgivere.....	11
3.1.5 Semistruktureret interview - filialdirektør	12
3.1.6 Sammenhold af interviews.....	13
3.1.7 Interessentidentifikationsmatrix.....	14
3.1.8 Interessentkort 1 & 2	14
3.2 TEORIVALG	16
3.2.1 Mintzbergs organisationsstruktur	16
3.2.2 Kousholts interessentledelse.....	18
3.2.3 Goffmans roller.....	18
3.2.4 Hersey og Blanchards situationsbestemt ledelse	19
3.2.5 Blake og Moutons ledergitter	20
3.2.6 Steven Lukes magtidentificering	21
3.3 DATA- OG KILDEKRITIK	21
3.4 AFGANGSPROJEKTETS STRUKTUR	22
4. ANALYSE.....	25
4.1 KVANTITATIV ANALYSE - DATAUDTRÆK.....	25
4.1.1 Det kvantitative dataudtræk overfor de kvalitative interviews.....	27
4.2 ORGANISATORISK OPBYGNING I DANSKE BANK, HELLERUP FILIALEN	28
4.2.1 Organisationsstruktur i Hellerup filialen – Mintzbergs professionelle bureaukrati.....	29
4.3 IDENTIFIKATION OG PRÆSENTATION AF INTERESSENTERS INDFLYDELSE PÅ SUNDAY	32
4.4 INTERESSENTGRUPPERING	37
4.5 DELKONKLUSION	40
5 ROLLEMØNSTRE OG MAGTRELATIONER.....	41
5.1 FORLØB OG OBSERVATIONER VED INTERVIEW MED MC	41
5.2 FORLØB OG OBSERVATIONER VED FOKUSGRUPPEINTERVIEW	43
5.3 IDENTIFICEREDE ROLLER BLANDT INTERVIEWENES INTERESSENTER.....	44
5.4. INDBYRDES POSITIONERING BLANDT INTERESSENTERNE	51

5.5 MAGTRELATIONER OG -FORHOLD BLANDT INTERESSEENTERNE	54
5.6 BARRIERER FOR IMPLEMENTERINGEN AF SUNDAY	56
5.7 DELKONKLUSION	57
6 LEDELSESUNDERSTØTTELSE I HELLERUP FILIALEN	58
6.1 EFTERSPØRGSEL FOR KOMPETENCELOFT BLANDT INTERVIEWPERSONERNE.....	58
6.2 LEDELSESMÆSSIG HÅNTERING I DAG	61
6.3 LEDELSESMÆSSIG EFTERSPØRGSEL BLANDT INTERVIEWPERSONERNE.....	63
6.4 LEDELSESTYPER FOR EN SITUATIONSBETINGET LEDELSESSTIL MED UDGANGSPUNKT I INDIVIDET	66
6.5 DELKONKLUSION	67
7 KONKLUSION	68
8 REFLEKSION	70
9 PERSPEKTIVERING	71
10 LITTERATURLISTE	73
11 BILAG	75
11.1 DOKUMENTUDVÆLGELSESMATRIX	75
11.2 INTERVIEWGUIDES:	76
11.3 TRANSSKRIBERING AF INTERVIEWS.....	79
11.4: INTERESSENTIDENTIFIKATIONSMATRIX.....	91
11.5: DATAUDTRÆK.....	92
11.6 ADKAR-MODELLEN.....	93

1 Indledning

Danske Banks historie går tilbage til etableringen af Den Danske Landmandsbank, Hypothek og Vexelbank i København, der blev stiftet den 5. oktober 1871¹. To år senere blev Handelsbanken stiftet, og de to banker lå ved siden af hinanden på Holmens Kanal ved Kgs. Nytorv i København, indtil de fusionerede i 1990.

Siden fusionen i 1990 og frem til i dag, har der været en række opkøb og fusioner, men også frasalg, for at banken har kunnet styrke sin position på de finansielle markeder, primært i Norden². Danske Bank er for nuværende den største bank på det danske marked, og deres vision er at blive anerkendt, som den mest betroede finansielle partner³. Over tiden har banken, udover fusioner primært i Norden med succes, også haft opkøb i Irland 2004 og i Baltikum i 2006, hvilket har været med noget ringere held.

Sidstnævnte opkøb var af den finske bank Sampo. Sampo blev opkøbt for at styrke bankens *cash management* set up overfor deres nordiske kunder. Hvad banken senere har fundet ud af var, at der var en stor mængde non-resident kunder i de baltiske filialer, særligt i Estland, hvis kundeforhold har været tvivlsomme. Følgerne af dette opkøb har været utallige *shitstorms* i medierne, efter Danske Bank blev anklaget for at have overtrådt hvidvasklovgivningen, eftersom det ikke blev opdaget, at der blandt de ca. 15.000 udenlandske kunder eksisterede tvivlsomme kundeforhold, der brugte banken til at hvidvaske omtrent 1.500 milliarder kroner fra 2007 til 2015.⁴ Danske bank fremlagde selv konklusioner fra undersøgelsen af filialen i Estland i september 2018, og sagen er stadig under behandling.⁵

Selvom de forhold banken for nuværende står anklaget for, er sket udenfor Danmarks grænser, er der ingen tvivl om, at bankens vision om at være danskernes og kundernes mest betroede finansielle

¹ <https://danskebank.com/da/om-os/vores-historie> - afsnittet innovation gennem tiden

² <https://danskebank.com/da/om-os/vores-historie/fusioner?section=fusioner>

³ <https://danskebank.com/da/om-os/essensen-af-danske-bank>

⁴ <https://www.dr.dk/nyheder/tema/hvidvask-i-danske-bank>

⁵ <https://danskebank.com/da/om-os/corporate-governance/undersogelser-om-hvidvask>

partner, i den grad er blevet sat under pres, og banken om nogen derfor har brug for at styrke sit omdømme og genskabe kundernes tillid.

Et af de elementer banken har slået sig på siden sin oprindelse i 1871, har været fokus på at være en innovativ spiller inden for den finansielle sektor. Det hele startede med, at de var den første bank i Danmark til at tilbyde sine kunder kassekreditter allerede i året for bankens åbning. I nyere tid, var Danske Bank den første bank til at lancere en mobilbank app til smartphones i 2010 og komme først med nye digitale løsninger som eksempelvis betalingstjenesten Mobilepay, der blev lanceret i 2013⁶. Banken fortsætter med deres innovative fokus, der blandt andet også har medvirket til udviklingen af et nyt boligsøgningsværktøj for både eksisterende og potentielle kunder – Sunday.

1.1 Boligkøb på en ny måde

Boligsøgningsværktøjet Sunday er en ny måde at tænke boligkøb på. Helt overordnet, er Sunday et selvstændigt website, der består af indsamlet data fra boligportalen.dk om boliger til salg, et budget modul og et beregnings-modul af boliglån, der skal hjælpe brugeren til at få et overblik over sin nuværende situation og hvilke muligheder vedkommende har for køb af ny eller anden bolig.

Tanken bag Sunday er at give brugeren et medansvar og et bedre indblik i hele boligkøbsprocessen. Arbejdet med Sunday er derfor en stor forandringsproces for både kunderne der skal benytte sig af værktøjet, og bankens ansatte der skal modtage information og rådgive på en ny måde i boligkøbsprocessen. Sunday blev først lanceret som et pilotprojekt i 2016 i tre filialer. Efter en grundig afprøvning af værktøjet der havde givet den ønskede effekt, blev Sunday året efter i 2017, udrullet og lanceret i bankens øvrige filialer. Ved udrulningen til bankens øvrige filialer, blev der foruden morgenmøde-præsentationer og Skype-møder, afholdt systemtræningsdage centralt for alle relevante bankrådgivere. På systemtræningsdagene blev Sunday blandt andet præsenteret, som en tidsbesparende løsning for bankrådgiverne, da kunderne nu fremadrettet selv skulle og kunne lave mange af de elementer, som bankrådgiveren tidligere brugte tid på. Med Sunday er både bankrådgivernes arbejdsgang og kundernes indgangsvinkel til boligkøb, som nævnt, blevet radikalt ændret. Tidligere

⁶ <https://www.mobilepay.dk/om%20os>

indleverede kunderne økonomiske oplysninger, hvorefter bankrådgiverne sad og tastede oplysningerne ind i bankens it-systemer, dannede sig sit eget overblik over kundernes økonomiske situation, for at kunne fortælle kunden, hvad de kunne godkendes til af lånebeløb. Med Sunday skal kunderne selv oprette en profil og indtaste deres indtægter, nuværende udgifter og forventede udbetaling til en kommende bolig i det såkaldte *budget-modul*. Hvis kunderne ikke selv har mulighed for at oprette profilen, inviteres de til et møde – fysisk eller online – hvor de sammen med en bankrådgiver opretter en profil og gennemgår budget- og beregningsmodulet. Efter filialerne begyndte at skulle bruge Sunday-værktøjet, opstod der dog en modstand mod anvendelsen af det nye system blandt bankrådgivere, da arbejdet med Sunday umiddelbart ikke virkede til at være en tidsbesparende arbejdsgang, men tværtimod et tungere proces.

Den ændrede arbejdsgang var naturligvis både ny for bankrådgiverne, men krævede også et helt andet engagement fra kundernes side. Kundernes digitale parathed og velvilje var umiddelbart overvurderet fra bankens side og langt oftere end forventet, havde kunderne et ønske om at blive hjulpet og vejledt igennem den anderledes proces. Det medførte midlertidig til, at en del af bankrådgiverne benyttede sig af den tidligere proces og fra bankens synspunkt, blev det derfor svært at måle hvorvidt Sunday opnåede den ønskede hensigt med at give kunderne en bedre og nemmere oplevelse, når de skulle ud og købe bolig.

På den baggrund ønskes det undersøgt hvordan arbejdet med implementeringen og anvendelsen af Sunday finder sted i en filial i Danske Bank.

1.2 Emnets relevans

En bankrådgivers hverdag er præget af et stort kundefokus primært inden for rådgivning. Rådgivningen indbefatter fagområderne; investering af frie midler, pensionsmæssig opsparing, diverse forsikringsforhold samt boligfinansiering. Derudover indbefatter det også elementer som daglige bankforretninger, kort konti etc. Omfanget af kundeforespørgsler indenfor daglige bankforretninger kan i de fleste tilfælde håndteres af andre afdelinger i organisationen såsom *Danske Direkte* (supportafdeling i Danske Bank), der er centralt placeret og modtager daglige opkald fra både kunder og rådgivere. Da kompleksiteten ikke er særlig høj, og der ikke er et krav om større kreditmæssige beføjelser, certificeringer etc. gør det, at opgaverne ikke skal varetages af specialister.

Det er derimod ikke tilfældet indenfor investering, hvor en øget lovgivning om oplysningskrav, ændrede strukturer for mere gennemsigtighed samt krav om certificeringer på grund af en høj produktkompleksitet, giver området en helt anden tyngde i forhold til forhåndsviden og kendskab.

Bankrådgivere kan derfor i vid udstrækning søge støtte hos specialister og egne konsulenter, der kan tage over på rådgivning etc. hvor bankrådgiverens kompetencer og viden ikke altid er tilstrækkelige. Indenfor pension er den samme kompleksitet gældende, som for investering og tillige kan bankrådgiveren søge hjælp hos specialister og interne konsulenter i organisationen. For begge områder er det kendetegnet, at specialister og konsulenter ikke udelukkende supporterer, men kan også overtage dele af arbejdet for bankrådgiveren, ved at lave en efterfølgende sagsbehandling med pålagt dokumentationskrav etc.

Modsat kan bankrådgiveren i langt mindre grad søge hjælp, når det kommer til selve rådgivningen om boligfinansiering og udførslen af det efterfølgende samarbejde med kunden. Med en stor forandring, som f.eks. med implementeringen af Sunday, er det derfor vigtigt at hver enkelt rådgiver bliver – og føler sig – godt klædt godt på og forstår praktikken og hensigten med forandringen og implementeringen af et nyt værktøj.

Der er et stort set-up for support til nødvendig viden omkring boligfinansiering, da kompleksiteten på dette område tillige stiller høje kompetencemæssige krav. For bankens kunder, er det til gengæld et af de områder der betyder allermest, da den største andel af deres udgifter netop lægges til boligposten. Derudover er boligen, som bekendt, basen for hele ens tilværelse og dagligdag. Køb af bolig er derfor i særdeleshed et område hvor kunderne efterspørger hjælp og støtte fra bankrådgiveren, og det er derfor helt essentielt at bankrådgiverne formår at præsentere og bruge Sunday på professionel og betryggende vis.

1.2 Begrebsdefinitioner

Cash management – refererer til et bredt område indenfor finans, der involverer indsamling, håndtering og brug af kontanter. Det indebærer derudover også vurdering af markedslikviditet, pengestrømme og investeringer. *Cash management*, eller som det også kaldes *Treasury management*, benyttes som en term for det samlede produkt, der primært tilbydes til større erhvervskunder⁷.

Non-resident – er direkte oversat fra engelsk ”ikke bosiddende” og er en betegnelse for personer eller selskaber - fysiske eller juridiske – der ikke er bosiddende/har hovedvirke i det pågældende land, de er omtalt i forbindelse med.⁸

Hvidvask - er en eller flere økonomiske transaktioner, der foretages med henblik på at skjule, at en indtægt stammer fra en kriminell handling, f.eks. salg af narkotika, underslæb, mandatsvig, afpresning, tyveri eller røveri. Hvidvaskningen har således til at formål at forandre de illegale, "sorte penge" til legale, "hvide penge", der kan anvendes normalt. Ofte finder hvidvaskningen sted via internationale overførsler mellem netværk og/eller enkeltpersoner.⁹

Sunday – Sunday er Danske Banks boligplatform, der består af indsamlet data fra boligportalen.dk vedrørende boliger der er til salg, et budgetskeam til brugeren og et beregningsværktøj, der udregner blandt andet brugerens rådighedsbeløb, når der kigges efter ny bolig og viser hvad man kan købe for¹⁰.

Konstruktivisme – er en opfattelse inden for samfundsvidenskab der tager afsæt i, at sociale fænomener ikke kan opfattes direkte, men tolkes ved hjælp af begreber. I det konstruktivistiske paradigme er der ofte en opfattelse af at objektivitet nærmest ikke har en eksistens i praksis, da mennesker vil tolke på alt hvad de bliver præsenteret for og aldrig på helt den samme måde¹¹.

⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Cash_management

⁸ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/non-resident>

⁹ <https://da.wikipedia.org/wiki/Hvidvaskning>

¹⁰ <https://danskebank.dk/privat/vaerktoejer/andre-apps-og-sites/soeg-bolig-og-bliv-klar-til-koeb-med-sunday>

¹¹ http://denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/konstruktivisme

2 Problemfelt

Danske Bank har, som det er skitseret indledningsvist ovenfor, et arbejde foran sig med at genvinde deres kunders tillid. Historisk set, er bankens arbejde med innovative løsninger noget af det hvor de adskiller sig positivt fra konkurrenterne. Forløbet med implementeringen af Sunday er det centrale emne, da Sunday er et af de nyeste skud på stammen af innovative løsninger, der anses som banebrydende på markedet, og har en stor indvirkning på både bankrådgivere og bankens kunder. Hellerup filialen er udvalgt som omdrejningspunkt for analysen, da filialen ligger i et attraktivt område, hvor priserne på ejerboliger er blandt de højeste i landet, og der gemmer sig derfor et stort indtjeningspotentiale på boligfinansiering for Danske Bank. Derudover har banken allerede en samlet markedsandel, efter egen overbevisning, på omkring 50%, som de har stor interesse i at fastholde og gerne udbygge. På et overordnet plan, er der et indtryk i filialen i Hellerup af, at anvendelsen og implementeringen af Sunday værktøjet i den daglige drift, ikke er helt gnidningsfri og derfor anses som relevant for den senere analyse. Målet for afgangsprojektet er derfor at finde ind til hvilke elementer i implementeringen, der med fordel kan ændres og hvordan banken fremadrettet får styrket bankrådgivernes brug af Sunday.

2.1 Problemformulering

Med baggrund i det indledende og ovenstående problemfelt, er der i den senere analyse taget udgangspunkt i problemformuleringen:

Hvordan bliver bankrådgiverne i Hellerup filialen understøttet i den fortsatte implementering af Sunday?

For at kunne besvare hovedspørgsmålet, er der i analysen lagt fokus på følgende underspørgsmål:

- Hvilke aktører er relevante, og hvilken indflydelse har de på anvendelsen af Sunday?
- Hvilke rollemønstre og magtrelationer kan identificeres, og hvordan påvirker de implementeringen?
- Hvordan kan ledelsen styrke medarbejdernes anvendelse af Sunday?

2.2 Afgrænsning

Da implementeringen af Sunday i Danske Bank anses for at kunne gribes an fra flere vinkler, er en afgrænsning relevant, da ikke alle vinkler kan belyses i et afgangspjekt af nærværende omfang, med den ønskede dybdegående behandling. Afgrænsningen sikrer derfor også et større fokus på de udvalgte vinkler, så konklusioner og perspektiver aktivt kan videregives som konkrete værktøjer, for relevante magthavere til en forbedret oplevelse med anvendelsen af Sunday. Der er herunder opremset relevante afgrænsninger:

- Formålet med dette afgangspjekt er at analysere implementeringen internt i Danske Bank, hvorfor der afgrænses fra behandling af bankens egne og potentielle kunders subjektive holdninger til systemets relevans, brugerflade etc.
- Der afgrænses desuden fra behandling af de strategiske beslutninger truffet af Danske Bank koncernens øverste ledelseslag, hvor behandlingen afgrænses til at omfatte ledelsen i Hellerup filialen.
- I nærværende afgangspjekt er analysedelen afgrænset som skitseret i indledningen, til at omhandle Hellerup filialen og der drages derfor ikke paralleller til øvrige filialer eller sluttes konklusioner der omfatter andre filialer herom, eller området Banking DK generelt.
- Opgaven afgrænses også ved, at der ikke analyseres på tidligere implementeringer af platforme i filialen. Dette afgrænser opgaven i forhold til ledernes indstilling, værktøjer der stilles til rådighed samt bankrådgivernes engagement i de nye tiltag. Afgrænsningen måler derfor ikke på, om hvorvidt implementeringen af Sunday er generel eller repræsentativ for implementeringsformerne i Danske Bank filialerne. Opgaven tager heller ikke udgangspunkt i Danske Banks tidligere boligplatforme, også kendt som *Behovsanalysen*.
- Der gøres desuden opmærksom på, at forfatteren er ansat i Danske Bank, men at personlige erfaringer og holdninger til Sunday undlades medtaget i nærværende afgangspjekt, da det ikke bidrager analytisk til den i punkt 2.1 nævnte problemformulering.

3 Undersøgelsesdesign

Et undersøgelsesdesign er populært sagt fundamentet for analysearbejdet. Undersøgelsesdesign er betegnelsen for den fremgangsmåde vi har i forhold til at udforske det vi ønsker at blive klogere på, dog uden at det er en decideret projektplan (Andersen; 2009, s. 107).

Undersøgelsesdesignet er samtidig fundamentet, der ligger til grund for den senere udformede struktur og fremgangsmåde, der ligger forud for et analysearbejde - som findes i nærværende afgangsprøje i punkt 4 til 6. Undersøgelsesdesignet har til formål at sikre, at kombinationen af de fremgangsmåder, der finder sted inden for den indsamlede empiri, giver mulighed for og anledning til, at blive udforsket nærmere og senere besvaret i det definerede problemfelt samt problemstilling, nævnt i punkt 2 og 2.1. Undersøgelsesdesignet definerer tillige hvad konklusionerne af det udforskede ønskes at belyse, i forhold til hvornår og hvordan, i forhold til det udforskede data der indsamles og hvordan der behandles empiri.

For nærværende afgangsprøje, er det et tilbageblik på en implementering af et digitalt værktøj i Danske Bank, Sunday. Årsagen til at kigge tilbage på denne implementering, er for at forstå hvor banken er nu, i forhold til implementeringens start tilbage i 2017 og for at kunne fremskue og intervenere for at forbedre det fortsatte arbejde med Sunday blandt bankrådgiverne.

Hvordan det videnskabssteoretiske synspunkt er anlagt, er ligeledes en del af undersøgelsesdesignet, hvor der for nærværende afgangsprøje er taget udgangspunkt i en konstruktivistisk tilgang, med et fokus på de socialkonstruktivistiske elementer. Tilgangen er valgt i nærværende afgangsprøje, da det definerede problemfelt i punkt 2 og problemformuleringen i punkt 2.1, i høj grad tager afsæt i de sociale relationer blandt medarbejderne i Hellerup filialen samt de magtrelationer og rollemønstre der udspiller sig.

Den indsamlede empiri vil blive nærmere uddybet herunder i punkt 3.1 hvor selve metodevalget vil blive nærmere udfoldet.

3.1 Metodevalg

I forlængelse af det ovennævnte undersøgelsesdesign, beskriver nærværende metodevalg hvordan den senere analyse er tilrettelagt og hvordan de konkrete metoder og modeller er udvalgt. Den udvalgte teori i form af litteratur etc., belyses i afsnit 3.2 omhandlende teorivalget specifikt.

Indsamlingen af empiri i nærværende afgangsprøve er fordelt på en række forskellige metoder, for at sikre en differentieret analyse og understøtte en forforståelse til casens interesser. For at kunne danne sig et overblik over introduktionen forud for implementeringen til Sunday, er der udarbejdet en dokumentudvælgelsesmatrix som viser, hvilke interne dokumenter Danske Bank har benyttet gennem implementeringsfasen. Ud af dette, findes et dataudtræk fra Danske Bank, der viser i hvor høj en grad bankrådgiverne benytter sig af Sunday. Dette bruges senere til at kunne analysere på problemfeltet og problemstillingen nævnt i punkt 2 og 2.1

3.1.1 Dokumentudvælgelsesmatrix – implementeringsmateriale fra Danske Bank

Dokumentanalysen i form af en dokumentudvælgelsesmatrix, indeholder forskelligt relevant implementeringsmateriale der har været produceret centralt i Danske Banks backoffice-apparat og kommunikeret ud til de respektive filialer og deres bankrådgivere.

Udvælgelsesmatricen kan munde ud i en omfattende mængde af dokumenter, hvorfor der er en nødvendighed for at være selektiv, i udvælgelsen af hvilke dokumenter der er relevante (Stringer; 2014, s. 115).

I forlængelse af udvælgelsen, er der udarbejdet en matrix, som danner overblik over de udvalgte dokumenter (Lynggaard; 2015, s. 288). Dokumentmatricen er opstillet med de relevante udvalgte dokumenter forud for implementeringen af Sunday på filialniveau i Danske Bank, Hellerup filial, der findes i bilag 1.

3.1.2 Dataudtræk fra Danske Bank

Dataudtrækket er et indblik i Danske Banks interne data, der viser i hvor høj en grad, medarbejderne i Hellerup filialen benytter sig af Sunday som boligværktøj til at gennemføre et boligkøb. Dette findes i bilag 5. Formålet med at benytte dataudtrækket, er at give en for forståelse for omfanget af anvendelsen af Sunday i Hellerup filialen i bankrådgivernes daglige arbejdsgang. Dataudtrækket gav en oversigt over, hvor mange sager hver enkelt bankrådgiver havde udarbejdet der vedrørte køb af en ejerbolig. Disse udtræk blev derefter inddelt videre med, hvor mange af disse sager hvor Sunday var anvendt - helt eller delvist - samt hvor den tidligere boligkøbsproces *behovsanalysen* er fulgt og Sunday dermed ikke har været anvendt.

3.1.3 Semistruktureret interview – souschef

Udover dokumentudvælgelsesmatricen og dataudtrækket, ses en dokumentanalyse herunder udvælgelsesmatrixen ofte understøttet og kombineret med andre undersøgelsesteknikker (Lynggaard; 2015, s. 288). Ud fra informationer fra dokumentanalysen, ville det bedst blive kombineret med en interviewguide. Dette blev lagt til grundlag for udarbejdelse af en supportende interviewguide¹² for et semistruktureret interview, som herved skulle virke som understøttende element til dokumentanalysen. Denne interviewguide dannede rammen for det semistrukturerede interview med souschefen Marianne, fra Hellerup filialen. Marianne er fuld fortrolig med, at hendes navn deles i nærværende afgangprojekt. Det semistrukturerede interview blev valgt som metode, da ønsket for analysen var, at interviewet skulle foregå som en almindelig dialog med souschefen, men med en specifikt underliggende dagsorden fra interviewerens side. Interviewet fandt sted i Hellerup filialen en eftermiddag i hverdagen efter bankens lukketid, for at sikre trygge rammer for Marianne.

Interviewguidens form kan være mere eller mindre styrende for interviewet, og desuden være mere eller mindre detaljeret og teoristyret alt afhængigt af hvad den interviewende ønsker for interviewet (Tanggaard og Brinkmann; 2014, s. 58). I forhold til den senere analyse, gav en interviewguide for et semistruktureret interview værdi, for at sikre at dagsordenen for interviewet fastholdes, så den

¹² Se bilag 2.1: Interviewguide, MC - souschef

empiri der indsamles kan bruges til det ønskede formål. Dagsordenen var også med til at sikre en høj reliabilitet og validitet.

Styrken ved den udvalgte metode er i særdeleshed, at souschefen har mulighed for at fortælle om sine oplevelser med egne ord og komme ind på de forhold der for hende, er de mest relevante i forbindelse med implementeringen af Sunday i Hellerup filialen. Derudover giver det interviewer muligheden for at få uddybet modtagne svar. En væsentlig ulempe for det semistrukturerede interview er dog, at interviewerens interesse kan blive en dominerende faktor og på den måde påvirke resultatet af det semistrukturerede interview (Stringer; 2014, s. 106). For at eliminere muligheden for, at interviewer dominerer interviewet, kunne et alternativ til det semistruktureret interview eksempelvis være et spørgeskema, hvor spørgerammen er fastlagt. For den udarbejdede analyse i punkt 4 til 6 er spørgeskema dog fravalgt, da denne blandt andet ikke giver mulighed for at observere souschefens kropssprog og sprogbrug. Desuden, ville det heller ikke give muligheden for, at souschefen kunne kommentere på emner ud over spørgeskemaets rammer, hvilket tillige var en del af hensigten med det semistrukturerede interview. Fokusområdet for analysen i punkt 4 til 6 er i henhold til den definerede problemformulering i punkt 2.1, hvordan Sunday blev implementeret og hvordan denne fremadrettet kan forbedres i relation til Hellerup filialens bankrådgivere.

3.1.4 Fokusgruppeinterview - bankrådgivere

Udover det ovenfor skitserede semistrukturerede interview, blev et supplerende fokusgruppeinterview vurderet som en relevant metode til indsamling af yderligere empiri til analysen. Til interviewet var der – som det også var tilfældet i det semistrukturerede interview – udarbejdet en interviewguide¹³, for at sikre at respondenterne i fokusgruppen holdt sig indenfor emnet. I fokusgruppeinterviewet deltog fire af Hellerup filialens syv rådgivere. Interviewet fandt sted i Hellerup filialen en hverdagsmorgen, før filialens åbningstid for kunder, for at danne så trygge rammer for respondenterne som muligt og med minimal indgriben i deres hverdag. Det semistrukturerede interview med souschef Marianne blev afholdt forud for fokusgruppeinterviewet, da interviewet med Marianne skulle være retningsgivende for fokusgruppeinterviewet.

¹³ Se bilag 2.2: Interviewguide, fokusgruppe – rådgivere

Alternativt kunne der have været udvalgt en ”neutral grund” på eksempelvis CBS for at eliminere Panopticon-effekten (Brinkmann; 2014, s. 363) ved at medarbejderne blev hevet ud af de vante rammer, hvor filialledelsen var til stede udenfor mødelokalet. Ved udvælgelse af anden location ville det dog give nogle praktiske udfordringer i forhold til at respondenterne skulle nå til Hellerup efter fokusgruppen for at åbne filialen, hvilket var afgørende for at det blev fravalgt. En af de markante styrker ved fokusgruppeinterviews er, at man får indblik i respondenternes livsverden gennem deres narrativer. Herudover at blandt andet magtforhold og relationer kan tydeliggøres samt, at den kan give indblik i en eventuel meningsdannelse der finder sted i fokusgruppen (Bloksgaard og Andersen; 2012, s. 74). Empirien der indsamles ved et enkeltstående fokusgruppeinterview, virker sjældent repræsentativt i det store billede og man kan sjældent generalisere ud fra den empiri der kan indsamles ved et enkeltstående fokusgruppeinterview. Derudover er det svært at få indblik i de enkelte respondents synspunkt og nogle vil måske holde deres meninger for sig selv. Årsagen hertil kan eksempelvis være en frygt for at sige noget, som de øvrige respondenter ikke synes om, eller er uenige i. Afgørende er det, at udsagnene i fokusgruppen kan være præget af en diskurs i gruppen og udtalelserne kan derfor være påvirket heraf (Tanggaard; 2014, s. 70).

I stedet for et fokusgruppeinterview, kunne et semistruktureret interview have været anvendt igen. Fordelen ved denne metode er, udover de tidligere nævnte, at interviewet er 1:1, og at det kan give anledning til en mere personlige holdning fra respondenterne (Tanggaard; 2014, s. 67). Det ville i stedet for, gavne at prioritere fokusgruppeinterviewet, da metoden blev vægtet højere i forhold til den synergieffekt, der kan opstå blandt respondenterne, når de får mulighed for at udfordre hinandens synspunkter.

3.1.5 Semistruktureret interview - filialdirektør

I forlængelse af det semistrukturerede interview med souschefen i Hellerup filialen og fokusgruppeinterviewet med filialens bankrådgivere, blev der udført endnu et semistruktureret interview med Hellerup filialens filialdirektør. Interviewet fandt sted i Hellerup filialen en hverdag eftermiddag i bankens åbningstid. Dette interview er udført for at komme med konkrete ledelsesanbefalinger til

det videre arbejde i filialen med implementeringen af Sunday-værktøjet ud fra den viden og de tematikker der er indsamlet og bemærket på baggrund af analysearbejdet i de senere afsnit 4 til 6.

På den baggrund, skal outputtet af dette interview bruges i forhold til afgangsprojektets afsnit 8 der omhandler refleksion, samt danne grundlag for yderligere udfoldelse ved den mundtlige fremlæggelse, der i tråd med en action research tilgang er udformet som en intervention. Filialdirektøren har herved fået en konkret værktøjskasse med redskaber til det fremadrettede arbejde for en mere succesfuld implementering af Sunday-værktøjet i Hellerup filialen. Styrken ved denne metode, i forhold til eksempelvis et åbent interview og til forskel fra det første semistrukturerede interview, er at det fastlægger en ramme for interviewet, men også giver den interviewede mulighed for nysgerrigt at spørge mere ind til interviewerens for at kunne opnå den ønskede viden og handlingsorienterede værktøjer. Med den baggrund skulle filialdirektøren derfor kunne opnå et mere oplyst grundlag at lykkedes mere succesfuldt med implementeringen af Sunday-værktøjet på. For så vidt angår negative aspekter eller opmærksomhedspunkter for den udvalgte metode er der intet yderligere nævneværdigt udover de allerede observerede opmærksomhedspunkter i afsnit 3.1.3.

3.1.6 Sammenhold af interviews

I forlængelse af udvalgte tematikker fra både det semistrukturerede interview og fokusgruppeinterviewet, blev der afholdt et semistruktureret interview med filialdirektøren, for at præsentere anonymiserede udtalelser og holdninger til implementeringen af Sunday både i forløbet op til samt det fortsatte arbejde med at integrere boligsøgningsværktøjet i filialens daglige drift. Et fælles opmærksomhedspunkt for de udvalgte metoder for indsamling af empiri til brug for senere analyse, er en risiko for at udsagn fra de interviewede er uærlige, hvis vedkommende er drevet af en diskurs om at skildre noget bestemt. Eksempelvis for souschef Mariannes vedkommende, ved udelukkende at pointere positive elementer ved Sunday og implementeringen for at syne mere som en dygtig og loyal leder, der følger koncernens mål. For at reducere denne risiko, er alle respondenter forud for interviews blevet lovet, at alle elementer omkring interviewene udelukkende anvendes til brug for nærværende afgangsprojekt. De tre interviews blev analyseret ud fra en meningstransskriberende

tilgang (Tanggaard; 2014, s. 67). Der blev således ikke udført en fuld transskribering af de to interviews, men hvor der med stikord minut for minut blev noteret hvad der blev talt om¹⁴. Stikordene blev dernæst grundlag for en overordnet udvælgelse af teoretiske tematikker. Temaerne gav anledning til en revurdering af problemformuleringen, da data viste interessante aspekter indenfor interessentledelse, rollemønstre, ledelsesstrategi og magt som blev fundet mere relevante end en analyse omhandlende selve tilgangen ved implementeringen af Sunday.

3.1.7 Interessentidentifikationsmatrix

For at danne sig et enkelt overblik, bør udvalgte interessenter for projektet identificeres. Dette vil skabe en mere nøjagtig vurdering af subjektive holdninger gennem udvalgte metoder, herunder interviews. Interessentanalysen er derfor sammenfattet i en interessentidentifikationsmatrix som dernæst kan anvendes til at udarbejde et interessentkort. Den grafiske illustration i interessentkortet, hvor interessenterne placeres ud fra deres karakteristika, skaber et enkelt overblik over relevante interessenter, samt deres respektive indflydelse på projektet og deres indbyrdes roller (Kousholt; 2017, s. 242)¹⁵.

Vurderingen af hvilke interessenter der skal medtages, er en subjektiv vurdering skabt ud fra brain-writing eller brainstorming, men kan også sammensættes ud fra den information, der kan være opnået i en dokumentanalyse (Kousholt; 2017, s. 240 og 322).

3.1.8 Interessentkort 1 & 2

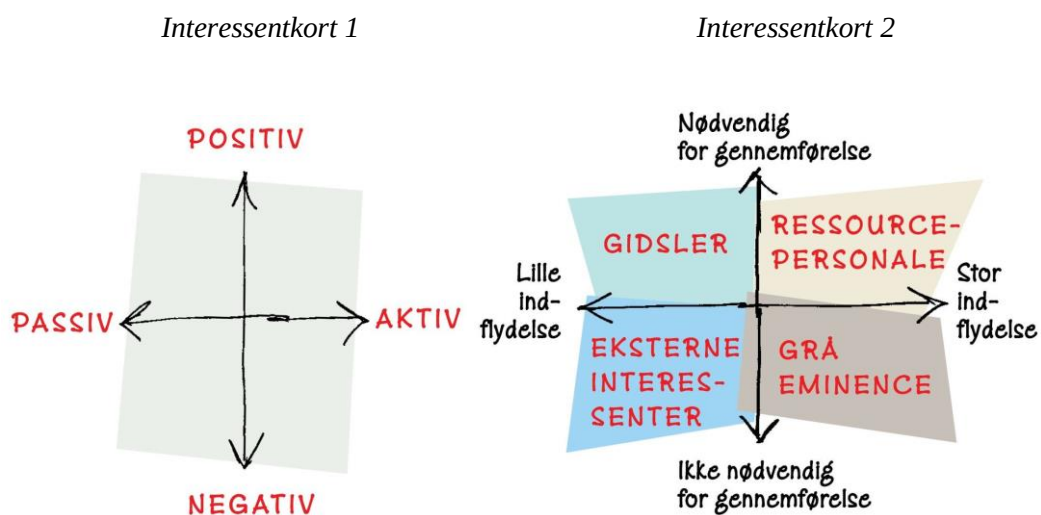
For derefter at identificere hvilke interessenter der er relevante i analysen, blev der efterfølgende udarbejdet to interessentkort (Kousholt; 2017, s. 239). Interessentkortene viser helt basalt set hvilke interessenter der er relevante – i denne forbindelse for implementeringen af boligsøgningsværktøjet Sunday i Danske Bank – i forhold til gennemførslen af et projekt.

¹⁴ Se bilag 3.1 og 3.2: transskribering, MC – souschef og fokusgruppe – rådgivere

¹⁵ Se bilag 4: Interessentidentifikationsmatrix

På kortet grupperes de relevante interessenter på to forskellige kort, det ene der opdeler interessenterne i om de er aktive eller passive i forhold til projektet og om de er positive eller negative overfor projektet. Positive interessenter ønsker eksempelvis en implementering gennemført og virker imødekommende, hvorimod negative interessenter ikke gør.

Ved også at måle om interessenten er aktiv eller passiv, kan have betydende effekt, da eksempelvis en negativ aktiv interessent kan påvirke passive positive interessenter i den forkerte retning. Derfor skal man også kigge på andet interessentkort, der grupperer interessenterne i om de har en lille eller stor indflydelse på projektet og om de er nødvendige for gennemførslen af projektet eller ej. På den måde, kan man opdele sine medarbejder i, om hvorvidt de anses for værende indflydelsesrige og omfanget af informationsdeling.



Interessentkort 1 & 2 - Kilde: Kousholt; 2017, s. 242.

Styrken ved interessentkortet er, at det ret nemt og overskueligt viser iagttageren hvem der er relevante nøglepersoner for et givent projekt og samtidig skitserer hvordan forskellige interessenter grupperes. Dog forholder interessentkortet sig udelukkende til grupperinger og ikke yderligere belyser årsagerne eller effekterne af disse grupperinger. Der blev, på baggrund af de udvalgte tematikker fra fokusgruppen, udført et semistruktureret interview med Hellerup filialens filialdirektør, for at komme med konkrete ledelsesanbefalinger til det videre arbejde i filialen med implementeringen af Sunday. Afslutningsvist er det værd at bemærke, at der bevidst er sket en klar afgrænsning

i forhold til metodevalget. I dette afgangsprøje tager undersøgelser udgangspunkt i både en kvalitativ tilgang til indsamling af data samt en kvantitativ tilgang.

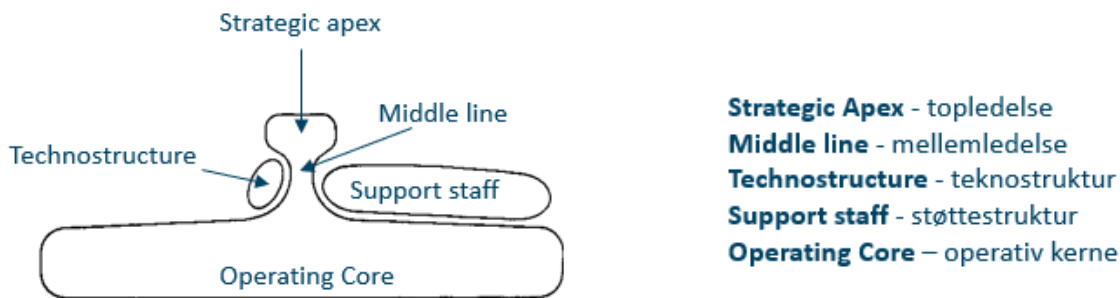
3.2 Teorivalg

Litteratur- og teorivalget er valgt ud fra undersøgelsesdesignet samt valget af metode, som det er skitseret i de foregående afsnit. Litteraturvalget i afgangsprøjet vil blandt andet være præget af, det er udført som et casestudie, med en dertilhørende kvalitativ undersøgelse, der tager udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv og med en aktørbaseret tilgang. I forlængelse af den skitserede metode for den udarbejdede analyse i punkt 4, vil der herunder være en kronologisk gennemgang af den udvalgte teori.

3.2.1 Mintzbergs organisationsstruktur

Indledningsvist vil organisationen og strukturen i den del af Danske Bank, som problemstillingen berører, blive defineret ud fra Henry Mintzbergs teori om design af effektive organisationer for at give læseren et indblik heri og på den måde få en grundlæggende forståelse for scenen analysen udspiller sig på. Det professionelle bureaukrati kendetegnes ved en større operativ kerne, hvor ansatte er tildelt meget handlefrihed og ejer egne beslutningskompetencer i den daglige hverdag. Dette betyder, at beslutningskompetencen er decentraliseret, da de ansatte i den operative kerne anses som værende specialister og professionelle fagfolk¹⁶. Udover dette, kendetegnes det professionelle bureaukrati også ved, at der oftest er en vis standardisering af opgaveløsningerne, herunder Sunday som eksempel også. Disse redskaber er med til at skabe en fælles ramme for, hvordan opgaverne vil blive løst af den operative kerne, hvilket er en af kerneelementerne i den professionelle bureaukratiske organisationsform.

¹⁶ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2015), hvordan organisationer fungerer, 3 udg., s. 90



Figur af det professionelle bureaukrati – kilde: Jacobsen og Thorsvik; 2015, s. 90. (tilrettet af forfatter)

Elementer i det professionelle bureaukrati:

Strategic Apex – topledelsen. Personer med øverste administrative ansvar.

Middle line – mellemlidelsen. Ansatte med ansvar for den operative kerne og formidling mellem topledelsen og den operative kerne.

Technostructure – teknostruktur. Personer som påvirker organisationen udefra, men ikke nødvendigvis er en del af den ”fysiske” arbejdsplads i organisationen. Dette kan være arbejdsopgaver som udarbejdelse af procedurer og vedligeholdelse af IT og teknik.

Support staff – støttestruktur. Andre ansvarsområder end selve ”produktionen”, herunder daglige opgaver som rengøring, kantine mm.

Operating Core – operativ kerne. Ansatte der udgør det arbejde, som organisationen skal udføre, for at realisere sine mål.

Fordelen ved det professionelle bureaukrati er, at på grund af de ansattes høje faglige kompetencer og deres handlefrihed i det daglige arbejde, sikrer man også et højt fagligt niveau og kan oftest fører til hurtigere sagsbehandling. Ulempen ved det professionelle bureaukrati er, at da der oftest er standardiserede og formaliserede arbejdsgange i forhold til processerne, kan der opstå konflikter omkring udøvelsen af anderledes sager¹⁷. I sådanne situationer inddrages mellemlidelsen. Perspektivet på den teoretiske tilgang er defineret ved brug af Mintzbergs termer for det professionelle bureaukrati, hvor bankrådgiver-rollen er defineret som en specialistrolle i den operative kerne, med en lille hjælp fra teknostrukturen, der som bekendt er lille i denne organisationsudformning i Mintzbergs teori og i Danske Bank regi i denne del af organisationen primært vil være bestående af tekniske

¹⁷ Et.al

eksperter¹⁸. Kigger man dog på hele Danske Bank som organisation og ikke kun på filialniveau, befinder man sig i forhold til Mintzbergs termer i maskinbureaukratiet¹⁹. Et af kendetegnene ved maskinbureaukratiet er blandt andet en større teknostruktur, der derfor er et udtryk for et større setup af eksperter til at supportere den operative kerne.

3.2.2 Kousholts interessentledelse

Derudover for senere at kunne besvare problemformuleringen i punkt 2.1's første underspørgsmål blev der udvalgt videre teori indenfor: *Project stakeholder management – Interessentledelse* - der ifølge Bjarne Kousholt er et nøgleelement som sikrer at et projekt kommer godt fra start, og kan med fordel tage udgangspunkt i en interessentanalyse (Kousholt; 2017, s. 239). Interessentanalysen er relevant at udføre og evaluere i hele projektets livstid da interessenternes grad af engagement i projektet kan variere og have indflydelse på projektets succes. Vurderingen af hvilke interessenter der skal medtages, er en subjektiv vurdering skabt ud fra brainwriting eller brainstorming, men kan også sammensættes ud fra den information, der kan være opnået i en dokumentanalyse (Kousholt; 2017, s. 240 og 322).

3.2.3 Goffmans roller

For at få identificeret de forskellige roller i filialen, er der udvalgt Erving Goffmans teori vedrørende *hverdagslivets rollespil*. Ifølge Goffman, indtager individer hver dag roller, alt afhængigt af hvilken kontekst de er i (Goffman; 2014, s. 203). Ved at være opmærksom på disse roller ved forskellige kontekster (i Goffmans termer; *kulisser*), kan denne opmærksomhed bruges som et redskab til forstå de enkelte individers *iscenesættelse* og *optræden*. Individer agerer forskelligt alt afhængigt af hvor de befinder sig, samt i hvilken kontekst de er i. Hvis den – bevidst eller ubevidst – påtagede rolle opdages, kan det bruges taktisk til at gennemskue individet som opfører *teaterstykket*. Det er forskelligt om den *optrædende* er overbevist om eget skuespil og om hvor meget han tror på at den pågældende iscenesættelse er *virkeligheden*. Hvis publikum er overbeviste om at den optrædendes

¹⁸ Mintzberg, H. (2009), Structures in Fives Designing Effective Organizations, s. 195

¹⁹ Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2015), hvordan organisationer fungerer, 3 udg., s. 88

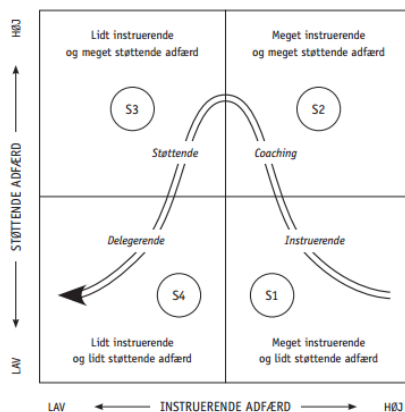
ydre fremtræden - er det kun den utilfredse der kan gennemskue om skuespillet er ægte eller falsk (Goffman; 2014, s. 203).

Årsagen til, at interessenter kan spille og påtage sig en rolle kan både være et bevidst, men også et ubevidst, ønske om at fremføre sig selv. Eksempelvis kan en medarbejder ønske at fremstå på en måde ledelsen efterspørger for derigennem at opnå privilegier eller andet. Rollen kan være ubevidst i situationer hvor medarbejderen er usikker på hvor meget ledelsen egentlig observerer medarbejderen (Visholm; 2014, s. 363), som skitseret i punkt 3.1 også har været et opmærksomhedspunkt for en senere tolkning af den indsamlede empiri.

3.2.4 Hersey og Blanchards situationsbestemt ledelse

De to teoretikere Hersey og Blanchard står bag en teori, kaldet situationsbestemt ledelse der giver en leder mulighed for at tilpasse sin ledelsesadfærd ud fra dennes medarbejders individuelle kompetencer og engagement (Kousholt; 2017, s. 129).

Situationsbestemt ledelsesmodel (Hersey & Blanchard):



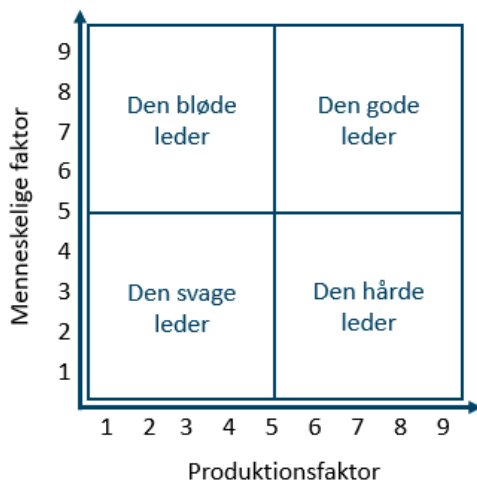
Kilde: <https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2014/12/15/situationsbestemt-ledelse>

Ovenstående model er bygget på fire niveauer, som er inddelt i fire grader af medarbejderkompetence og engagement samt fire grader af dertilhørende ledelsesadfærd. Kernepunktet i modellen er, at der ikke findes én ledelsesadfærd der er bedst, hvorfor lederen kan tilpasse sin ledelsesadfærd afhængig af den enkelte medarbejder og pågældende situation (Jacobsen og Thorsvik; 2014, s. 399).

3.2.5 Blake og Moutons ledergitter

Som supplement til Hersey og Blanchards situationsbestemte ledelsesadfærd, er der anvendt *Ledergitteret* af teoretikerne Blake og Mouton (Kousholt; 2017, s. 126). Ledergitteret beskriver lederens egenskaberne via et koordinatsystem, ud fra de menneskelige faktorer og produktionsfaktorerne. Som vist i nedenstående tabel, kan ledergitteret overordnet inddeles i fire ledertyper:

Figur: ledergitteret (Blake & Mouton, 1975)



Kilde: udarbejdet af forfatter, gengivelse af Kousholt; 2017, s. 126.

Den bløde leder (1,9): lederen, der tager mere hensyn til de ansatte og tilsidesætter projektets mål

Den gode leder (9,9): lederen, der formår at udnytte medarbejderne og produktionen optimalt

Den svage leder (1,1): lederen, der hverken lykkes med høj produktion eller tilfredse medarbejdere.

Den hårde leder (9,1): lederen, der hellere vil opnå høj produktion uden at tænke på ansattes vel.

Modellen er valgt, da den er rettet mod at identificere den bedste ledertype i forhold til situationen (Kousholt; 2017, s. 126), fremfor hvordan lederen kan tilpasse sig medarbejderen og findes derfor relevant, i forhold til hvorledes ledelsen har indflydelse på nærværende afgangsprojekts problemstilling.

3.2.6 Steven Lukes magtidentificering

Endvidere er der anvendt en magtanalyse, som er udviklet af teoretikeren Steven Lukes. Analysen argumenterer for, at magten basalt set har tre forskellige ansigter. Lukes mener udover at magt kan grupperes i tre ansigter, at magten lever i adfærden som en synlig kraft, der kan observeres (Brinkmann; 2014, s. 359). Ved hjælp af Lukes' analyse, kan magtforholdene analyseres i forhold til, hvem der har magten til at træffe beslutninger, hvem der har magten til at sætte dagsorden og hvem der har magten til at påvirke menneskers ønsker og præferencer (Brinkmann; 2014, s. 362).

3.3 Data- og kildekritik

Udover udvælgelsen af teoretikere til udforskningen af problemformuleringen, skal man også forholde sig til validitet og reliabilitet i det indsamlede data og de kilder man anvender og analysere på, ved brug af metoden *data- og kildekritik*. Data- og kildekritik er en videnskabelig metode, hvis formål er at vurdere udvalgt kilders pålidelighed, i forhold til den kontekst oplysningerne er anvendt i. Det er dog væsentligt at understrege, at det ikke kun er selve kilden, men analyse og tolkning af indholdet fra kilden og baggrunden for den publicering der anvendes til analyse der skal vurderes. Som nævnt i afgrænsningen i afsnit 2.2, gøres der opmærksom på, at afgangsprojektet er skrevet af en personlig rådgiver i Danske Bank fra Gentofte filialen, der selv blev præsenteret for implementeringen i 2017, men der så vidt muligt undlades at indbringe subjektive holdninger fra forfatteren, der ville kunne have en misvisende effekt i projektet. I nærværende afgangspåprojekt, skal vurderingen af kilderne rettes mod to vigtige dele: dataindsamlingen og den udvalgte litteratur. Hvad angår indsamlingen af data er det oplagt at causere over, om det udsnit af respondenter der er udvalgt i den følgende analyse, er repræsentativt for hele Hellerup filialen. Årsagen hertil er, at det af praktiske årsager ved fokusgruppeinterviewet, ikke var muligt at have alle filialens syv bankrådgivere til stede, men kun fire. Et opmærksomhedspunkt er derfor blandt andet om den samlede meningsdannelse ville have set anderledes ud, hvis det var muligt at totalpopulationen havde været til stede, samt om der havde været en anden eller mere nuanceret mening og holdning til konteksten. Det er desuden væsentligt at forholde sig til, hvorfor der er valgt en kvalitativ tilgang til interviewene og ikke i stedet er benyttet, eller suppleret med, en kvantitativ tilgang i afgangspåprojektet. Årsagen hertil kan beskrives med den grund, at kvantitative observationsdesigns i udgangspunktet er omfattende og tidskrævende at udføre og det i afgangspåprojektets forstand, ansås som bedst at udføre kvalitative

interviews. For så vidt angår udvælgelsen af litteratur til afgangsprojektet, er det også oplagt at diskutere, om andre teorier kunne have været taget i brug som substitut for de udvalgte. Det er dog af forfatterens overbevisning, at de valgte teorier, er udvalgt på baggrund af deres relevans i forhold til de aktuelle problemstillinger. I udvælgelsen er der taget højde for teoriernes styrker og begrænsninger i forhold til den indsamlede empiri, hvorfor der tillige også er nævnt teorier, der belyser ønskede afgrænsninger. De aktuelle teorivalg, tager i høj grad, også udgangspunkt i, at teorierne samlet komplementerer hinanden konstruktivt. Samtidig udgør de valgte teorier i fællesskab, en interessant og solid referenceramme for den kvalitative undersøgelse. Afrundingsvist pointeres det, at der løbende i afgangsprojektet vil være et fokus på, at udsagn kan være baseret på et enkelt individs personlige holdning og/eller præferencer og derfor kan anses som værende subjektive. Igennem hele afgangsprojektet vil der derfor være en kritisk tilgang til de anvendte kilder og en sikring af, at den anvendte information fra respondenterne i eksempelvis fokusgruppeinterviewet og ved udvalgte teorier værende så pålidelige og så objektive som mulig - selvom total objektivitet aldrig vurderes muligt (Darmer, Jordansen, Madsen og Thomsen; 2010, s. 55-57).

3.4 Afgangsprojektets struktur

Sammensætning af afgangsprojektet har en struktur med inddeling i flere forskellige afsnit og underafsnit, med det formål at hvert enkelt afsnit tilfører viden til udforskning af de problemstillinger der ønskes gennemgået og analyseret i afgangsprojektet. I forlængelse følger der herunder en orienterende gennemgang - af de 11 afsnit danner grundlaget for denne behandling.

Afsnit 1: Indledning

Afgangsprojektets første afsnit indledes med en introduktion til fagområdet og begrundet emnets relevans. Derudover belyses kort få væsentligste begrebsdefinitioner fra indledningens tekst.

Afsnit 2: Problemfelt

Afgangsprojektets andet afsnit handler om en generel introduktion til afgangsprojektets problemfelt og de dertilhørende problemstillinger. Der er desuden en defineret problemformulering samt en afgrænsning af selve problemfeltet.

Afsnit 3: Undersøgellesdesign

Afgangsprojektets tredje afsnit handler om en gennemgang af den ramme for metode der er anvendt i afgangsprojektet. Derudover belyses baggrunden for hvilken videnskabsteoretisk tilgang der er anvendt, samt hvilke bevæggrunde der ligger bag ved valget af teori. Afslutningsvist i afsnittet er der skitseret kildekritik samt en oversigt over afgangsprojektets struktur.

Afsnit 4-6: Analyse

I de følgende afsnit, som skitseret nedenfor er der foretaget en gennemgang og en konkret analyse af de førømtalte problemstillinger, i afsnit 2. Afsnittene er inddelt så de hver især behandler især ét fokusområde der henholdsvis omhandler analyseemnerne:

Interessenter og ressourcer der er relevante for anvendelsen af Sunday. Ud fra indsamlet empiri gennem blandt andet et fokusgruppeinterview, vil der blandt andet blive kigget på, hvordan og hvilke aktører der er relevante for implementeringen af Sunday og hvilke ressourcer de forskellige aktører fik stillet til rådighed fra Danske Bank.

Rollemønstre og magtrelationer der kan identificeres og hvordan de påvirker implementeringen. Ud fra indsamlet empiri og teorier som Goffmans *hverdagslivets rollespil*, vil det blive belyst og analyseret, hvordan de interne rollemønstre kunne have påvirket denne implementering.

Hvordan ledelsen kan styrke medarbejderne i deres anvendelse af Sunday. Til dette undersøges hvilke aktive foretagender ledelsen i filialen gør brug af, for at udfase den tidligere proces og optimere anvendelsen af Sunday i bankrådgivernes daglige arbejdsgang.

Hvert enkelt afsnit har indledningsvist en kort præsentation af indholdet og er derunder inddelt i underafsnit. I afslutningen af hvert enkelt afsnit, vil der som opsummering være en kort delkonklusion der samler op på det undersøgte.

Afsnit 7: Konklusion

For at give afsnit 4-6 en endelig afrunding, gives der i afsnit 7, som opsummering på de foregående afsnits delkonklusioner, en afslutningsvis samlet konklusion for hele analysearbejdet.

Afsnit 8: Refleksion

Ud fra analysens konklusioner samt interviewet med Hellerup filialens filialdirektør, vil der blive reflekteret over nye konkrete ledelsesanbefalinger, for filialens fremtidige arbejde med implementeringen af Sunday-værktøjet. Dette afsnit udfoldes yderligere ved den mundtlige fremlæggelse.

Afsnit 9: Perspektivering

Afgangsprojektets niende afsnit indeholder en redegørelse der perspektiverer over, hvilken metodestrategi der er anvendt i forhold til undersøgelsesdesignet og derudover hvilke alternative metodestrategier der i stedet kunne have været anvendt, i forhold til løsningsprocessen i afgangsprjektet.

Afsnit 10: Litteraturliste

Afgangsprojektets næstsidsle afsnit er en konkret forlegrnelse over hvilke kilder der er anvendt for at understøtte indholdet.

Afsnit 11: Bilag

Afgangsprojektets sidste afsnit er alle anvendte bilag i afgangsprjektet.

4. Analyse

Forud for analysens første afsnit herunder, blev det defineret hvordan der blev skabt en forforståelse for intervieweren, for de senere analyserede interviews ved at beskrive hvordan der blev indhentet et datasæt og hvilken forståelse det skulle give intervieweren.

Med den baggrund, behandles det derefter indledningsvist hvordan den organisatoriske struktur er sammensat. Herunder hvordan den organisatoriske opbygning er udformet i den gren af Danske Bank koncernen, som analysen behandler.

Formålet med denne indledning er at give en overordnet oversigt for læseren, om hvordan de forskellige interessenter, der senere bliver analyseret, er positioneret i forhold til hinanden i organisationen. Herefter vil det blive analyseret, hvilken relevans de forskellige interessenter har i forhold til en konkret vurdering af deres nødvendighed for gennemførslen af projektet og efter parametre for deres indsats omkring implementeringen af Sunday-værktøjet. Med dette grundlag vil det illustrativt blive fremstillet hvordan de enkelte interessenter er grupperet i forhold til hinanden og blive analyseret ud fra hvad der kan udledes heraf.

4.1 Kvantitativ analyse - dataudtræk

Dataudtrækket, som nævnt i teoriafsnit 3.1.2 belyser hvorvidt bankrådgiverne i Hellerup filialen benytter sig af boligværktøjet Sunday, ved køb af ny bolig i samarbejde med kunderne.

Dataudtrækket inddeles i 3 forskellige typer bolighjælp fra Danske Bank, ved hjælp af en pivottabel: *Behovsanalyse* – navn på tidligere boligværktøj og brugen heraf

Sunday med købsgodkendelse – Danske Bank kunder i Hellerupfilialen, der aktivt har søgt om købsgodkendelse gennem Sunday og anses for at have benyttet værktøjet til fuldest

Sunday uden købsgodkendelse – Danske Bank kunder i Hellerupfilialen, der endnu ikke har søgt om købsgodkendelse eller er med forbehold (hverken gennem Sunday eller hos en bankrådgiver).

Dataudtrækket viste følgende for Hellerupfilialen, i perioden 1. januar 2018 – 10. april 2019²⁰:

% af boligsager, hvor <i>Behovsanalysen</i> er benyttet:	53
% af boligsager, med Sunday med købsgodkendelse:	12
% af boligsager, med Sunday uden købsgodkendelse:	35
% af boligsager, total:	100

Ovenstående information indikerer, at under halvdelen (35%+12% = 47%) af alle boligsager de sidste 15 måneder, har haft tilknytning i nogen eller høj grad til Sunday som boligværktøj, fra rådgivernes og kundernes side. Kun 12% af alle boligsager har været gennemført med fuld optimal brug af Sunday. Håbet og målet med resultatet fra udtrækket var, at størstedelen af boligsager fra perioden 1. januar 2018 til 10. april 2019, havde i nogen eller høj grad en tilknytning til Sunday, enten med eller uden købsgodkendelse. Forudsat for ovenstående data og udregninger, er filialdirektørens sager også medregnet, da han – ifølge dataudtrækket – har været behandlende rådgiver på 11 sager, hvor det tidligere boligværktøj *Behovsanalysen* er benyttet. Da filialdirektøren ikke hovedsageligt står for det hovedsagelige rådgivningsarbejde, er det også vigtigt at belyse, hvordan procent-fordelingen ville se ud, når ikke man tæller hele filialen med, men kun de aktive rådgiver, herunder de syv personlige rådgivere og souschef MC. Derfor er kundemedarbejderen også fravalgt til denne analyse, da kundemedarbejderens rolle ikke indebærer rådgivende arbejde – se næste afsnit 4.2 for Danske Bank og Hellerup filialens organisationsstruktur.

Procentfordeling af benyttelse af boligværktøjet Sunday for personlige rådgiver og souschef i Hellerup filialen²¹:

% af boligsager, hvor <i>Behovsanalysen</i> er benyttet:	50
% af boligsager, med Sunday med købsgodkendelse:	13
% af boligsager, med Sunday uden købsgodkendelse:	37
% af boligsager, total:	100

²⁰ Se bilag 5.1: Analyse med ledelse

²¹ Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

Ovenstående viser, at uden filialdirektørens sager medregnet, bliver procentfordelingen højere, da fordelingen så bliver 50/50 i brugen af *Behovsanalysen* og *Sunday* som boligværktøj. Filialdirektøren har fungeret som behandlende rådgiver i 11 boligsager, hvor de alle befandt sig under *Behovsanalysen*²². Da filialdirektøren i sit daglige arbejde ikke udfører rådgivende arbejde, må det antages, at der har været en anden behandlende bankrådgiver i praksis, men der i systemet benævnes filialdirektøren.

4.1.1 Det kvantitative dataudtræk overfor de kvalitative interviews

Kigger man på, hvem der er mest flittig til at bruge Sunday fra Hellerup filialen, er det souschef, MC, der har benyttet boligværktøjet i 50% af sine sager²³, hvorimod de syv personlige rådgiver i gennemsnit anvender Sunday i 23% af sine sager²⁴. Resultatet af dataudtrækket skulle blandt andet ligge til baggrund for det semistrukturerede interview med souschef MC, og herefter benyttes til at sammenholde og sammenligne rådgivernes opfattelse af deres benyttelse af boligværktøjet med faktiske dataudtræk.

Dataudtrækket blev derfor ikke præsenteret hverken for MC ved det semistrukturerede interview eller for rådgiverne under fokusgruppeinterviewet, da målet ikke var at konfrontere dem med realiteterne med Sunday anvendelsen i Hellerup filialen, men derimod til at kunne sammenligne deres kvalitative respons med det kvantitative data fra dataudtrækket. For at sikre reliabilitet så vidt muligt, blev det som sagt ikke præsenteret ved interviewet, da der også ville være en risiko for, at souschef MC's respons og reaktioner ville have effekt på interviewet samt intervieweren, hvis man kunne måle usikkerhed i reliabilitet under interviewet, i hendes svar. Derimod skulle dataudtrækket bruges efterfølgende til at kunne sammenholde MC's udsagn om implementeringen af Sunday og dennes succes eller mangel på samme, med hvad dataudtrækket kunne understøtte eller modsige. Udover denne indgangsvinkel, skulle dataudtrækket bruges til at give en forforståelse af de involverede interessenter i fokusgruppen, omkring deres brug af Sunday, så det kunne sammenholdes, om deres udtalelser stemte overens med deres faktuelle brug af Sunday jf. dataudtrækket.

²² Se bilag 5.1: Analyse med ledelse

²³ Et.al

²⁴ Et.al

Analogien for de to interviews med indledningsvist at interviewe souschefen for derefter at interviewe bankrådgiverne, gav intervieweren et sammenligningsgrundlag for at se om forandringsudøveren – souschefen – var i stand til at kommunikere *Danske Bank*, samt hendes egne budskaber til bankrådgiverne.

Med Sunday som pilotprojekt og den endelige udrulning i 2017, var forudsætningen og forståelsen at ”*Danske Banks intention med, at Sunday er fremtiden indenfor boligsøgning og økonomisk godkendelse*”. Dette var en forestilling man i stor udstrækning havde taget til sig i Hellerup filialen, dog kun som målsætning, da Sunday gennem 2018 og 2019, kun benyttes i 47% af alle boligsager, som det fremgår i bilaget for dataudtrækket. Dataudtrækket gør også nytte i sin kvantitative form, overfor filialdirektøren, da dette giver ham noget håndgribeligt data som han kan arbejde sig ud fra, i det fortsatte arbejde med Sunday implementeringen. Dataudtrækket kan også være med til at styrke hans forståelse af medarbejdernes forandringsvillighed, ved et større opbrud med deres daglige arbejde i hans filial.

4.2 Organisatorisk opbygning i Danske Bank, Hellerup filialen

Danske Bank kan overordnet inddeles i ti organisatoriske områder²⁵, hvor der i området Banking DK under Retail findes filialnettet, der er kategoriseret i otte områder, hvor filialen i Hellerup er en del af Område Nordsjælland. Over Banking DK, findes den midlertidige koncerndirektør for Danske Bank og samtidig chef for Banking DK, Jesper Nielsen, der med Mintzbergs termer over hele organisationen Danske Bank vil være placeret i *the strategic apex*- topledelsen - sammen med den øvrige direktion der har det overordnede ansvar og det største mandat (Mintzberg; 2009, s. 13).

I nedenstående figur ses en oversigt over Danske Banks organisation i det relevante led, der berøres i nærværende afgangprojekt.

²⁵ <https://danskebank.com/da/om-os/vores-ledelse>

Figur: Danske Banks organisatoriske opdeling:



Kilde: forfatteren

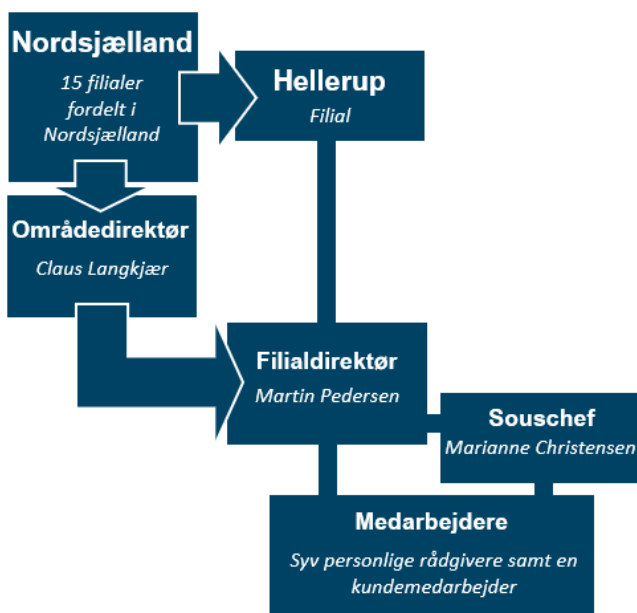
Ved yderligere organisationsstruktur, uddybes Hellerups filialstruktur også herunder; der er i alt ti ansatte i Hellerup filialen. Hellerup filialen er geografisk placeret på Strandvejen i Hellerup. Ud fra den samlede kundemasse som filialen servicerer, primært fra nærområdet, er filialen bemandingsmæssigt nummeret til også at skulle være i omegnen af ti medarbejdere, hvilket også er det antal der i dag er beskæftiget i filialen og på den baggrund optimalt bemandet. Den øverste ledelse i filialen udføres af filialdirektøren, MP. Filialdirektøren koordinerer strategiske beslutninger med områdedirektøren, der organisatorisk sidder et led højere oppe i hierarkiet – i figuren herover i blokken *Nordsjælland*. Områdedirektøren benævnes ikke yderligere, da han ikke har direkte indflydelse på implementeringen af Sunday eller den daglige drift. Filialdirektøren har det overordnede ledelsesmæssige ansvar for de øvrige medarbejdere der er ansat i filialen og har derudover ansvaret for de strategiske beslutninger der i udgangspunktet træffes i samråd med områdedelelsen for område Nordsjælland hvor Hellerup filialen befinder sig. I Mintzbergs termer er hans rolle med den baggrund i *The strategic apex* (Mintzberg; 2009, s. 13). Hans jobbeskrivelse er som det kan udledes af hans titel at have det overordnet ansvar filialens drift.

4.2.1 Organisationsstruktur i Hellerup filialen – Mintzbergs professionelle bureaukrati

Mintzberg teori om organisationsstruktur er inddelt i fem forskellige strukturelle konfigurationer, hvor der i følgende afsnit vil blive analyseret på Hellerup filialens struktur, ud fra *det professionelle bureaukrati*, som er uddybet i afsnit 3.2.1.

Organisationer, som Hellerup filialen som er en del af Danske Bank-koncernen, operer inden for dynamiske og heterogene omgivelser. Udover tidligere nævnt kendetegn, er det professionelle bureaukrati også kendetegnet ved, at der er udviklet special-designet informationssystemer, som gør den operative kerne i stand til at kunne håndtere store mængder information²⁶. Hellerup filialen er som sagt en del af en større organisation, men kan organiseres som nedenstående i forhold til Mintzbergs teori om det professionelle bureaukrati:

Figur: Hellerup filialens struktur:



Kilde: Forfatteren

Som vist i figurerne, er Danske Bank *Retail* området karakteriseret ved en *bureaukratisk organisationsstruktur* (Mintzberg; 2009, s. 189). Nærmere klassificeret ifølge Henry Mintzbergs definitioner med elementer fra det *professionelle bureaukrati* (Mintzberg; 2009, s. 189). *Maskinbureaukratiet* er kendetegnet ved en høj grad af centraliseret beslutningskompetence og formalisering, da han man her styrer og koordinerer en stor del af arbejdet gennem fastlagte forretningsgange og –beskrivelser. Derudover er et kendetegn i denne organisationsform en klar hierarkisk orden (Mintzberg; 2009, s. 163). For det *professionelle bureaukrati*, en organisationsstruktur hvis karakteristikum er at der til

²⁶ HVORDAN ORGANISATION FUNGERER SIDE 191

fagfolk (som eksempelvis bankrådgivere) er uddelegeret en beslutningskompetence i faglige spørgsmål, da det er med overbevisning om, at disse ved bedst (Jacobsen og Thorsvik; 2014, s. 90).

I Mintzbergs termer er filialdirektørens rolle med den baggrund i *the strategic apex*, også kendt som topledelsen. Hans jobbeskrivelse er – som det kan udledes af hans titel – at have det overordnet ansvar for filialens drift. Efter filialdirektøren, finder man *The middle line*, også kendt som mellemledelsen. Her har han sin stedfortræder, souschef MC. MC's rolle er at være det direkte led mellem topledelsen og den operative kerne. Udover dette, har MC også nogle af de opgaver, som den operative kerne har, dog ikke i samme omfang. Hendes rolle som stedfortræder ses primært når filialdirektøren MP fysisk ikke er til stede i filialen, men består ellers af mindre omfangsrige ledelsesmæssige beslutninger indenfor filialens daglige drift. Den daglige arbejdsgang består ellers af mindre omfangsrige ledelsesmæssige beslutninger indenfor filialens daglige drift og det direkte personaleansvar for filialens øvrige ansatte (Mintzberg; 2009, s. 13). Udover hendes rolle som stedfortræder, passer MC sin egen portefølje af kunder der omfangsmæssigt i udgangspunktet er rammesat til at skulle være omkring halv størrelse af dem der bliver vedligeholdt og udbygget af filialens bankrådgivere der i Mintzbergs termer udgør filialens operative kerne.

I den operative kerne, finder man syv bankrådgivere, som hver har sin egen personlige kundeportefølje bestående primært af private kunder, der efterspørger rådgivning. Det er disse som anses for at få *maskineriet* til at køre rundt og har stor handlefrihed. Den operative kerne arbejder derudover også på tværs med andre i Danske Bank koncernen. Udover at rådgive de private kunder, der har sin daglige gang og processer i filialen, er der en andel af selvstændige, hvor bankrådgiverne bliver understøttet med blandt andet regnskabskommenteringer med videre fra Danske Banks egne erhvervsrådgivere, der også er en del af *Retail* i organisationsstrukturen. Bankrådgiverne i filialen vil blive identificeret senere i analysen. (Mintzberg; 2009, s. 12)

I filialen er der derudover en kundemedarbejder, som varetager henvendelser fra strøgkunder og generelt afhjælper med filialens mere administrative opgaver fysisk i filialen og for kunderne. I Mintzbergs termer er hendes arbejdsopgaver primært defineret i *den operative kerne* i lighed med bankrådgiverne. Dog kan hendes arbejdsopgaver også anses for at være under *support staff*, også kendt som støttestrukturen, da hendes arbejdsopgaver også virker som en understøttende funktion for både ledelsen og den operative kerne. Funktionerne her er ikke relevante i forhold til det daglige

arbejde med implementeringen af Sunday, men er en medvirkende faktor i forhold til at understøtte filialens dagligdagsarbejde. Eksempler på funktionerne i *support staff* er mindre opgaver indenfor eksempelvis IT, rengøring, juridiske opgaver, compliance på bruger-niveau etc. I teknostrukturen er den væsentligste funktion det back-office, som producerer og generelt laver en stor del af det administrative arbejde der er i forbindelse med eksempelvis etablering af sikkerhed i forlængelse af et tilbudt realkreditlån. Disse arbejdsopgaver udføres for bankrådgiverne der som nævnt udgør produktionskernen.

4.3 Identifikation og præsentation af interessenters indflydelse på Sunday

Et vigtigt hjælpemiddel til at kunne identificere interessenter er betegnet interessentanalysen. Formålet med interessentanalysen er at finde frem til hvem der kan påvirke eller som bliver påvirket af projektet (Kousholt; 2017, s. 239). I nærværende analyse skitseres en række relevante interessenter som er opstillet i en interessentidentifikationsmatrix²⁷ og enkeltvis vil blive gennemgået herunder. Interessenterne er udvalgt ud fra at have direkte berøring med Sunday eller ses mere i periferien, som eksempelvis initiativtager og finansierer af projektet Sunday. (Kousholt; 2017, s. 240-243).

Interessenterne er i det følgende analyseret ud fra deres:

- Positive kontra negative holdning til projektet
- Aktive kontra passive indsats i projektet
- Nødvendighed kontra mangel på samme for gennemførsel af projektet
- Niveau af indflydelse på projektet

Karakteristika ved de enkelte interessenter vil derudover blive udfoldet yderligere end interessentidentifikationsmatricens korte skitsering, da der subtilt kan ligge forståelser for de senere udtalelser her. Først og fremmest er der den overordnede initiativtager til Sunday, nemlig Danske Bank. Nærmere karakteristika er udfoldet i indledningen i afsnit 1 og en uddybning findes derfor ikke nødvendig.

²⁷ Se bilag 4: Interessentidentifikationsmatrix

Danske Banks holdning til Sunday er selvsagt positiv, da banken har en interesse for, at Sunday bliver succesfuldt implementeret, da det er vigtigt for bankens indtjening og især omdømme, der som det tillige er skitseret i indledningen i punkt 1 for øjeblikket, trænger til en reformering. Danske Bank er udover at være den interessent der indtjeningsmæssigt i en økonomisk betragtning vil få gavn af en succesfuld implementering af Sunday-værktøjet, også den interessent der har stået for finansieringen af selve implementeringen af Sunday-værktøjet og i den forbindelse, derfor også har en interesse i at denne investering giver et fornuftigt afkast. Til at kunne causere over det kunne en særskilt cost-benefit-analyse udarbejdes for at konkludere på hvilket niveau herfor det ville være tilfredsstillende for Danske Bank (Kousholt; 2017, s. 193). Da det ikke har analysens fokus, hvor det er selve implementeringen der er i fokus, vil det ikke blive uddybet nærmere. Succeskriteriet for Danske Bank vil i denne betragtning i stedet være defineret som at kunne fastholde sin medarbejderstab og få ændret disse medarbejderes adfærd til fremadrettet at benytte Sunday-værktøjet som arbejdsredskab i så høj en grad som det er muligt, der dog også i et *cost/benefit*-perspektiv kan være af afgørende betydning (Kousholt; 2017, s. 193).

Danske Bank er overordnet efter den indledende udrulning ikke længere en aktiv spiller, der anses for at være nødvendig for selve gennemførslen af den efterfølgende implementering af Sunday. Årsagen hertil er at denne implementering finder sted i de enkelte filialer, hvor bankrådgiverne skal lave den nødvendige omstilling i deres arbejdsproces. Danske Bank har derfor heller ikke en fremtrædende indflydelse på Sundays generelle implementering i denne fase hvor det finansieringsmæssige perspektiv må vurderes i hovedtræk at have været overstået, dog naturligvis med forbehold for de løbende forbedringer der fortsat finder sted og derfor økonomisk også bliver afholdt af Danske Bank.

Filialledelsen i Hellerup består af filialdirektør MP og souschef MC. MC har en markant højere anciennitet med samlet set at have været ansat i forskellige stillinger i Danske Bank i over 20 år – senest i godt to år i Hellerup filialen, som det kan ses i interessentidentifikationsmatrixen. Med den lange anciennitet må en stærk loyalitet overfor Danske Bank antages at være implicit for MC.

MP er 30 år gammel og dermed en del yngre end MC. Han har samlet været ansat otte år i Danske Bank, hvoraf det seneste år har været i den nuværende stilling²⁸. Forud herfor, kom han fra en sous-chef stilling i en anden filial i Danske Bank. Generelt set, antages MP også at have en stærk loyalitet overfor Danske Bank. Med den baggrund har de derfor også begge en aktiv indsats i implementeringen af Sunday, men på forskellige måder, da MC har *hands-on* erfaring med Sunday værktøjet, i kraft af hendes funktionsbeskrivelse, der også indbefatter rådgivningsarbejde og dermed direkte brug af Sunday som værktøj, i sin daglige arbejdsgang. MP anvender derimod ikke selv Sunday aktivt, men har ansvaret for at bankrådgiverne i hans filial får den nødvendige understøttelse til succesfuldt at kunne præsentere og benytte Sunday overfor bankens kunder. Filialledelsen er på det grundlag særdeles nødvendige og har også en stor indflydelse på implementeringen af Sunday.

Bankrådgiver G er aldersmæssigt i samme lag som MP, omkring 30 år²⁹, og har i de seneste fem år været ansat i Danske Bank, hvoraf godt tre år har været i Hellerup filialen. Bankrådgiver G ser helt overordnet implementeringen af Sunday som et ufravigeligt vilkår fra Danske Banks side. Hun har derudover en positiv holdning til Sunday og udøver en aktiv indsats for at implementere Sunday i sit daglige virke. Dette kommer til udtryk med følgende udtale i fokusgruppen: *"Da vi fik det (Sunday red.) tænkte jeg at så skulle man jo bruge det i stedet for det gamle og det lød da smart"* (Fokusgruppeinterview, G, 03:15-03:30). Bankrådgiver G, og filialens øvrige rådgivere, har en stor nødvendighed for implementeringen, da de er de primære brugere samt kommunikatorer overfor bankens kunder. Hendes fremtræden og udstråling overfor kunderne er derfor væsentlig og hun har stor indflydelse på projektets implementering.

Bankrådgiver SØ ser ligesom bankrådgiver G overordnet implementeringen af Sunday som et ufravigeligt vilkår fra Danske Banks side. Aldersmæssigt er han noget ældre end bankrådgiver G, og han har samlet set været ansat fjorten år i Danske Bank, hvoraf cirka fem år har været i Hellerup filialen³⁰. Han giver udtryk for en positiv holdning til Sunday og udøver efter egen opfattelse en aktiv indsats for at implementere Sunday i sit daglige virke. I fokusgruppeinterviewet udtaler han blandt andet: *"Min første tanke var at det var et rigtig fint værktøj, og på den måde var det (Sunday*

²⁸ Se bilag 4: Interessentidentifikationsmatrix

²⁹ Et.al

³⁰ Et.al

red.) meget velkomment (...) Jeg bruger det (Sunday-værktøjet) til alle kunder faktisk. Bare... nogle kunder bruger det meget nogle bruger det halvt..." (Fokusgruppeinterview SØ 04:07-05:52). Det før præsenterede dataudtræk for anvendelsen af Sunday afslører dog, at denne selvopfattelse ikke står mål med realiteterne. Bankrådgiver SØ bruger nemlig kun lejlighedsvist værktøjet med 26 %³¹ og yder med den baggrund en mindre indflydelse på implementeringen, selvom han i høj grad er nødvendig for at værktøjet kan blive en succes.

Bankrådgiver SI er filialens yngste medarbejder og netop tiltrådt sin stilling som bankrådgiver efter endt uddannelse og tidsligere stilling som Finansøkonomtrainee. Han udtaler til dette blandt andet i fokusgruppen: *"Nu har jeg jo ikke været her så længe som visse andre..."* (Fokusgruppeinterview SI 14:12 – 14:17). SI har en samlet anciennitet på to år i banken – begge i Hellerup filialen³². Før tiltrædelsen i Danske Bank har han gjort karriere i det danske forsvar, med blandt andet en udsendelse til Irak, hvilket han fortæller om i forbindelse med en udtale i fokusgruppen hvor han undrer sig over at der ikke har været et bedre testmiljø af Sunday værktøjet: *"... jeg har ikke fundet ud af hvorfor Danske Bank som sådan en kæmpe koncern ikke har et sandkasse miljø (testmiljø red.), det er simpelthen så sløjt altså! I forsvaret gjorde de det – og det fungerede! Det her er ikke liv og død som i Irak, men altså alligevel ik'?"* (fokusgruppeinterview SI 19:20 - 20:07). Bankrådgiver SI har en anden indgangsvinkel på Sunday end de to førnævnte, da han anskuer ændringen, som en mulighed for at kunne spare tid i sin dagligdag og derfor udviser en anden form for ivrighed overfor brugen af Sunday. Han har på den baggrund en positiv holdning til Sunday og dataudtrækket viser også at han har en aktiv indsat i at implementere Sunday, hvor han ligger i den øverste kvartil i sin anvendelse i forhold til filialens øvrige bankrådgivere³³. I fokusgruppen udtaler han omkring muligheden for en tidsbesparelse: *"Man sparer en del på efterbehandling... Når først folk er godkendt til at købe så er resten klar. Alle garantier mm behøver vi ikke"* (fokusgruppeinterview SI 10:10 - 10:17). Ligesom det er tilfældet for de øvrige bankrådgivere, er han et nødvendigt element og han har en stor interesse og indflydelse på projektets implementering.

³¹ Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

³² Se bilag 4: Interessentidentifikationsmatrix

³³ Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

Bankrådgiver A er filialens ældste medarbejder og har med sine 36 år i banken aldrig gjort karriere andre steder, end i Danske Bank³⁴. Som det er tilfældet med filialledelsen, må der implicit også her ligge en stærk loyalitet overfor Danske Bank generelt. Af den lange karriere i Danske Bank har hun for et år siden skiftet fra en filial i samme markedsområde til filialen i Hellerup. Generelt set, forsøger bankrådgiver A at negligere implementeringen af Sunday, da hun mangler kompetencer i brugen af værktøjet. Hendes overordnede indstilling til Sunday er overvejende positiv, men også med negative islæt, da hun overordnet godt kan se fordele ved Sunday, men også ubevidst udtrykker frustrationer over at halte efter filialens øvrige rådgivere. Dette kan blandt andet ses ved disse udtalelser i fokusgruppeinterviewet: *"I har helt tabt mig - jeg har ikke været på det der"* (til en diskussion i plenum om praktik med Sunday-værktøjet) (fokusgruppeinterview A 22:12-22:17) og *"Da det (Sunday-værktøjet red.) blev implementeret var det et godt søgeredskab men jeg manglede overblik over den praktiske håndtering for os"* (fokusgruppeinterview A 36:54 - 37:03). Samtidig med dette, kan der argumenteres for, at med sine mange år i Danske Bank, har hun fået skabt sig vante og trygge rammer i form af hendes daglige arbejde og rutiner. Hendes indflydelse må derfor vurderes som lille, da hun ikke anvender Sunday i sit daglige virke, som dataudtrækket understøtter³⁵ og ikke er aktivt søgende mod at øge kompetencer der vil muliggøre det.

BB har ejendomshandler som sit ansvarsområde overordnet, og han har derfor naturligt også en positiv holdning til implementeringen af Sunday, samt en interesse for at hans ansvarsområde har succes. BB har ingen *hands-on* erfaring med Sunday, som derfor ikke benytter Sunday som aktivt værktøj i sin dagligdag, ligesom det er tilfældet med MP³⁶. Et yderligere fællestegn er deres resourcer og position, hvor de begge har mulighed for at understøtte og påvirke filialens bankrådgivere.

I denne analyse er der medtaget fire ud af syv bankrådgivere i Hellerup filialen. Årsagen hertil er at det ikke var muligt at have alle syv med til fokusgruppeinterviewet. Det er således ikke muligt at analysere de tre udeblevnes interesse, motivation samt indflydelse, og derfor er de ikke inkluderet i analysen. I og med der er medtaget fire ud af syv bankrådgivere i nærværende projekt, antages disse

³⁴ Se bilag 4: Interessentidentifikationsmatrix

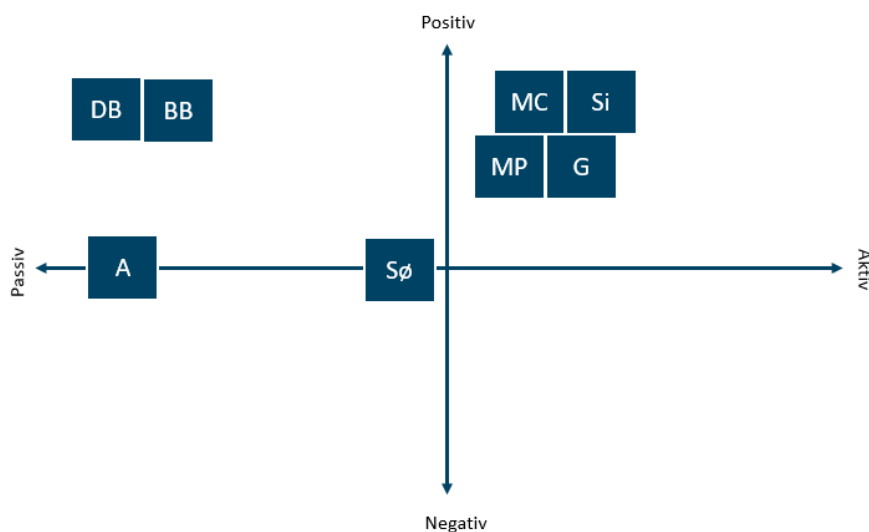
³⁵ Se bilag 5.1: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

³⁶ Se bilag 5.1: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

for at være repræsentative for hele filialen i forhold til projektet, herunder magtrelationer, påvirkning af implementeringen og hvordan ledelsen eventuelt ville kunne forbedre den videre implementering af Sunday. Interessentanalysen muliggør også, at man kan se hvilke interessenter der potentielt kan modarbejde projektet og implementeringen, og dermed hvilke forholdsregler der skal tages, for at denne modstand ikke får indflydelse på projektets succes (Kousholt; 2017, s. 323). Boligansvarlige BB har en samlet anciennitet på 14 år i Danske Bank og har i de seneste to år haft sin nuværende funktion som boligansvarlig³⁷.

4.4 Interessentgruppering

For at skabe et overblik over de involverede interessenter og deres indbyrdes grupperinger er de plottet ind på to forskellige interessentkort. Interessentkort er opstillet herunder:



Figur: Interessentkort 1 – kilde: udarbejdet af forfatteren

Af interessentkort 1 kan det udledes med den store koncentration af interessenter over den horisontale inddeling mellem en positiv kontra negativ indstilling til Sunday implementeringen, at der er

³⁷ Se bilag 4: Interessentidentifikationsmatrix

en generel positiv holdning til Sunday i Hellerup filialen og i hele interessentgruppen. Det kan eksempelvis skyldes at bankrådgiverne kan se en fordel i den digitale løsning for kunderne samt at det vil være tidsbesparende for dem selv når Sunday er tilstrækkeligt funktionelt. Bankrådgiver Sø udtaler blandt andet i fokusgruppeinterviewet: *"Jeg var meget positiv da jeg fandt ud af det (at Sunday skulle implementeres red.), for jeg kan godt se at man kommer til at spare tid"* (Fokusgruppeinterview Sø 38:04-38:09). Interessentkortet viser faktisk, at der ikke findes nogle af de involverede interessenter, der har en udtalt negativ holdning til implementeringen af Sunday, hvilket er iøjefaldende da dataudtrækket viser at der i filialens arbejde med køb af ejerboliger i over halvdelen af tilfældene ikke er benyttet Sunday og for en stor del af filialens medarbejdere er endnu lavere anvendelses procent³⁸.

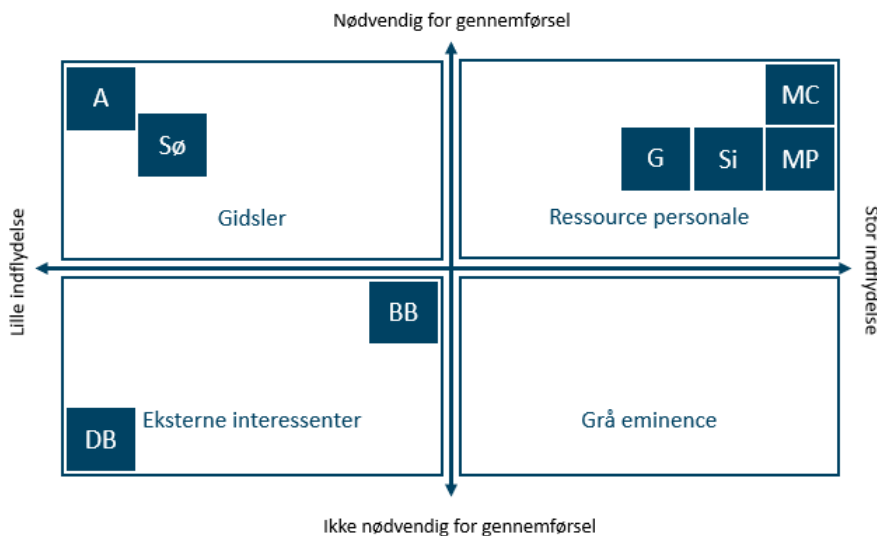
Et element der har indflydelse på om Sunday kan anvendes, skal dog nævnes at være selve den it-mæssige understøttelse og udvikling, der gør at boligsøgningsværktøjet ikke altid kan anvendes. Til dette nævner fokusgruppens interessenter: SØ: *"... Det (Sunday-værktøjet red.) fungerer riiiimelig godt nu, men der er stadig plads til forbedringer"*. SI: *"ja der er stadig meget der ikke kan køre derinde (på Sunday red.)"*. A: *"Ja! Selvstændige for eksempel."* (Fokusgruppeinterview 05:53 – 06:17).

Med identifikationen af den positive tilgang, må der derfor antages, at der er andre elementer der har indflydelse på hvorfor værktøjet kun anvendes i et begrænset omfang. Hvorvidt interessenterne er aktive eller passive i anvendelsen af Sunday, kan umiddelbart ud fra grupperingerne som illustreret på interessentkort 1 udledes til at være et resultat af, hvor tæt knyttede de respektive interessenter er til Hellerup filialen hvor Sunday-værktøjet lavpraktisk bliver anvendt i det daglige.

Danske Bank samt BB er ikke direkte knyttet til filialen og anses derfor, som værende passive. Mens de resterende interessenter, der er i filialen, har en varierende involvering set i henhold til anvendelsen af Sunday i forhold til deres funktionsbeskrivelser, som tidligere beskrevet og som det er illustreret på interessentkort 1.

³⁸ Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

På det næste interessentkort er interessenternes nødvendighed og indflydelse grupperet:



Figur: Interessentkort 2 – kilde: udarbejdet af forfatteren

Modsat det første interessentkort, er der her en større spredning på interessenternes gruppering, der ligger fordelt i flere grupper og strækker sig fra mindst muligt indflydelsesrige i gruppen *eksterne interessenter* og nødvendige til en meget høj indflydelse og stor nødvendighed for gennemførelsen af implementeringen af Sunday-værktøjet i feltet *ressource personale* (Kousholt; 2017, s. 242). Øverst til venstre ses interessenterne Bankrådgiver SØ og A, der begge er defineret som *gidsler*. Kendetegnet her er at interessenterne er nødvendige for gennemførelsen af projektet ved anvendelsen af Sunday, men samtidig har en lille indflydelse på selve projektet. SØ og A er begge medarbejdere i filialen, og deres bidrag til projektet er derfor nødvendig for om filialens anvendelse af Sunday vil blive en succes eller ikke følge den udtalte målsætning fra Danske Bank (Kousholt; 2017, s. 243). SØ anvender dog Sunday - modsat A - og med den baggrund har SØ en større indflydelse på implementeringen end det er tilfældet for A. Indflydelsen fra A og SØ er dog minimal, da de udenfor fokusgruppeinterviewet udtaler, at de ikke har nogen interesse i Sunday – igen har A mindre end SØ. Går vi mod højre til boksen *Ressource personale* der er kendetegnet ved en større indflydelse (Kousholt; 2017, s. 243), finder vi interessenterne Bankrådgiver G og SI samt filialledelsen MP og MC. For disse interessenter bemærkes det tillige at der er et sammenfald med at de forekommer i samme gruppering på både interessentkort 1 og 2.

Alle interessenter i denne gruppering er kendetegnet som positive samt aktivt involverede i projektet. De bærer således præg af at være *ressource personale* idet de ud fra deres tilstedeværelse i filialen samt aktive anvendelse og ønsket brug af Sunday, fungerer som ambassadører for projektet (Kousholt; 2017, s. 243). I den nederste boks til venstre, findes interessenterne Danske Bank og BB der ligesom det var tilfældet med førnævnte interessenter, igen forekommer i samme kategori som på det første interessentkort. Denne kategori af interessenter, *eksterne interessenter* (Kousholt; 2017, s. 243), er ikke direkte nødvendige for gennemførslen af projektet. BB er konstateret som mere nødvendig for implementeringen end Danske Bank, da han til tider er en ressource i filialen i Hellerup. Både Danske Bank og BB har ikke en direkte indflydelse på hvordan det går med projektet i filialen - BB dog en anelse mere end Danske Bank, da han har en tættere berøring med filialen i kraft af sin jobfunktion. Fælles for begge er dog en indirekte interesse i projektet. Og de skal derfor orienteres om status på projektet for at holdes tilfredse (Kousholt; 2017, s. 243). Går projektet ikke godt antages det, at disse to interessenter får en større interesse for projektet på filialniveau, og de vil således bevæge sig over til boksen til højre i kategorien *Grå eminence*. Interessenterne i dette område er karakteriseret ved en interessenttype der kan kræve, at deres synspunkter bliver taget i betragtning og vil kræve at de bliver inkluderet (Kousholt; 2017, s. 243).

4.5 Delkonklusion

Interessentidentifikationen og de afledte grupperinger giver et klart billede af at implementeringen af Sunday - ikke overraskende - skal bæres af repræsentanter og slutbrugerne af værktøjet, nemlig bankrådgiverne i filialen. For alle de identificerede interessenter kunne det derudover overordnet konstateres, at der var en positiv stemning omkring Sunday. Internt i filialen var det tilfældet at medarbejderne i høj grad var nødvendige for gennemførslen og har en stor indflydelse på den fortsatte fremgang med implementeringen. Det kunne dog også fastlægges, at der internt i filialen var en spredning mellem en aktiv kontra passiv koncentration af interessenterne i relation til selve indsatsen omkring implementeringen, hvor det ikke var det altoverskyggende om det var interessenter der havde *hands-on* erfaring med Sunday.

Blandt de mindre indflydelsesrige og mindre indflydelsesrige interessenter kunne det konstateres at det var ophavshaveren til Sunday og dem der ikke havde den direkte kontakt med Sunday og brugen heraf i det daglige.

5 Rollemønstre og magtrelationer

Analysens andet afsnit definerer indledningsvist rammesætningen og forløbene af det semistrukturerede interview med MC og det efterfølgende fokusgruppeinterview med en række af Hellerup filialens bankrådgivere. Herudover en række iøjefaldende observationer fra interviewerens i forbindelse med de to interviews. Det skal dog nævnes at filialdirektør MP ikke har været til stede i de i punkt 5.1 og 5.2 udfoldede interviews, hvorfor han først senere vil blive belyst yderligere i refleksionen i afsnit 8, i forhold til sin rolle og magtposition i filialen.

Det behandles dernæst hvilke roller der kan defineres blandt interessenterne, ud fra den indsamlede empiri i de to benævnte interviews. I forlængelse heraf, analyseres interessenternes fremførte og indbyrdes kommunikation og positionering i forhold til hinanden. Med den baggrund behandles elementer der kan betegnes som barriere i forhold til implementeringen af Sunday

5.1 Forløb og observationer ved interview med MC

Forud for interviewet blev souschef MC orienteret om, at fokus for samtalen var, at få en forståelse af implementeringen af Sunday, med henblik på at identificere hvordan forløbet havde været i forhold til kommunikationen til ledere og den efterfølgende kommunikation ved udrulning til filialernes medarbejdere.

Hun blev oplyst om at observationer med videre, ville blive brugt til en senere analyse af implementeringen af Sunday i Hellerup filialen med et fokus på hvordan det fremadrettede arbejde med Sunday kunne forbedres med konkrete fokuspunkter. Derudover blev det understreget, at ingen udtalelser, holdninger eller andet der ville fremkomme, ville blive publiceret uden hendes udtrykkelige godkendelse til det. Spørgsmålene fra interviewerens havde udspring i interviewguiden der fremgår

i bilag 2.1, som med tillægsspørgsmål blev yderligere udfoldet af MC. Udover at MC skulle facilitere implementeringen af Sunday i Hellerup filialen, har hun deltaget i pilotprojektet der gik forud for udrulningen til alle bankens filialer.

Den første halvdel af interviewet bar tydeligt præg af, at scenen for interviewet var bankens lokaler og trods introduktionen til rammesætningen og interviewet formål og diskretionselement, bar MC's retorik tydeligt præg af en *pro-Danske Bank* indstilling. Eksempelvis med udtalen: *"Der har været rådgivere som tager det til sig og siger 'det er fandeme smart!' - der er udfordringer, men det kan løses! Men der er rådgivere der har svært ved at se at det er en fed ide fordi det der var(før red.) fungerede. Og det kommer ikke til udtryk på et morgenmøde. Men man kan se det i de tal der har været - hvorfor finder nogle rådgivere undskyldninger for hvorfor deres sager ikke kommer igennem og hvorfor kan andre køre alle deres sager i Sunday"* (Interview MC 02:11-02:27).

Det kom også til syne i form af en række af de udtryk og begreber hun gengav i interviewet, som var en direkte gengivelse af Danske Banks kommunikationsformer. Eksempelvis arbejder man i Danske Bank efter en model med nye produkter, som eksempelvis Sunday, hvor man starter i en *skateboard-fase* hvilket er en metafor for en betaversion af den endelige vision for det nye produkt - et *first draft* der i næste fase bliver udbygget og i den sidste fase vil være fuldt udrullet. I interviewet udtalte MC: *"... man skal huske at Sunday er et skateboard, så fik det hjul, så blev det en go cart og en bil. Men det er ikke en Rolls Royce for der er stadig ting der ikke er på"* (Interview MC 09:01-09:26).

Løbende var der dog også en række afstikkere til den fremførte holdning til Sunday og implementeringen heraf. Eksempelvis, relativt tidligt i interviewet hvor MC forklarede at man i forbindelse med introduktionen af Sunday til bankrådgiverne, havde en træningsdag i værktøjet i bankens kursuscenter i Høje Taastrup, hvor MC udtaler: *"Man må ikke være så naiv at tro at man gik hjem derfra og kunne det (Sunday red.)..."* (Interview MC 5:05-05:12). I anden halvdel af interviewet, var det tydeligt at MC var mere tryk i interviewets rammer og i langt større grad åbnede op for sin personlige holdning og erfaring med arbejdet med implementeringen og anvendelsen i det daglige af Sunday.

5.2 Forløb og observationer ved fokusgruppeinterview

Indledningsvist blev interessenterne, de fire bankrådgivere, introduceret for omfanget og målsætningen for nærværende afgangsprojekt. Dernæst blev de forevist det indledende materiale de blev præsenteret for, dengang da Sunday skulle implementeres efter det overståede pilotprojekt.

Modsat interviewet med MC, var der fra start en meget løs og uformel tone blandt interessenterne. Blandt andet blev der fra start postuleret omkring det foreviste materiale: *"Det er lang tid siden (at materialet blev forevist red.), jeg kan ikke huske jeg har set det (materialet red.) før!"* (Fokusgruppeinterview, A, 01:15 - 01:21). På den måde var der ikke den samme skepsis om rammesætningen eller mistro til fortroligheden i rummet. Derimod var det mere den interne positionering blandt interessenterne som den første del af interviewet bar præg af. Derudover kunne det observeres, at flere interessenter havde et stort fokus på dagsordenen for interviewet, der var styret af en interviewguide der fysisk var tilstede i rummet, men uden at indholdet var tilgængeligt for interessenterne. Der var et sammenfald mellem den store interesse for dagsordenen blandt særligt interessenten SØ, der til forskel fra de øvrige interessenter i sin kommunikation også tydeligt bar præg af et forsøgt på at tale positivt om Sunday. I fokusgruppen med en tidlig udtale: *"Min første tanke var at det var et rigtig fint værktøj, og på den måde var det (Sunday red.) meget velkomment!"* (Fokusgruppeinterview SØ 04:07 - 04:37). Det pudsige ved denne positionering er, at dataudtrækket om hans faktuelle brug af Sunday-værktøjet viser at han er den bankrådgiver der behandler den laveste andel af sine sager igennem Sunday (26%³⁹), hvilket vil blive nærmere udfoldet i de følgende afsnit med hans konkrete rolle definering og positionering. Modsat SØ talte resten af interessenterne tydeligt ud fra deres egne overbevisninger og gav klart et indtryk af at de ønskede at fremkomme med en mindre selvscene-sættende version end tilfældet var for SØ. Eksempelvis interviewperson SI der i fokusgruppen nævner: *"De har faktisk lavet det (Sunday-værktøjet red.) mere uoverskueligt"* hvortil SØ forsøger at give en positiv vinkel: *"... måske er det bedre for brugerne, men for os er det mere uoverskueligt"* (Fokusgruppeinterview 08:07 - 08:43).

I det følgende vil en nærmere identificering af rollerne blandt interessenterne blive udfoldet.

³⁹ Se bilag 5.2: analyse uden ledere

5.3 Identificerede roller blandt interviewenes interessenter

Analysen af interessenterne i afsnit 4 til 4.5 samt hvad der blev iagttaget under de to interviews som uddybet i de to foregående afsnit 5.1 og 5.2, kan der peges på at der eksisterer tydelige rollemønstre blandt interessenterne. Rollerne er interessante at analysere nærmere for at give en bedre forståelse af interessenternes respektive roller i gruppen, samt de dynamikker rollerne giver anledning til og hvilken indflydelse det har på rollefordelingen og kan have på ledelsesadfærden i Hellerup filialen.

I interviewet med MC, er der objektivt set en klart analyserbar rollefordeling etableret forud for mødet. Af titel og funktionsbeskrivelse er MC souschef og stedfortræder for filialdirektøren i Hellerup filialen og har dermed ledelsesmæssigt et direkte personaleansvar overfor bankrådgiverne – en rolle hun i det daglige som sagt deler med MP. I interviewet lader det også til, at MC er meget bevidst omkring denne rolle som leder. Med denne optrædende facade har hun som individ dermed en standard udtryksmekanisme, hun utilsigtet gør brug af på scene som souschef i Hellerup filialen (I kompendie: Goffman; 2014, s. 203). Et eksempel herpå er følgende citat: *"Jeg synes at ..æhh den lokale ledelse er dem som har ansvaret for at tingene der bliver implementeret og (...) hvis de ikke magter den opgave må de jo få det at vide."* (Interview MC 15:05-15:15). Denne udtalelse viser at hun mener, at man som leder er ansvarlig for at kommunikere til medarbejderne og samtidig bærer ansvaret for hvordan Sunday bliver anvendt. Udover dette, også at kunne assistere filialens medarbejdere, så de har de bedste forudsætninger for at implementeringen skal blive en succes. MC har benyttet Sunday-værktøjet i 50 % af sine sager og er dermed den der anvender Sunday mest i filialen⁴⁰.

MC uddyber yderligere omkring hendes overbevisning, at det er den lokale ledelse som bør have ansvaret og tage *det seje træk* hvilket fremgår af citatet: *"... Jeg mener også at det store seje træk er jo at få det til at få være en vane. Æhh og det lange seje træk - det skal der ikke side en smart fyr og få nogle tanker om et eller andet sted og så skal alle gøre det samme."* (Interview MC 15:33 - 15:50).

⁴⁰ Se bilag 5.1: Analyse med ledelse

MC ytrer desuden, at ”... *Det er dem (ledelsen red.) der kender deres medarbejdere og hvad der skal til...*” (Interview MC 15:09 - 15:13). Med denne udtale kan det tænkes, at hun henviser til, at hendes medarbejdere kan have forskellige kompetencer, og at man som leder ved hvordan man bør lede den enkelte mest optimalt ud fra deres individuelle behov og dermed motivere dem bedst muligt og ikke blot skære alle over en kam. MC er på den måde bevidst om, at hun i sin ledergerning skal udføre en situationsbestemt ledelse der er individuelt tilpasset filialens medarbejdere (Kousholt; 2017, s. 127).

Interviewets formål var også at spørge ind til hendes egne erfaringer med Sunday, da hun til dagligt servicerer en halv kundeportefølje og derudover var deltager i pilotlanceringen af Sunday forud for udrulning til alle filialer. I dette pilotprojekt havde hun som deltager en helt anden rolle, da hun ikke havde noget ledelsesmæssigt ansvar og derfor i stedet indgik som en del af et medarbejderteam der skulle teste det dengang helt nye Sunday-værktøj. En rolle der derfor mindede mere om hendes nuværende medarbejderes, men i langt højere grad kom til udtryk i en anderledes positionering, som det vil blive udfoldet nærmere i det næste afsnit 5.4.

Set i relation til Goffman, og hans indgangsvinkel til at causere over hverdagslivets rollespil, som publiceret oprindeligt i bogen *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959), fremfører MC sig i sin rolle som leder. Det gør hun på en både ærlig og oprigtig måde, således at hendes medarbejdere ser hende som den klare autoritet hun er i kraft af sin jobfunktion og som en leder der agerer som det kan forventes (I kompendie; Goffman; 2014, s. 203). Det kommer blandt andet til udtryk med denne udtalelse i interviewet: ”*Der tror jeg at vi som bank og ledelse skal være rigtig dygtige til og være tæt på den enkelte og hjælpe den enkelte igennem det (implementeringen af Sunday red.)*” (Interview MC 04:07 - 04:15).

Havde MC eksempelvis i stedet fremført en kynisk optræden og udtalt at visionen om Sunday ikke var god og selve udformningen ikke var med et godt værktøj, at man som ledelse var desinteresseret i filialens medarbejdere og deres anvendelse, så ville det være modsat af, hvad medarbejderne ville have oplevet i deres dagligdag, og derfor måtte det antages i stedet at fremstå som en både uærligt fremført rolle og en facade. Med en sådan optræden ville det kunne få en stor indflydelse på medarbejdernes fremadrettede syn og tiltro til hende, i hendes rolle som leder (Goffman: 2014: 203) – hvis det slap ud til medarbejderne. MC forelægger, at den lokale ledelse var blevet opfordret til at

holde mere øje med anvendelsen af Sunday blandt medarbejderne lige efter implementeringen. Bankrådgiverne var opmærksomme på dette, da de var orienteret om at de i den kommende tid ville blive spurgt ind til deres brug af værktøjet og ville skulle redegøre for hvorfor Sunday-værktøjet i en given situation ikke havde været anvendt. Hun udtaler i interviewsituationen: *”til at starte med var der en køreplan ik’? og det er nok meget godt for at få det løbet i gang - og med en fast tilbagemelding til områdeledelsen”* (Interview MC 14:54 - 15:15). Selvom bankrådgiverne ikke konkret havde fået at vide hvordan og hvor ofte denne opfølgning var helt lavpraktisk, blev de på den måde af ledelsen *primet* til at fokusere på mulighederne med Sunday og dermed også på at anvende systemet i en højere grad, end de måske ellers ville have gjort, uden denne udtrykte tætte opfølgning. Bankrådgiverne fikserede således på at opretholde denne facade, da de ikke vidste hvornår og hvor meget de blev overvåget konkret omkring deres anvendelse af Sunday værktøjet. (I kompendie; Goffman; 2014, s. 206). En situation som denne er særligt interessant set ud fra Michael Foucaults perspektiv, da situationen minder meget om hans teoretiske eksempel gennem utilitaristen Jeremy Bentham's plan; *Panopticon*, fængselsstrukturen med oplyste celler der gjorde at de indsatte ikke kunne se hvorvidt den centralt placerede fangevogter observerede dem eller ej (I kompendie; Brinkmann; 2014, s. 363). I situationen var det tilfældet at medarbejderne på den måde blev til selvovervågede subjekter, der hele tiden antog at de blev overvåget, da de ikke kunne få bevis for det modsatte.

Man kan fundere over hvorvidt denne *panopticon*-effekt stadig har sin eksistens blandt Hellerup filialens bankrådgivere ud fra det dataudtræk som findes i bilag 5.1 og 5.2. Især da dette netop viser en forholdsvis begrænset anvendelse af Sunday-værktøjet og dermed, vil kunne blive anset som et konkret tegn på at medarbejderne ikke længere føler sig overvågede – om end i hvert fald ikke i ligeså høj grad som tidligere. I fokusgruppen bliver der også udtrykt blandt interessenterne omkring opfølgning på Sunday den seneste tid: G: *”Der har jo ikke være tæt opfølgning!”* SI: *”Ja for det er næsten ni måneder siden vi har hørt noget”* (Fokusgruppeinterview 34:06 - 34:18).

Til fokusgruppeinterviewet blev medarbejderne informeret om formålet med interviewet samt rammerne for fokusgruppeinterviewet. Derudover blev de fortalt, at de var velkomne til at fortælle hvad de havde på hjertet i relation til Sunday ud fra deres personlige erfaringer og holdning. Eksempelvis omkring at indberette fejl eller mangler med værktøjet, hvortil SØ udtrykker: *”Man har nogle muligheder for at komme med (ændrings- red.) forslag så at sige, men man hører ikke noget tilbage og*

man tænker bare det drukner (...) det får man ikke rigtig gjort.” hvortil SI underbygger: “det er jo fint nok hvis det er sådan, men så er der jo bare ingen grund til at komme med feedback, når man alligevel bare får at vide at det er sådan det er ...” (fokusgruppeinterview 35:34 - 35:48).

Under fokusgruppeinterviewet kunne det hurtigt bemærkes, at medarbejderne indtog forskellige faste roller. Ret hurtigt kunne eksempelvis rollen som *klassens klovner* udpeges, nemlig bankrådgiver A. I observationerne uddybet i afsnit 5.2, er der givet et eksempel på at A har en meget ærlig og uforbeholden udtale og tidligt i fokusgruppen fortæller hun også, at hun ikke anvender Sunday men, at hun ellers meget gerne vil lære det. Hun udtaler eksempelvis på et tidspunkt: *”Jeg siger bare jeg er ny bruger hver gang”* (Fokusgruppeinterview A 29:37 - 29:40) hvorefter hun selv og flere af de øvrige interessenter i fokusgruppen griner. På den måde iscenesætter A sig selv bag en facade bestående af en blanding af både humor og sarkasme, således at hun åbent fremstår som at tage lidt let på implementeringen af Sunday og ikke viser sine kolleger, at hun ikke har den nødvendige kompetence til at kunne anvende Sunday. Denne iscenesættelse kan sammenholdes med et ydertilfælde hvor den optrædende ønsker at styre sit publikums forestilling om en ægte oprigtig fremtræden (I kompendie; Goffman; 2014, s. 205). Rollen som *klassens klovner* kommer i fokusgruppens scene derfor til at fremstå, som et begrænset engagement og en manglende følelse af ansvar for at implementeringen skal blive en succes, hvorimod det i kulissen mere kan tyde på, at hun bag den humoristiske og afslappede facade i virkeligheden forsøger at råbe om hjælp, da hun ikke vil være et åbenlyst skrøbeligt element i gruppen, der kompetencemæssigt halter efter nogle af de andre. Omvendt gør hun heller ikke selv noget aktivt for at komme ud af denne rolle. Hun udtrykker blandt andet til dette emne i fokusgruppen: *”jeg har bedt om at komme med på et Sunday-møde – eller Marianne (souschefen red.) har for mig”* (Fokusgruppeinterview 33:02 - 33:16). A har benyttet Sunday-værktøjet i 7 % af sine sager og er dermed den der anvender Sunday mindst i filialen⁴¹

Bankrådgiver G's rolle i fokusgruppen, fremtræder generelt som den mere anonyme og observerende interessent. Hun er under det meste af interviewet stille og lytter på hvad de øvrige interessenter kommer med og har på den måde ikke en særlig aktiv rolle i fokusgruppeinterviewet. De få gange hvor hun udtaler sig under fokusgruppeinterviewet er det primært med små sidebemærkninger

⁴¹ Se bilag 5.1: Analyse med ledelse

ger til spørgsmålene fra interviewerens eller for at bifalde eller bakke op om en af de øvrige interessenters udtalelser og pointer. Eksempelvis kommer hun med udtale efter SI har postuleret at det er et problem at bankrådgivernes version af Sunday-værktøjet ser anderledes ud end kundernes; ”Jeg synes også det er en udfordring at man ikke kan se hvordan det er for kunden”. (Fokusgruppeinterview G 17:07 - 17:26). Ud fra dataudtrækket⁴² kan det aflæses at G er den af bankrådgiverne der har den største andel af sine sager behandlet via Sunday-værktøjet med 33 %⁴³. Med den for forståelse ville det kunne antages at hun ville være meget pro-Sunday fremfor denne mere tilbageholdende rolle som fokusgruppeinterviewet viser. Om hendes rolle er oprigtig eller påtaget må man dog hælde til at hun er oprigtig overfor hvad hun i bund og grund tænker om Sunday, da hun formentlig er neutral og blot ser implementeringen som et vilkår fra Danske Banks side, som hun ikke har indflydelse på at påvirke, hvilket tillige er skitseret i interessentidentifikationsmatrixen i bilag 4 og kan understreges med følgende udtale i fokusgruppen: ”Det blev introduceret som noget nyt der kunne spare os tid i hverdagen, så fint - det må vi jo så bruge” (Fokusgruppeinterview 02:47 - 02:58). Der kan også argumenteres for, qua hendes passive tilgang i fokusgruppeinterviewet, at hun tier en uenighed med resten af gruppen, på grund af SØ og SI’s dominerende tilgang i fokusgruppen. På den måde risikerer hun ikke at blive ekskluderet fra den konsensus der er i gruppen og på arbejdspladsen.

SØ påtager sig hurtigt rollen som den uformelle leder i gruppen af bankrådgivere i Hellerup filialen, i fravær af en egentlig formel leder for gruppen i form af MP eller MC. Han udtrykker som noget af det første i fokusgruppeinterviewet, at Sunday er et velkomment værktøj til rådgivningen af bankens kunder om køb af bolig. Til at understøtte denne siger han blandt andet: ”Min første tanke var at det var et rigtig fint værktøj, og på den måde var det (Sunday red.) meget velkomment (...) Jeg bruger det (Sunday-værktøjet) til alle kunder faktisk. Bare... nogle kunder bruger det meget nogle bruger det halvt...” (Fokusgruppeinterview SØ 04:07 - 05:52). En udtalelse som denne må anses for at være for at bifalde bankens ønske til systemet som SØ gengiver, da dataudtrækket fra BB netop viser det modsatte, at SØ ikke anvender Sunday-værktøjet i en markant andel af sine sager. SØ har benyttet Sunday-værktøjet i 30 % af sine sager.⁴⁴

⁴² Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

⁴³ Et.al

⁴⁴ Et.al

SØ's rolle som den uformelle leder kan derfor antages at være en facade der fremvises til ære for fokusgruppens interessenter og i særdeleshed overfor interviewer. Man kan således ikke være helt sikker på SØ's fremførte rolle, og det forekommer vildledende, at der er denne uoverensstemmelse mellem virkelighedens anvendelse af værktøjet og interviewsituationens postulater. I fokusgruppen kan et eksempel på denne optræden være i følgende udtale til at blåstemple flere af de øvrige rådgiveres kritik af den træningsdag der var i værktøjet i bankens kursuscenter i Høje Taastrup forud for udrulningen til filialerne hvor han afslutter drøftelsen med at sige "*det var ikke en god kursusdag*" (Fokusgruppeinterview SØ 21:12 - 21:14) hvorefter de øvrige interessenter nikker anerkendende. Denne manøvre kan ifølge Goffman tænkes at skyldes at SØ fremfører en *passende optræden* til situationen (I kompendie; Goffman; 2014, s. 203). SØ er, ligesom de øvrige interessenter, forud for fokusgruppeinterviewets start informeret om at interviewet vil blive optaget. Han ved dog umiddelbart ikke reelt set i hvilken udstrækning at selve resultatet af analysen bliver delt med hans leder eller andre magthavere i Danske Bank, trods den udtalte diskretion omkring optagelsens brug. Med en passende optræden menes det derfor nærmere betegnet, at han på den måde søger mod at være loyal overfor målsætningen, nemlig en succesfuld implementering af Sunday og sørge for at sige "det rigtige" for at bevæge sig opad og ikke nedad i forhold til ledelsesgruppen i Hellerup filialens syn på hans evner og kompetencer (I kompendie; Goffman, 2014 s. 211).

SØ fremfører på den måde på scenen sin passende adfærd og i kulissen må det antages at han gør det for at vise at han har forstået *spillet* (Visholm; 2014, s. 381). Han har en formodning om, at uanset hvad der er blevet fortalt om diskretion med viderebragt indholdet af fokusgruppeinterviewet, ønsker han at iscenesætte sig selv som en mere positiv udgave med en større støtte til Danske Banks visioner. Den agenda han arbejder efter i sit daglige virke, arbejder han i langt højere grad på den måde han hele tiden har gjort, før Sunday-værktøjet blev bragt på banen, som det fremgår af data-udtrækket⁴⁵. SØ er den i gruppen af interessenter i fokusgruppeinterviewet der har den længste anciennitet med 5 år i Hellerup filialen, hvilket også kan være en del af forklaring på hvorfor det er ham der påtager sig denne rolle, under antagelsen at den der har været der længst, ved bedst.

⁴⁵ Et.al

SI har til forskel fra SØ og modsat flere af de øvrige interessenter, ikke en særlig lang karriere som bankrådgiver og er kun med undtagelse af A, den med lavest anciennitet i Hellerup filialen.⁴⁶ På trods heraf indtager SI alligevel hurtigt rollen som den *gammelkloge* og lidt bedrevidende interessent på brugen af Sunday og hvordan værktøjet er og bør være. Derudover iscenesætter han en fremtrædende profil som en decideret superbruger af Sunday værktøjet i Hellerup filialen. Validiteten af denne optræden kan være svær at vurdere om den spilles for publikums skyld eller er hans egen oprigtige fremtræden, da dataudtrækket viser at han godt nok er blandt de rådgivere der bruger Sunday-værktøjet mest, men ikke som sådan kan vurderes som en decideret foregangsperson. Til understøttelse af dette kan henvises til hans anvendelses andel af Sunday i 31 %⁴⁷. Det må derfor antages at hans optræden primært er for at styre sit publikums opfattelse af ham (I kompendie; Goffman; 2014, s. 203).

SI kommer i fokusgruppen med udtalelser om at han har haft, og fortsat kommer med, flere forslag til en række konkrete forbedringer af værktøjet. Efter hans eget udsagn, har han endda været i kontakt med selve udviklingschefen for Sunday værktøjet i Danske Bank, for at få rettet op på et problem i selve systemet. SI fremhæver desuden, at han har en bred erfaring med integrering af nye systemer, der kan sammenlignes med Sunday implementeringen fra hans tid i forsvaret hvor disse, ifølge ham var langt bedre implementeret. Han udtrykker eksempelvis sin frustration over, at der ikke er blevet lavet et decideret testmiljø, hvor han har mulighed for trin for trin at se hvordan kunderne oplever processen med Sunday. En tilgang han med førnævnte erfaring synes ville fungere bedre. I fokusgruppen udtaler SI: ”... *Jeg har ikke fundet ud af hvorfor Danske Bank som sådan en kæmpe koncern ikke har et sandkassemiljø (testmiljø red.), det er simpelthen så sløjt altså!*” (Fokusgruppeinterview 19:20 - 19:48). Generelt fremstår SI meget aktiv og engageret i diskussionen i fokusgruppen og fremfører sine pointer, trods førnævnte lidt negative indgangsvinkel på en konstruktiv måde. Denne udtryksmæssige betoning og hans engagement kan i henhold til Goffman ses som et forsøg på at opnå en højere status end han ellers ville have være tildelt på trods af sine korte anciennitet i forhold til filialens øvrige interessenter (I kompendie; Goffman; 2014, s. 212). SI kan med den baggrund kategoriseres som *den flittige elev*, eller med karakter af en spirende leder, der

⁴⁶ Se bilag 4: Interessentidentifikationsmatrix

⁴⁷ Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

forsøger at overbevise gruppen om at han ved hvad der skal til og hvis blot man følger ham skal det nok gå den rette vej og implementeringen af Sunday nok skal blive en succes på længere sigt.

De to interviews viser, at medarbejderne hver især fremfører en rolle og flere iscenesætter et skuespil for at positionere sig i forhold til de andre interessenter. Det virker for de flestes tilfælde succesfuldt og ikke påtvunget, eller let gennemskueligt for de andre. Med den baggrund må det derfor modsat antages for at være noget der giver en utilsigtet udtryksmekanisme for enkeltindividerne (I kompendie; Goffman; 2014, s. 217). Enkelte fremfører deres rolle som forventet, mens andre vildleder i forhold til hvad der kunne antages ud fra dataudtrækket omkring deres faktuelle brug af Sunday-værktøjet. Alle respondenter søger at fremføre en rolle der får dem til at fremstå positive overfor Sunday, til trods for ønsker om systemmæssige forbedringer og andre konkrete udfordringer med værktøjet i deres dagligdag. Hvorvidt deres roller er fremsat til ære for interviewet er svært at måle validiteten af og yderligere data, eksempelvis observationer, ville være anvendelige til at kunne be- eller afkræfte dette.

5.4. Indbyrdes positionering blandt interessenterne

Det kunne i det foregående afsnit udledes at der er en stor forskel på de forskellige interessenters roller, hvilken fremtoning de har og dermed hvordan deres positionering er i forhold til både interviewer og i dette afsnit med en nærmere udfoldelse i forhold til hvordan de er overfor hinanden.

Omvendt kunne der dog også generelt i både det semistrukturerede interview og i fokusgruppen konstateres en meget direkte kommunikation og kun i et mindre omfang udtalelser, med antydninger af skjulte dagsordener eller afvigende kommentarer for en anderledes positionering end hvad der kunne forventes af interessenterne for at styre deres publikum (I kompendie; Goffman; 2014, s. 203).

MC's positionering, i forhold til de øvrige interessenter i Hellerup filialen, er som nævnt klar i form af hendes titel som souschef. I interviewet med hende virker hun selvsikker på denne positionering og giver på intet tidspunkt udtryk for at der kan være rivaler til denne naturlige position. Hun blev som nævnt ikke præsenteret for dataudtrækket om anvendelsen af Sunday, men har selv indblik i

hvor meget og hvor mange af filialens medarbejdere der anvender Sunday værktøjet. Til det udtrykker hun at det kun har været en positiv overraskelse for hende hvor stort omfanget af anvendelsen er. I interviewet udtaler hun konkret: ”... Vi (ledelsen red.) fik jo tallene fra Boligbjørn og der måtte jeg sige at jeg blev positivt overrasket” (interview MC 13:59 - 14:04). MC indtager med sine postulater under interviewet en position som forbillede og sparringspartner for bankrådgiverne i forhold til Sunday i kraft af hendes deltagelse i pilotprojektet og med bevidstheden om at det er ledelsens ansvar at implementeringen bliver en succes. Derudover er hun den blandt medarbejderne i filialen der bruger Sunday-værktøjet mest⁴⁸. I fokusgruppen bliver der dog på intet tidspunkt nævnt, at man føler at ledelsen i filialen har lyttet til deres behov eller har lavet denne differentiering som MC nævner er så vigtig for at lykkes godt med implementeringen af Sunday. Tværtimod bliver der i fokusgruppen ytret af interviewperson SØ: ”Der er gået noget tid siden det (Sunday red.) blev implementeret og der er andre prioriteter, så man tænker nok at folk ved at det er der og de skal bruge det.” (Fokusgruppeinterview 24:03 - 24:17). Hendes position som den formelle leder accepteres tilsyneladende stiltiende af bankrådgiverne, men der er klart antydninger af et mismatch mellem deres opfattelse og MC’s selvudtrykte position i forhold til implementeringen af Sunday.

Bankrådgiver A giver som nævnt klart udtryk for, ikke at være kompetent hvad angår anvendelsen af Sunday-værktøjet i det daglige, ved ikke at bruge det og overfor kunderne bortforklare sine manglende kompetencer. Hun positionerer på den måde tydeligt sig selv som en interessent der skal hjælpes for at få succes med implementeringen. En understøttelse hun forventer skal komme udefra, da det med hendes udtalelser i fokusgruppen ikke vil komme fra hendes eget initiativ. Til at eksemplificere dette udtrykker hun i fokusgruppen: ”jeg har bedt om at komme med på et Sunday-møde – eller Marianne (souschefen red.) har for mig” (Fokusgruppeinterview 33:02 - 33:16). I forhold til de andre interessenter er A på samme måde positioneret lidt i baggrunden i fokusgruppen og som det er tilfældet med G, har hun ikke mange inputs. I starten forsøger hun sig med at være på, men som samtalen i fokusgruppen glider over på en mere faglig diskussion står hun tydeligt af, sandsynligvis på grund af hendes manglende brug, som hun konkret udtrykker det i fokusgruppeinterviewet: ”...I har helt tabt mig - jeg har ikke været på det der” (til en diskussion i plenum om praktik med Sunday-værktøjet) (fokusgruppeinterview A 22:12 - 22:17) og ”Da det (Sunday-værktøjet red.)

⁴⁸ Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

blev implementeret var det et godt søgeredskab men jeg manglede overblik over den praktiske håndtering for os” (fokusgruppeinterview A 36:54 - 37:03). Hvis A’s udtrykte positionering blev sammensat med den tilgang MC udtaler er den optimale, ville A formentlig opnå en markant fremgang indenfor sin egen forandringsproces med implementeringen af Sunday-værktøjet, hvilket vil blive udfoldet nærmere i afsnit 6.1.

Hos interviewperson G ser man fælles træk i hendes positionering i forhold til interviewperson A i form af den lidt passive og tilbageholdende tilgang til implementeringen. En stor forskel er dog, at interviewperson G rent faktisk bruger Sunday-værktøjet og endda i højere grad end de fleste andre bankrådgivere, som det kan ses af dataudtrækket⁴⁹. Interviewperson G og A har desuden det til fælles at de løbende i fokusgruppen forsøger at komme med kommentarer og inputs der er i overensstemmelse med hvad de øvrige interessenter mener. Eksempelvis udtrykker interviewperson G i fokusgruppen: *”Det jeg også synes kan være er en udfordring er, at man ikke kan se hvordan det er fra kundens side...”* (fokusgruppeinterview 17:07 - 17:14). En anden stor forskel er, at interviewperson G ikke forsøger at holde sig tilbage på samme måde som interviewperson A, men i stedet har affundet sig med at Sunday-værktøjet er et ufravigeligt vilkår, som man skal rette ind efter. Interviewperson G’s positionering i øvrigt er svær at anskue ud fra den empiri der er indsamlet fra fokusgruppen, i kraft af hendes passive rolle. På samme måde som interviewperson A lader det dog til at også interviewperson G har behov for at blive hjulpet og ikke være overladt til selv at komme i mål med implementeringen. Dog ikke helt fra start med at præsentere Sunday-værktøjet for sine kunder, men senere i processen.

Fælles for positioneringen af både interviewperson G og A må derfor kunne konkluderes som en slags *medløbere* til fokusgruppens øvrige interessenter, dog med forskellige konstaterede bagvedliggende dagsordener. SI og SØ forsøger begge at positionere sig som aktive og engagerede brugere overfor interviewer og overfor de øvrige interessenter med et islæt af at sidde tilbage med svaret på, hvordan Sunday-implementeringen bliver succes for dem. Det er tydeligt at der er en positioneringskamp imellem SØ og SI. Løbende i fokusgruppen stikker de lidt til hinanden som eksempelvis, da drøftelsen om et testmiljø bliver bragt op i plenum af SI, men hurtigt bliver skudt ned af de øvrige interessenter, hvortil SØ drillende siger: *”du lyder lidt sur”* (fokusgruppeinterview 19:10-19:12),

⁴⁹ Et.al

da der ikke var konsensus om SI's holdning, som en understregelse af, at det SØ mener, er det der er konsensus om og SI ikke skal forsøge sig med at fratage denne ledende positionering. I fokusgruppen er der dog ikke en konstant rivalisering mellem SØ og SI, da man også finder sekvenser hvor de i stedet bakker hinanden op. Eksempelvis omkring at indberette fejl eller mangler med værktøjet, hvortil SØ udtrykker: *"Man har nogle muligheder for at komme med (ændrings- red.) forslag så at sige, men man hører ikke noget tilbage og man tænker bare det drukner (...) det får man ikke rigtig gjort."* hvortil SI underbygger: *"det er jo fint nok hvis det er sådan, men så er der jo bare ingen grund til at komme med feedback, når man alligevel bare får at vide at det er sådan det er ..."* (fokusgruppeinterview 35:34 - 35:48). SØ har generelt positioneret sig i fokusgruppen, så han faktisk fremstår mere autoritær end MC. Dette kan ses ved at de udtalelser han har, medfører samtykke i gruppen, enten stiltiende eller med støttende kommentarer fra de øvrige interessenter. Det er kun i få tilfælde, at der er interessenter der decideret modsiger ham. Udenfor fokusgruppen kunne det da også observeres at SØ til dagligt fysisk i Hellerup filialen sidder længst tilbage, ophævet på et lille plateau. En position der i den grad også understøtter hans egen positionering som gruppens uformelle leder på denne *trone*. Dog en position der kun kommer til udtryk når filialledelsen ikke er til stede og hvordan han har en udtalt magt over de øvrige bankrådgivere, som det vil blive nærmere uddybet i afsnittet herunder.

5.5 Magtrelationer og -forhold blandt interessenterne

Den objektive magt og ledelsesret er ikke et element der kan stå alene. For at få et mere nuanceret billede af magten og hvordan den udspiller sig kan en analyse af magtfordelingen blandt bankrådgiverne i filialen, give ledelsen et indblik i, hvordan disse magtforhold kan påvirke anvendelsen og dermed den samlede implementering af Sunday bliver en succes. Sagt med andre ord kan det på den måde give filialledelsen konkrete værktøjer til at styrke deres handlemuligheder fremadrettet, som det vil blive nærmere udfoldet i afsnit 6. Selve magtbegrebet kan defineres på adskillige måder og kan komme til udtryk i en række af forskellige kontekster i en organisation. Ved magtanvendelse kan et enkelt individ i organisationen påvirke andre og få noget til at ske, som ellers ikke ville være sket og som betyder noget for organisationens interesser (Jacobsen og Thorsvik; 2014, s. 152). Magtopfattelsen vil herunder nærmere blive analyseret i henhold til den britiske sociolog Steven Lukes (1974) begreber omkring magtens tre ansigter, som han har argumenteret for i bogen *Power: A Radical View*. Det første ansigt – den direkte magt – relateres i Steven Lukes' argumentation om

et individ, der kan træffe beslutninger, i denne kontekst i Hellerup filialen. Eksempelvis har en filialdirektør det ledelsesmæssige ansvar og i kraft af sin rollebeskrivelse blandt andet både magten og retten til at hyre og fyre for at sammensætte sin medarbejderstab, efter hans eget eller virksomhedens bedst befindende.

Da interviewperson MC er souschef, har hun ligeledes mulighed for at sætte dagsordenen på f.eks. filialens morgenmøder. Dette er ifølge Lukes kendetegnet ved at være en indirekte magt eller i hans termer magtens *andet ansigt*. Endvidere fremgår det af interessentanalysen, at det er vigtigt for MC, at Sunday bliver en succes i filialen, da det både påvirker filialens og hendes egen succes. Samtidig fortæller hun i interviewet, at hendes rammer er frie til hvordan hun skal kunne implementere Sunday i filialen og gøre det til en indgroet vane hos bankrådgiverne at anvende i det daglige. Ifølge dataudtrækket⁵⁰ for anvendelsen af Sunday i filialen, er der dog en stor andel af deres boligkøb der fortsat ikke bliver behandlet via Sunday-værktøjet, selvom MC har gjort det klart for alle, at Sunday skal anvendes på de fleste sager. Én af årsagerne til, at en leder ikke opnår autoritet, kan skyldes, at lederen i stedet bliver en ven eller en terapeut (I kompendie; Brinkmann; 2014, s. 360). Selvom interviewperson MC bør være magtens *andet ansigt* i følge Lukes, har hun ikke opnået en autoritet som ønsket til, at bankrådgiverne gør som hun siger. I følge sociologen Max Weber (1947) skaber en autoritet en frivillig lydighed og de ansatte tror på autoriteten og følger vedkommende ud fra eksempelvis ren respekt eller en beundring af denne autoritet (I kompendie; Brinkmann; 2014, s. 360). Interviewperson MC forsøger sig dog med træk af Lukes *første ansigt*, ved at instruere interviewperson Si i at oplære interviewperson A, men dette er heller ikke succesfuldt idet interviewperson Si og interviewperson A aldrig konkret har sat sig sammen og fulgt denne instruktion til fulde (fokusgruppeinterview 33:12 - 33:24).

Den ideologiske magt, eller i Lukes termer; magtens *tredje ansigt* er magten til potentielt at kunne påvirke menneskers præferencer uden selv at vide det (I kompendie; Brinkmann; 2014, s. 359). Til at illustrere denne type magt, bliver der eksempelvis udtrykt følgende i fokusgruppen af SØ ”*Man har nogle muligheder for at komme med (ændrings- red.) forslag så at sige, men man hører ikke noget tilbage og man tænker bare det drukner (...) det får man ikke rigtig gjort*”, som også brugt til at påpege fællestræk med SI: ”*Der er ingen grund til at give feedback når man ikke får nogen*

⁵⁰ Et.al

opfølgning.” (fokusgruppeinterview 34:52-35:13). SØ og SI påvirker således hinanden i forhold til, at det ikke kan svare sig at indberette fejl, fordi man ikke får feedback. Dette kan potentielt påvirke de øvrige bankrådgivere i Hellerup filialen, på den baggrund heller ikke at ville indberette fejl.

I interviewet med MC, fortæller hun, at bankrådgiverne skal blive ved med at indberette fejl, så systemet kan blive bedre med tiden. Dette viser igen, at den faktiske autoritet ikke ligger hos MC, men at det mere er at finde hos interviewperson SØ, som derudover også har den længste anciennitet i filialen (jf. interessentidentifikationsmatrixen i bilag 4). SØ bliver på den måde bekræftet i, at det ikke giver mening at indberette fejl hvilket yderligere understøtter en tildeling af autoritet fra de andre medarbejdere (fokusgruppeinterview 34:54 - 36:50). Ydermere har interviewperson SØ den førmtalte specielle siddeplads i forhold til de andre i filialen, hvilket også bidrager til at interviewperson SØ får en særlig magtstatus blandt medarbejderne. I henhold til Foucault (1977), betyder det ikke, at interviewperson SØ har magt over interviewperson MC, men mere at han har en magt til at gøre bestemte ting på grund af specifikke årsager, som blandt andet kan findes i, at han er den medarbejder med den længste anciennitet i filialen, men også i, at de andre bankrådgivere har tendens til at gøre som han også gør (I kompendie; Brinkmann; 2014, s. 361). Under interviewet med interviewperson MC gav hun tydeligt udtryk for, at hun ønsker at differentiere sin ledelsesstil overfor de enkelte bankrådgivere. Ud fra fokusgruppeinterviewet kunne det omvendt konkluderes at interviewperson MC, på trods af sin stilling som filialens souschef ikke har den nødvendige autoritet og magt i forhold til at implementere Sunday og anvende systemet efter bankens hensigt. Om denne manglende differentiering er blandt de elementer, der gør at Sunday ikke er fuldt ud implementeret i Hellerup filialen, hvilket det følgende afsnit om barrierer for medarbejderne handler om.

5.6 Barrierer for implementeringen af Sunday

Dataudtrækket om Hellerup filialens medarbejderes brug af Sunday værktøjet giver isoleret et indtryk af, at der er lang vej igen, før at Sunday er fuldt ud implementeret og man med rette kan kalde for en succes fra Danske Banks side, hvis man holder det op imod den indledende strategi for Sunday om at det altid skulle bruges på sigt og 100% erstatte den tidligere arbejdsproces, *behovsanalysen*. For at kunne give et mere nuanceret billede af hvor udfordringerne ligger, er de foregående underafsnit gået mere i dybden omkring observationer af de mest relevante interessenter i forhold til at få Sunday implementeret. Derudover hvordan de indbyrdes roller kan defineres i filialen og hvordan

magten har indflydelse på hvad interessenterne gør. Et gennemgående tema må kunne udledes som at være en manglede opfølgning, der kommer til udtryk blandt filialens bankrådgivere der med en undren konstaterer, at der ved den indledende introduktion af Sunday var et stort engagement fra filialledelsens side og at denne blev udtrykt med konkrete opfølgninger på hvor meget hver enkelt bankrådgiver brugte værktøjet. Dette store fokus lader til usagt at være forsvundet, og blandt fokusgruppens interessenter er der for interviewer en fornemmelse af, at flere mangler en ressource at kunne støtte sig til for bedre at komme i mål. Disse interessenter gør dog tilsyneladende ikke noget aktivt for at få denne eftersøgte hjælp. En klar barriere der kan udledes fra fokusgruppeinterviewet, var interviewperson SØ's postulat om at han faktisk altid bruger systemet, han siger konkret; *"Jeg bruger det til alle kunder faktisk. Bare... nogle kunder bruger det meget nogle bruger det halvt..."*. Hvis det ikke udelukkende er en fremført facade til ære for interviewer, vil den fejlagtige selvopfattelse være svær at komme til livs

5.7 Delkonklusion

Ud fra den foregående identificering og analysering af både rollemønstre og magtforhold i Hellerup filialen, hvor det kunne konstateres at samtlige interessenter fremfører roller der i forskellig grad differentierer sig fra hvad man må antage at være deres virkelighedsbillede ved en afskalling af facader etc. Derudover kunne det observeres og på den baggrund konkluderes at der var et mismatch mellem intentionerne om at MC ville tilpasse sin ledelsesstil til de enkelte medarbejdere, så de bedre vil komme i mål med implementeringen af Sunday i Hellerup filialen.

Fra ledelsens side er der et udtryk, men af ukendte årsager ikke en ageren efter at man tilpasser sig den enkelte og sørger for at bibringe de ressourcer, som det også bliver efterspurgt blandt medarbejderne. På den anden side er der andre interessenter, der giver udtryk for deres frustrationer ved, på trods af at de selv proaktivt forsøger at råbe op igennem organisation, med hvad der ikke fungerer for dem i dagligdagen og dermed med fordel kunne gøres anderledes, ikke føler at dette budskab kommer igennem, men at de bare taler for døve ører.

Det kan desuden konkluderes at der er en række barrierer der skal passeres eller fjernes fra de forskellige interessenter for at de kan komme i mål med en succesfuld implementering af Sunday værktøjet blandt bankrådgiverne.

6 Ledelsesunderstøttelse i Hellerup filialen

I analysens tredje og sidste afsnit vil det blive nærmere specificeret hvilken ledelsesmæssig understøttelse der har været anvendt i Hellerup filialen, og hvordan denne kan tilpasses mere hensigtsmæssigt i det fortsatte arbejde med implementeringen af Sunday. Formålet er, at den ledelsesmæssige understøttelse i højere grad vil være mere i overensstemmelse med det behov, som medarbejderne ud fra de foregående analyserede elementer må antages at være bedre disponeret overfor, end den de er udsat for i dag. På den måde vil det kunne antages og bibringe en mere succesfuld implementering af Sunday værktøjet fremadrettet, der også er i overensstemmelse med Danske Banks målsætning om, at det er fremtidens boligsøgningsværktøj indenfor køb af bolig.

6.1 Efterspørgsel for kompetenceløft blandt interviewpersonerne

Det kan konstateres, at de enkelte interviewpersoner i fokusgruppen kompetencemæssigt har vidt forskellige niveauer, både generelt set i kraft af deres alders- og anciennitetsdifferentiering, men derudover også i forhold til deres omstillingsparathed i forhold til aktivt at italesætte Sunday overfor deres kunder og selv aktivt anvender Sunday-værktøjet i deres hverdag, som en erstatning for den tidligere arbejdsgang for køb af en ejerbolig.

Først og fremmest er der et stort efterspurgt behov for et helt konkret kompetenceløft for interviewperson A. Dataudtrækket viser, at interviewperson A har de største udfordringer af interessenterne i Hellerup filialen, da hun helt har fravalgt at bruge Sunday-værktøjet og på den baggrund konsekvent benytter den gamle arbejdsgang, behovsanalysen⁵¹.

Hun giver, som det tidligere er konstateret udtryk for at hun ikke benytter sig af Sunday-værktøjet, med baggrund i, at hun ikke kan finde ud af det. I fokusgruppen udtaler hun til interviewerens spørgsmål om de første tanker respondenterne havde omkring Sunday: *"Jeg tror ikke jeg har gjort mig så mange tanker, andet end at vi skulle bruge det ... Øh som jeg husker det tror jeg nok jeg tænkte; det her er da kommet lidt for hurtigt over rampen, til at bruge overfor kunder - det kunne*

⁵¹ Et.al

godt have været lidt mere færdigt produkt” (fokusgruppeinterview 3:34-3:48). På den måde, har hun allerede fra starten lagt en afstand til den nye arbejdsgang. Konsekvensen har senere vist sig, at hun i kraft af denne afstand, aldrig helt har fået taget Sunday til sig, og da det er et vilkår at bruge Sunday-værktøjet, er hun nu kompetencemæssigt et stykke bag sine bankrådgiverkolleger i Hellerup filialen.

Det kunne tidligere i rolleidentificeringen i afsnit 5.3 og i den indbyrdes positionering blandt interessenterne i afsnit 5.4 konstateres at interviewperson A ikke er bange for at sige sin mening, udfolde sin manglende kompetence og manglende brug af Sunday overfor de øvrige interviewpersoner ved at give sine udtalelser et humoristisk islæt. På den baggrund lader det ikke til at hendes manglende efterspørgsel efter at få en større støtte til anvendelsen af Sunday-værktøjet skyldes at hun holder sig tilbage i gruppen. Hun har derimod erkendt, at der må være andre der skal træde til, for at hendes brug af Sunday-værktøjet skal finde sted og blive en integreret del af hendes dagligdag blive en realitet, som det eksempelvis udtrykkes i fokusgruppen: *”jeg har bedt om at komme med på et Sunday-møde – eller Marianne (souschefen red.) har for mig*” (Fokusgruppeinterview 33:02-33:16).

For interviewperson G er der ikke på samme måde et udtalt behov for at få øget kompetencer for at kunne anvende Sunday-værktøjet i højere grad i den indledende fase, som det er tilfældet med interviewperson A. For interviewperson G er det i stedet når hun har guidet kunderne igennem Sunday og de konkret er blevet godkendt til købet og nu skal igennem den videre proces. Hertil udtaler interviewperson G tydeligt frustreret: *”Det jeg også synes kan være er en udfordring er, at man ikke kan se hvordan det er fra kundens side ...det synes jeg lidt at udfordring er at guide folk (kunderne red.) videre fra de har fået købsgodkendelsen - hvadså?? jaja alt fungerer inde i Sunday, men jeg aner ikke hvad de reelt bliver mødt med.*” (fokusgruppeinterview 17:07-17:53).

Det efterspurgt kompetenceløft er derfor, modsat interviewperson A’s efterspurgt understøttelse til det indledende, nok nærmere at få en mere konkret støtte til den afsluttende del. Modsat de øvrige interviewpersoner med en årelang anciennitet med arbejdsgangen der lå forud for implementeringen af Sunday-værktøjet, har interviewperson SI i kraft af sin korte tid i banken stort set aldrig prøvet andet end at skulle præsentere sine kunder for Sunday. Han udtaler det selv i fokusgruppen med

følgende citat: *"Jeg har jo ikke været i Danske Bank i ligeså lang tid som visse andre..."* (fokusgruppeinterview 18:01-18:04).

Modsat de øvrige interessenter, har han på den måde ikke en arbejdstilgang han har skullet vænne sig af med i en ligeså høj grad. På trods af altid at have haft sit udgangspunkt i, at skulle anvende Sunday-værktøjet, har det dog ikke altid været muligt, da der i den spæde start med Sunday var en række forskellige sagstyper, der ikke kunne behandles i Sunday og derfor krævede, at den gamle metode måtte bruges alligevel. En stor del af disse udfordringer er dog med tiden blevet løst, men SI udtrykker dog en frustration over brugerfladen med citatet: *"Jeg synes overhovedet ikke det er blevet mere brugervenligt (i kraft af de løbende forbedringer red.)"* (fokusgruppeinterview 18:47-18:53). Derudover giver interviewperson SI udtryk for frustrationer lignende dem der var tilfældet for interviewperson G, omkring at han ikke føler sig klædt godt nok på til at vide hvad det er kunderne bliver mødt med i deres brug. Til det udtaler han i fokusgruppeinterviewet: *"Vi var på et træningskursus da det (Sunday red.) kom og jeg har ikke fundet ud af hvorfor Danske Bank som sådan en kæmpe koncern ikke har et sandkassemiljø (testmiljø red.), det er simpelthen så sløjt altså!"* (Fokusgruppeinterview 19:12-19:48).

SØ udtrykker ikke på samme måde en efterspørgsel efter et decideret kompetenceløft, men tror modsat på, at en succes med implementeringen for hans vedkommende skal komme af, at der går tid med at vænne sig til Sunday-værktøjet i kraft af mere og mere erfaring, og han af sig selv nok skal få ændret arbejdsgangen til en indgroet vane. Der er derudover en usagt antagelse om, at det ikke skal komme fra hans hånd, men mere fra kundernes side at den forandrede arbejdsgang skal blive ændret. Han udtaler i fokusgruppeinterviewet omkring nogle af hans første møder med Sunday-værktøjet: *"..det var en demoversion, der blev lanceret - det var alt for ufærdigt. Det var slet ikke godt nok - det er blevet forbedret væsentligt siden (Sunday-værktøjet red.) - løbende, og fungerer rimeligt nu, men det er stadig plads til forbedringer og der kommer noget på hele tiden, men øøh men man kunne godt have ventet lidt med at implementere det - rulle det stort ud."* (fokusgruppeinterview 4:22-4:43). Derudover siger han om udsigterne til at Sunday-værktøjet på sigt vil blive en succes: *"Når folk (kunderne red.) vænner sig til at bruge det (Sunday-værktøjet red.), så bliver vi (bankrådgiverne red.) nok mindre involveret. Så om fem års tid bliver vi nok ikke involveret mere i en boligsag"*.

På den måde engagerer interviewperson SØ sig på samme måde som interviewperson A sig ikke for selv aktivt at øge sine kompetencer med brugen af Sunday-værktøjet, men som det kunne konstateres med ret forskellige indgangsvinkler.

Modsat fokusgruppeinterviewets interesser er interviewperson MC ikke på samme måde blevet spurgt direkte ind til hendes brug og eventuelle udfordringer med anvendelsen af Sunday-værktøjet. Det er derfor ikke mulighed for at analysere hendes eventuelle behov for et kompetenceløft⁵².

Det må dog antages, i kraft af hendes rolle i pilotlanceringen af Sunday-værktøjet, at hun i den forbindelse har fået de nødvendige kompetencer for fuldt ud at kunne præsentere og anvende Sunday-værktøjet fra A-Z overfor bankens kunder og i hendes fortsat arbejde ellers har gjort brug af nødvendige kanaler, for at få afklaret eventuelle spørgsmål til den praktiske anvendelse af Sunday-værktøj og kundernes brugerflade, som det blev udtrykt af interviewperson G og SI var en udfordring ikke at kende i detaljer. Dataudtrækket viser dog også, at hun er den blandt Hellerup filialens medarbejdere der suverænt anvender Sunday-værktøjet mest, med en anvendelse i omegnen af 50 %.⁵³

6.2 Ledelsesmæssig håndtering i dag

Både i interviewet med MC og i fokusgruppeinterviewet er der tilsyneladende en bred enighed om, at der er behov for at differentiere, hvordan en forandring som Sunday implementeres på medarbejderniveau, da der er stor forskel på medarbejdernes kompetence (Interview MC 03:09-03:33), som det også kunne konstateres i det foregående afsnit 6.1. I interviewet med MC bliver det hurtigt slået fast, at banken forventer, at en implementering af Sunday skal lykkes efter en decideret *learning by doing*⁵⁴-tilgang. I interviewet svarer interviewperson MC konkret til spørgsmålet fra intervieweren om hvordan Danske Bank har kommunikeret til filialledelsen at implementeringen af Sunday-værktøjet skulle foregå: ”Sunday har jo meget været *learning by doing* ... og det der har været den store

⁵² Se bilag 2.1: Interviewguide MC - souschef

⁵³ Se bilag 5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

⁵⁴ http://denstoredanske.dk/Sprog_religion_og_filosofi/Sprog/Fremmedord/l-lk/learning_by_doing

udfordring synes jeg i implementeringen er at der jo i virkeligheden er meget meget stor forskel på hvor mange sager den enkelte rådgiver har haft. ” (Interview MC 00:57-01:21).

Af denne udtale kan det mellem linjerne lyde som om, interviewperson MC forsøger at få Hellerup filialens medarbejdere til i første omgang at tage i mod Sunday-værktøjet med åbne arme, og til en start skal de selv være proaktive i forhold til at få skabt erfaring med brugen af værktøjet fremfor at blive understøttet af ledelsen i filialen.

Indledende har der dog været en støtte til medarbejderne i form af en udsendt PowerPoint-præsentation der er blevet gennemgået på et morgenmøde i de enkelte filialer – hvilket også har været tilfældet i Hellerup filialen. Hertil har der tillige været andet forberedelsesmateriale og en fælles træningsdag i Sunday, for alle de bankrådgivere der fremadrettet skulle benytte Sunday-værktøjet i det daglige arbejde med rådgivning af bankens kunder⁵⁵. Interviewperson MC nævner dog også senere i det semistrukturerede interview, at man som leder skal være tæt på de enkelte medarbejdere, for at sikre at man hjælper dem igennem forandringerne. Hun udtaler dette i interviewet: *”Der tror jeg at vi som bank og ledelse skal være rigtig dygtige til og være tæt på den enkelte og hjælpe den enkelte igennem det (implementeringen af Sunday red.) ”* (Interview MC 04:07 - 04:15). Typisk er det tilfældet at større forandringer og implementeringer, som ændrer den enkelte bankrådgivers hverdag radikalt, kan gøre en implementering svær. Det kan være, at der er udstukket en ramme oppefra, men MC bør formidle denne implementering forskelligt, da hver rådgiver kan have brug for noget forskelligt for at kunne lykkes med en succesfuld implementering. Til det udtaler interviewperson MC blandt andet i løbet af det semistrukturerede interview: *”Vi kan få rammen, på implementeringerne (fra ledelsen red.) men vi er nødt til at være tæt på den enkelte (bankrådgiver red.) på så store implementeringer, som Sunday er”* (interview MC 4:58 - 5:07). Dette stemmer overens med Kurt Lewins (1951) tre faser for en organisationsudviklingsproces, også kendt som forandringsmodellen. I denne teoretiske model påpeger han nemlig, at der i den første og indledende fase skal skabes en motivation for at skabe den ønskede forandring hos de involverede interessenter (Jacobsen og Thorsvik; 2014, s. 364-365).

⁵⁵ Se bilag 1

For at komme tættere på den enkelte bankrådgiver og denne motivation for arbejdet med Sunday-værktøjet nævner interviewperson MC også, at en løsning de har drøftet i filialledelsen for Hellerup filialen kunne være at indføre det hun betegner som et *frustrationsbarometer* for at se hvor de enkelte bankrådgivere er i forhold til implementeringen af Sunday-værktøjet. Formålet skulle dermed være, at blive bedre til at kunne vejlede den enkelte bankrådgiver, med de konkrete udfordringer vedkommende står overfor. I det semistrukturerede interview udtaler hun konkret: ” Vi (*filialledelsen red.*) er i idefasen for at se hvordan vi får flere sager i programmet (*Sunday-værktøjet red.*), men vi vil ikke gøre det samme som da det blev introduceret – for det stadie er vi forbi... Så vi vil i stedet tage udgangspunkt i den enkelte og hvad deres udfordringer er. Vi tænker som tanke at have et *frustrationsbarometer* – der egentlig lyder meget negativt men er ment meget positivt” (Interview MC: 11:53 - 12:36). Dette passer overens med Frederick Herzbergs (1966) motivations- og hygiejneteori om, at ledelsens kompetence og ledelsesstil er en vigtig hygiejnefaktor og dermed ved et fravær af denne, vil der kunne skabes en mistrivsel hos de implicerede medarbejdere (Jacobsen og Thorsvik; 2014, s. 236).

6.3 Ledelsesmæssig efterspørgsel blandt interviewpersonerne

I fokusgruppeinterviewet er det da også tydeligt for interviewerens at fornemme, at de enkelte bankrådgivere er vidt forskellige steder, i forhold til at have den nødvendige systemmæssige kompetence, samt det fornødne engagement til at være motiveret for at anvende Sunday-værktøjet – hvilket også er blevet belyst nærmere i det foregående afsnit 6.1.

I den ene ende af skalaen er der interviewperson A, der i løbet af fokusgruppeinterviewet giver udtryk for, at hun føler en manglende erfaring og kompetence i forhold til at anvende Sunday-værktøjet i sin daglige arbejdsgang. Hvorvidt interviewperson A har den fornødne vilje til at øge sine kompetencer og anvende Sunday, som en del af hendes hverdag bliver lidt tvetydig. Hun kan godt få øje på nogle af fordelene med Sunday og har givet udtryk for, at hun ikke føler sig kompetent og ønsker støtte, men har ikke selv været proaktiv med en konkret opfølgning på rent faktisk at få den nødvendige støtte tildelt. Ud fra interviewperson MC's ønske om at udføre en situationsbestemt ledelsesstil (Kousholt; 2017, s. 127) tilsiger interviewperson A's ønsker, at hun skal håndteres med en meget instruerende og stærkt støttende adfærd fra ledelsen, for at komme i mål med anvendelsen

af Sunday i sin hverdag. Ifølge Paul Hersey og Kenneth H. Blanchards teori fra 1969 omkring situationsbestemt ledelse, kan denne stil betegnes som en *coachende tilgang*.

I dataudtrækket omkring interessenternes anvendelse af Sunday understøttes det, at interviewperson G har mere erfaring med Sunday med sin anvendelsesgrad omkring hver tredje mulige sag og tilsyneladende også er noget mere kompetent i brugen end det er tilfældet for interviewperson A, der kun i den analyserede periode har anvendt værktøjet én gang⁵⁶. Omkring viljen til at anvende og konkret få en større succes med implementeringen af Sunday-værktøjet, savner interviewperson G dog mere støtte og en løbende opfølgning, for at blive ved med at kunne holde fokus på at gøre fremskridt og få en større erfaring med Sunday-værktøjet. For at interviewperson G bedre kan lykkes med det fortsatte arbejde med Sunday i sin dagligdag, vil det ligesom det var tilfældet med interviewperson A, være en højt instruerende og en højt støttende adfærd fra ledelsen, i henhold til Hersey og Blanchards (1969) teori, være den rigtige tilgang for hende (Kousholt; 2017, s. 125).

Interviewperson SØ er en klar fortaler for Sunday i fokusgruppen, hvilket mere indgående er udfoldet i afsnit 5.3 om de identificerede roller blandt interviewenes interessenter. Han manifesterer løbende i fokusgruppeinterviewet, at der er flere klare fordele med Sunday-værktøjet, samt at han selv i vid udstrækning anvender det i sit daglige arbejde. Ud fra disse postulater må det derfor kunne konstateres at han både må være i besiddelse af en høj kompetence og en stor vilje. I henhold til Hersey og Blanchards (1969) teori vil disse forudsætninger tilsige at den rette ledelsesstil derfor bør være kendetegnet ved både at være lavt instruerende og ligeledes være lavt støttende. I Hersey og Blanchards terminologi kaldes denne ledelsesteori for den delegerende. Omvendt viser dataudtrækket, at interviewperson SØ ikke anvender systemet i nær så høj en grad som de 100 % han selv giver udtryk for og som det tidligere er blevet konstateret faktisk er blandt den kvartil af interessenterne der bruger Sunday-værktøjet i den laveste andel af sine sager – faktisk kun omkring hver fjerde sag⁵⁷. Umiddelbart har han den nødvendige kompetence, og derfor vil en passende ledelsesstil således, ved en nærmere efterrationalisering, være tilfældet at det i stedet er en mere støttende ledelsesstil for at han rent praktisk kommer til at bruge systemet i overensstemmelse med de udtalelser han kom med i fokusgruppen. Det kan tænkes, at SØ's vildledende adfærd kan forklares ud fra den i

⁵⁶ Se bilag 5.2: analyse uden ledelse og kundemedarbejder

⁵⁷ Et.al

afsnit 5.3 nærmere udfoldede *panopticon*-effekt. SØ føler sig øjensynligt overvåget i interviewsituationen og spiller derfor et skuespil for at give et billede af, at han har alt under kontrol, og han forekommer således som magtfuld overfor de andre, som det blev udfoldet (Brinkmann; 2014, s. 363).

Interviewperson SI udtrykker i fokusgruppen, at han har manglet konkrete støtteværktøjer for at blive mere kompetent til at anvende Sunday-værktøjet, eksempelvis ved at få indført det føromtalt testmiljø – der blev nærmere uddybet i afsnit 5.3. Ud fra hans løbende udtalelser i fokusgruppeinterviewet lader det til, at han har et relativt stort engagement og en tilsvarende høj kompetence, som forudsætning for arbejdet med Sunday-værktøjet i det daglige. Interviewperson SI har som det tidligere er nævnt, udtrykt en opfattelse af, at der ved en indrapportering af fejl ikke bliver taget alvorligt imod de elementer og problemstillinger som han kommer med. I fokusgruppeinterviewet med følgende citat siger han: *“det er jo fint nok hvis det er sådan, men så er der jo bare ingen grund til at komme med feedback, når man alligevel bare får at vide at det er sådan det er...”* (fokusgruppeinterview 35:34 - 35:48) – en opfattelse der bakkes op af rådgiver SØ. For så vidt angår interviewperson SI's engagement til at bruge Sunday-værktøjet understøtter statistikken – i modsætning til interviewperson SØ - at SI rent faktisk også bruger Sunday-værktøjet, til trods for den tilsyneladende store utilfredshed med det manglende testmiljø og den udeblivende reaktion på indrapporteringen af fejl. Ud fra rådgiver SI's høje kompetence men det konstaterede lidt mere varierende engagement vil det være en lavt instruerende men med en højt støttende ledelsesstil, som hans leder interviewperson MC bør anvende, for at implementeringen af Sunday kan betragtes som *succesfuldt effektueret* (Kousholt; 2017, s. 127). I Hersey og Blanchards terminologi kaldes denne form for ledelsesstil for *den støttende*.

Interviewperson MC's fokus på, at de enkelte rådgivere i filialen har behov for forskellig støtte for at anvende Sunday, er i høj grad understøttet af den adfærd og de udsagn der kom til udtryk i fokusgruppeinterviewet. Den teoretiske model om situationsbestemt ledelse af Hersey og Blanchard (1969) forekommer derfor som ideel, til at give inspiration og retning til hvordan interviewperson MC mest optimalt kan tilbyde den differentierede og tilpassede ledelse, til den enkelte medarbejder, som hun selv konstaterer at ville udføre.

6.4 Ledelsestyper for en situationsbetinget ledelsesstil med udgangspunkt i individet

Med baggrund i det foregående afsnits analyserede ledelsesbehov fra interessenterne i fokusgruppeinterviewet, kan interviewperson MC direkte få opskriften på, hvordan de enkelte bankrådgivere skal håndteres. Hendes ledelsesmæssige adfærd kan dog udover den specificerede mængde instruktion og støtte, som Hersey og Blanchards (1969) teori om situationsbestemt ledelse giver deres bud på den optimale sammensætning af er det dog også vigtigt at lægge et fokus på de menneskelige faktorer samt de produktionsmæssige faktorer. Disse elementer vil der i det følgende afsnit blive sat et nærmere fokus på ud fra Robert Blake og Jane Moutons ledergitter, hvor den endelige udgave er fra 1975. Igennem de foregående afsnits analyse har det kunne konstateres at flere er fokusgruppens interessenter har efterspurgt en meget støttende ledelsesstil, hvorfor med en draget parallel til Robert Blake og Jane Moutons ledergitter vil befinde sig i den øverste kvartil indenfor de menneskelige faktorer. Kendetegnet her er de to arketyper der i Robert Blake og Jane Moutons (1975) terminologi er betegnet med henholdsvis *Den bløde leder*, der kendetegnes ved et lavt til moderat hensyn til produktionsfaktorerne (1,9), der for nærværende afgangsprøve kan henvises til at omhandle brugen af Sunday-værktøjet. I den anden ende hvor der er et moderat til stort fokus på produktionsfaktorer findes betegnelsen *Den gode leder*. Kendetegnet for lederen der befinder sig her er lederen der efterlever en stræben efter et højt engagement i begge faktorer (9,9).

Set fra Danske Banks synspunkt, må det umiddelbart antages at være den sidstnævnte arketype der er den mest optimale med devisen om at Sunday-værktøj giver mulighed for at spare tid på den længere bane og dermed baner vej for, at man med en lavere ekspeditionstid giver bankrådgiverne mulighed for at lave endnu flere forretninger der skaber indtjening til banken.

Set fra medarbejdernes synspunkt må det antages ud fra de tidligere analyserede behov, at være *Den bløde leder* de finder mest optimalt, da der på intet tidspunkt i fokusgruppen er et udtryk for, at de skeler til produktionsfaktorerne, men i stedet har et fokus på at få muligheden for i højere grad at have et fokus på at få en bedre forståelse for både deres og kundernes overblik og proces for Sunday-værktøjet. Denne antagelse er taget ud fra en devise om at en yderligere forståelse vil kræve en større fordybelse, hvis forudsætningen må være et øget ressourcetræk i form af tid. Tid der går fra at producere til i stedet at lære og forstå, hvilket dog på den med et mere langsigtet perspektiv gerne skulle bevæge sig i Danske Banks øgede fokus på produktionsfaktorerne og dermed indtjeningen.

6.5 Delkonklusion

Gennem de analyserede forhold omkring den ledelsesmæssige understøttelse i Hellerup filialen i afsnit 6 til 6.4, kan det konkluderes, at der er en udtalt forskel på den ledelsesstil der bliver anvendt overfor medarbejderne i forhold til de situationsbetingede omstændigheder, som kan konkluderes til et helt andet behov, der bliver efterspurgt af interviewpersonerne i fokusgruppen. De ledelsesmæssige intentioner, som det semistrukturerede interview med respondent MC kunne give indsigt i, gav dog en klar fornemmelse af, at det ikke er med en modvilje, at det efterspurgte ikke bliver imødekommet. Ledelsen vil hermed kunne styrke medarbejdernes anvendelse af Sunday, ved at forbedre deres interne kommunikation i Hellerup filialen. Der er tilsyneladende et manglende fortsat fokus på, at ledelsen fremstår som at kunne understøtte og løbende holde sig opdaterede og dermed forblive involveret i, at implementeringen endnu ikke er faldet ordentligt på plads og fuldt implementeret, og der heraf mangler værktøjer til medarbejderne, før de føler kan anvende Sunday-værktøjet som en integreret del af deres hverdag. På den måde, vil det være muligt at kunne skabe bedre oplevelser for bankens kunder, der hermed ville kunne aflejres i et endnu bedre indtjeningspotentiale og forretningsomfang end det er tilfældet i dag, både for Hellerup filialen og for Danske Bank som koncern.

Det kan med den baggrund konkluderes, at interviewpersonerne fra fokusgruppeinterviewet bør være mere proaktive for at opnå den støtte og de ressourcer de har brug for – individuelt. Derudover at filialledelsen i Hellerup filialen rent faktisk efterlever de ambitioner de har og tilpasser deres ledelsesstil ud fra de efterspurgte behov.

7 Konklusion

De aktører der er relevante for implementeringen af Sunday-værktøjet, er alle der er i berøring med Sunday, både de direkte brugere af Sunday her benævnt Danske Banks bankrådgivere og andre medarbejdere i filialerne, men også de understøttende parter såsom boligspecialister og til sidst også initiativtageren Danske Bank, som har det overordnede ansvar for Sunday. Bankrådgiverne i Hellerup filialen har den aktive og direkte indflydelse på Sunday som boligværktøj, da de anvender det i deres daglige arbejdsgang og i deres direkte kommunikation til kunderne. Filialledelsen, herunder souschef og filialdirektør, har til ansvar at følge op på bankrådgivernes brug heraf, så de kan sikre en bedre implementering fra egen filials side. Danske Bank som koncern råder over det økonomiske aspekt af implementeringen. For at implementeringen kan konstateres som værende succesfuld for initiativtageren Danske Bank, skal denne bæres af de repræsentanter og slutbrugerne der er til værktøjet, nemlig bankrådgiverne i bankens filialer, der direkte har indflydelse på anvendelsen af Sunday. For alle de identificerede interessenter i analysen kunne det derudover konstateres, at der var en positiv stemning omkring Sunday. Blandt medarbejderne i Hellerup filialen der medvirkede i fokusgruppeinterviewet kunne det fastlægges, at der var en spredning mellem en aktiv kontra passiv koncentration af interessenterne i relation til selve indsatsen omkring implementeringen af Sunday-værktøjet i deres daglige arbejde, hvor det ikke var det altoverskyggende om det var interessenter der havde meget *hands-on* erfaring med Sunday.

Den efterfølgende identificering og analysering af både rollemønstre og magtrelationer i Hellerup filialen viste, at interviewpersonerne i Hellerup filialen hver især fremførte forskellige roller, der differentierede sig fra, hvad der kunne antages at være deres virkelighedsbillede efter en afskalling af facader og andre fremførte optrædener. Bankrådgivernes indbyrdes roller og magtrelationer kom til udtryk gennem fokusgruppeinterviewet, hvilket også var ønsket og målet herfor, for bedre at kunne måle hvorpå deres udsagn og reaktioner stemte overens, med det data der er tilgængeligt i form af dataudtrækket. Særligt interviewperson SØ fremførte tydeligt en mere positiv facade overfor Sunday, end det understøttende datasæt kunne forsvare, hvilket tyder på at han har sin egen dagsorden om at tilfredsstille sine omgivelser og i praksis negligere implementeringen. Det kunne derfor konstateres og mærkes, at han havde en form for indirekte magt til at påvirke fokusgruppens øvrige interessenter i højere grad end deres direkte overordnede souschef. I og med SØ har denne indirekte magt-rolle, kan det derfor konkluderes, at interviewperson A havde en tilbageholdende facade og

ikke virkede oprigtig i sine udtalelser. Dette kan blandt andet skyldes, at SØ's indirekte magt over hende, G og SI påvirker hende, da de eksempelvis kan frygte en social eksklusion. Det kunne tillige konkluderes, at der var en uoverensstemmende i ledelsesstilene mellem de intentioner som souschefen i Hellerup filialen havde, for at ville tilpasse sin ledelsesstil til de enkelte medarbejdere, for at give dem bedre forudsætninger for at få succes med implementeringen af Sunday-værktøjet. Udover denne uoverensstemmelse kunne det konkluderes, at der er en række barrierer der skal tilpasses til de forskellige interviewpersoner fra Hellerup filialen, for at de hver især kan komme i mål med en succesfuld implementering af Sunday-værktøjet.

Filialledelsen vil kunne styrke sine medarbejdere i deres anvendelse af Sunday ved at skabe et udvidet fokus på den ledelsesmæssige understøttelse, der finder sted i Hellerup filialen i det daglige virke. Grunden til det er, at der af de analyserede forhold kunne udledes at der er en kategorisk forskel på den ledelsesstil der bliver anvendt overfor medarbejderne i forhold til de situationsbetingede omstændigheder, som kan udledes til et helt andet behov der bliver efterspurgt af interviewpersonerne i fokusgruppen. På den måde ville Hellerup filialens ledelse kunne styrke deres medarbejdere, ved at inddrage sig selv mere i deres aktive anvendelse af Sunday som boligværktøj. Ud fra fokusgruppeinterviewet afspejles det, at der ikke kun er forskellige holdninger til Sunday, men at der også hersker forvirring omkring, hvordan værktøjet benyttes. Hellerup filialens souschef havde som nævnt ovenfor intentioner om at differentiere sin ledelsesstil, hvilket dog ikke stemte overens med fokusgruppens interviewpersoners opfattelse af hvad der er blevet praktiseret i praksis. Det semistrukturerede interview med souschefen gav indsigt i, at det ikke var af modvilje at det efterspurgte behov fra fokusgruppens interviewpersoner ikke blev imødekommet, men derimod tilsyneladende et manglende fortsat fokus på at understøtte og løbende være involveret i at implementeringen endnu ikke er fuldt ud på plads blandt filialens bankrådgivere.

Konklusionen blev på den baggrund, at en del af det fortsatte arbejde der ligger forud for at Sunday-værktøjet bliver en succes, ligger i, at interviewpersonerne fra fokusgruppeinterviewet selv bør være mere proaktive i forhold til at opnå den ønskede støtte og de ressourcer de har brug for – individuelt. Dertil er det ligeledes helt essentielt at filialledelsen i Hellerup filialen rent faktisk efterlever de ambitioner og intentioner som de har for arbejdet med implementeringen og tilpasser deres ledelsesstil ud fra de efterspurgte behov, da de allerede er bevidste om at det er vigtigt for at få succes.

8 Refleksion

Delkonklusionerne fra de analyserede elementer i afsnit 4-6 blev under det tidligere definerede semistrukturerede interview, blev fremlagt for filialdirektøren i Hellerup, for at give ham inputs til det fremadrettede samarbejde med implementeringen af Sunday-værktøjet mellem filialledelsen og bankrådgiverne. Helt overordnet, blev konklusionen fremlagt således:

- Der er brug for differentiering til medarbejderne og flere savner støtte i deres anvendelse i det daglige og eventuelt et testmiljø.
- Sunday-værktøjet blev præsenteret som tidsbesparende, men sådan opfatter bankrådgiverne det ikke.
- Der var et stort fokus på opfølgning og brug lige efter implementeringen, denne anses nu som værende forsvundet.
- Det er en udfordring, at der er en stor difference på antal af sager blandt bankrådgiverne.

Det var af interviewerens klare opfattelse, at filialdirektøren kunne genkende konklusionerne der blev fremlagt, og han var opmærksom på, at der ud fra det dataudtræk der fremgår i bilag 5, som han også selv har indblik i og løbende bliver opdateret på, er et stykke vej endnu før implementeringen kan betragtes som værende en succes i forhold til Danske Banks vision for Sunday. Han mener desuden, at filialledelsen har manglet viden omkring *forandringsledelse*, som først er kommet til deres kendskab efter implementeringen af Sunday-værktøjet, hvor man i Danske Bank er begyndt at arbejde efter *ADKAR-modellen*⁵⁸, som før denne ikke tidligere har været opmærksom på at forblive i *reinforcement*-stadiet, hvor man har fokus på, at gøre forandringer til en vane. Trods opmærksomheden og erkendelsen af de fremlagte konklusioner på analysen, gav han dog udtryk for ikke at have en konkret plan for det fremtidige arbejde med implementeringen af Sunday-værktøjet i Hellerup filialen og takkede derfor for de input han havde modtaget, som han i samråd med sin souschef ville bruge som grundlag for deres tilrettelæggelse af det fortsatte arbejde med implementeringen, hvor der igen ville blive sat et større fokus og en tættere opfølgning, med fokus på de enkelte medarbejderes kompetencer og behov for støtte.

⁵⁸ Se bilag 6: ADKAR-modellen

9 Perspektivering

Selve undersøgelsesdesignet til analysen var udformet til, at kunne skabe egen kvalitativ empiri ud fra det semistrukturerede interview med Hellerup filialens souschef og fokusgruppeinterviewet med nogle af filialens bankrådgivere. En alternativ metode der kunne have været anvendt til at indsamle empiri, kunne have været ved at tilrettelægge et observationsstudie i filialen. Med denne metodiske tilgang ville analysen i stedet have givet den observerende et andet datasæt at arbejde ud fra, der ville give mulighed for mere dybdegående at se den indbyrdes påvirkning i det daglige arbejde. Det ville muligvis her fremgå tydeligere, hvor bankrådgiverne *opgiver* at benytte Sunday.

For at give en forståelse for konteksten som analysen er udarbejdet i, blev organisationsstrukturen og dataudtrækket præsenteret. Det var her med brugen af Henry Mintzbergs (2009) teori om design af effektive organisationsstrukturer, der belyste organisationens struktur og udformning. Som alternativ til denne analyse, kunne der være brugt elementer fra Edgar Scheins (1985) teori om definition af elementerne der tilsammen skaber en organisationskultur. Scheins termer bliver inddelt i artefakter, værdier og normer samt grundlæggende antagelser. Med denne vinkel ville det indledende afsnit i stedet have givet læseren en forståelse af de adfærdsregulerende forståelser analysens interessenter er påvirket af.

I forhold til identificering og gruppering af de implicerede interessenter, kunne et alternativt fokus have ligget på elementer indenfor menneskelig holdning og adfærd i forhold til at gennemgå en forandringsprojekt ifølge Bjarne Kousholt (2017). Analysen ville her i stedet undlade at definere interessenterne indbyrdes positionering.

For at give analysen et dybere indblik i de enkelte interessenters meningsskabelse i forhold til den forandringsproces de er en del af med implementeringen af Sunday-værktøjet, kunne der i stedet for et fokus på deres roller og fremtrædener i forhold til hinanden med Goffmans teori, have været et fokus med Karl E. Weicks (1995) teori om *sensemaking*. Herved ville fokuset i stedet for at vurdere om hvorvidt interessenterne var oprigtige i deres fremtræden, ligge et fokus på den enkeltes meningsskabelse, der ville kunne være med til at forklare hvorfor de ville være på det stadie, de er i, i forhold til implementeringen af Sunday-værktøjet. Den sociale kontekst ville naturligvis tillige blive berørt, som det var tilfældet i den udvalgte analyse.

Der kunne derudover have været udvalgt et differentieret fokus på roller ud fra den engelske psykolog Meredith Belbins (2004) teori om teamroller. Da disse mere har fokus på selve rollefordelingen i et projekt, ville fokus skulle ligge på udviklerne af Sunday-værktøjet frem for slutbrugerne i form af bankrådgiverne, hvilket ville have krævet en anden interessedivulgering og tillige en anderledes dataindsamling end den valgte. For at blive i projektledelsestermer kunne de ledelsesmæssige forhold i stedet for de udvalgte teorier af Hersey og Blanchard omkring den situationsbestemte ledelsesadfærd og det anvendte *Ledergitter* af teoretikerne Blake og Mouton have været anvendt Adizes' (2004) lederroller og vurdering af den organisatoriske livscyklus. Golemans fem dimensioner for emotionel intelligens kunne tillige have været anvendt til at udforske problemstillingen med, men i denne teori ses der på lederens kompetencer (Kousholt; 2017, s. 134), hvilket ikke ses som et relevant fokus for den i punkt 2.1 definerede problemstilling.

Til et anderledes fokus på de ledelsesmæssige aspekter i en forandringsproces, kunne der have været taget udgangspunkt i Kotters (1995) teori: *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Havde denne været valgt ville der være fokus på at se, om forandringsagenter eller tredjepartskonsulenter ville være lykkedes med at overbevise bankrådgiverne om, at der er en nødvendighed for at omstille sig til Sunday-værktøjet eller om denne kommunikation ikke var succesfuld.

Magtbegrebet og relationerne heraf kunne være grebet anderledes an ved at man i stedet havde kigget på hvilken form der blev anvendt for at implementere Sunday-værktøjet i Hellerup filialen. Eksempelvis kunne disse være identificeret med Jacobsen og Thorsviks (2014) definitioner af hvad magt er for at definere om magtanvendelsen var åben eller skjult og på anden vis definere hvem der har magten i forhold til at få succes med implementeringen af Sunday-værktøjet. Ville man anskue dette fra en anden vinkel, kunne teoretikeren Giddens have været anvendt. Giddens mener, at magt er ressourcer, der kan bidrage til at realisere magthaverens mål (Visholm; 2014, s. 370). Årsagen til, at Lukes er anvendt fremfor Giddens er, at Lukes giver et billede af, hvordan magten i organisationen er og samt hvilken form for magt der eksisterer, fremfor magt som et resourceelement.

10 Litteraturliste

- Andersen, Ib (2009). Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. S. 107-120
- Bloksgaard, L., Andersen, P. T. (2012). Fokusgruppeinterviewet. Når gruppedynamikken er redskabet (s. 25-46). I Hviid Jacobsen, M., Qvortrup Jensen, S.: Kvalitative Udfordringer. Kompendie for projektledelse og projektorganisationen 2018. s. 65-76.
- Brinkmann, S. (2014). Kapitel 5 – Magt og etik i arbejdslivet: To sider af samme mønt? I Kusk, M., Elmholt, C.: Magt i organisationen (s. 112-133). I kompendie for Projektledelse og projektorganisation 2018. S. 356-369
- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. og Thomsen, J. (2010). Kapitel 3 – Introduktion til videnskabsteori s. 50-65. Paradigmer i praksis
- Goffman, E. (2014). Hverdagslivets rollespil. I Kompendie for projektledelse og projektorganisationen 2018. S. 201-244.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2014). Kapitel 3 – Organisationsstruktur. I hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisationer og ledelse. 3 udgave. S. 62-133.
- Kousholt, B. (2017). Kapitel 3 og 4 – Projektledelse, Teori og praksis. 7. udgave. S.126-134, 193, 239-242 og 322-323
- Lynggaard, K. (2014). Kapitel 7: Dokumentanalyse. I Brinkmann, s., Tanggaard, L.: Kvalitative metoder. (s. 151-167). I kompendie for Organisation og Ledelse – Dynamikker og Dilemmaer 2018. S. 282-290.
- Mintzberg, H. (2009). Kapitel 9: The Machine Bureaucracy & 10: The Professional Bureaucracy. Designing Effective Organizations. S.164-167 & s.190-197

- Stringer, E. A. (2014). Kapitel 4: Look: Gathering Data. I action research. 4th edition. S. 99-134.
- Tanggaard, L., Brinkmann, S. (2014). I kompendie for Organisation og Ledelse – Dynamikker og Dilemmaer 2018. Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S., 2018. S. 29-53
- Tanggaard, L.: Kvalitative Metoder. I kompendie for Organisation og Ledelse – Dynamikker og Dilemmaer 2018. S. 49-73.
- Visholm, S. (2014). Kapitel 8 – Magt i organisationer og mellem mennesker – psykodynamiske aspekter. I Kusk, M., Elmholt, C.: Magt i organisationen (s. 180-212). I kompendie for Projektledelse og projektorganisation 2018. S. 370-386.

11 Bilag

11.1 Dokumentudvælgelsesmatrix

Dokumenttype	Indhold	Format	Kilde
Data for anvendelsen af Sunday i Hellerup	Data for anvendelsen af Sunday i hellerupfilialen	Excel	Boligbjørn
Inspirationskatalog til ledere	Ledelsesanbefalinger til implementering af Sunday	Powerpoint	Ledersite
Sunday - en endnu bedre boligoplevelse leder kick off	Lederintroduktion til Sunday samt forandringsprocessen	Powerpoint	Ledersite
Sunday ledersite	Informationer og forventninger til når Sunday skal implementeres i en filial	Website	Ledersite
Sunday optakt i filialen	Slides til medarbejdere før træningsdag i Sunday	Powerpoint	Ledersite
Sunday præsentation til fronten og service inkl. noter	Præsentation der blev gennemgået i filialen	Powerpoint	Ledersite
Sådan forbereder du dig til træningsdagen	Vejledning til anvendelse af Sunday	Powerpoint	E-mail

11.2 Interviewguides:

11.2.1 MC – souschef

-Hvordan er Sunday implementeret i Hellerup?

-Har filialledelsen haft mulighed for selv at bestemme hvordan implementeringen er foregået?

Hvis ja, hvordan har I gjort dette? Hvis nej, hvordan var oplægget fra banken?

- Hvilken profil bar implementeringen af Sunday præg af? ("best practice" – medarbejder involvering og erfaringsudveksling eller teoretisk funderet struktur, projektimplementeringsbeskrivelse)

- Hvordan synes du implementeringen af Sunday er gået?

- Hvad er gået godt/mindre godt?

- Hvad er din egen erfaring med Sunday?

- Hvilke fordele der er ved Sunday? Ulemper?

Hvilke systemmæssige erfaringer er der gjort efter lancering af Sunday? (hensigtsmæssige/u hensigtsmæssige)

- Hvordan synes du Sunday er/blev modtaget blandt chefer?

- Hvordan synes du at Sunday er/blev modtaget af rådgivere?

11.2.2 Fokusgruppe – rådgivere

- Hvordan blev Sunday præsenteret for jer?
- Hvad gjorde I jer af tanker ved implementering?
- Hvordan bruger I Sunday?
- Hvad er jeres erfaringer med Sunday?
- Hvad betyder det for jeres hverdag at benytte Sunday fremfor behovsanalysen?
- Hvordan tager kunderne imod Sunday?
- Hvad gør det for din anvendelse af Sunday, hvordan kunderne forholder sig?
- Hvad giver det dig at bruge Sunday? Sparer det tid, er mere besværligt etc.
- Hvordan har ledelsen målsat implementeringen af Sunday?
- Hvordan er I blevet støttet undervejs?
- Hvad er jeres personlige holdning til Sunday?
- Er der elementer ved Sunday I kunne tænke jer var anderledes?

11.2.3 MP – filialdirektør

- Hvor tænker du I er i forhold til implementeringen af Sunday i Hellerup?
- Hvad synes du er gået godt/skidt?
- Er der noget I mangler for at lykkes?

Ud fra interview med Marianne:

- Brug for differentiering til den enkelte medarbejder
- Frustrationsbarometer?
- Udfordring ved stor forskel på antal af sager blandt rådgiverne?

I fokusgruppen:

- Manglende testmiljø?
- Mangler kompetence?
- Ikke fuld indsigt i hele processen?
- Manglende opfølgning og fokus?

11.3 Transskribering af interviews

11.3.1 Semistruktureret interview – Souschef

Tidsinterval	Noter	Stikord
00:00 - 00:01	Udrulning til rådgivere, forskel fra pilotprojekt (negativt) til filial. Udrulning i Hellerup, morgenmøder mm. For at se hvad man kan. Banken havde lavet et set-up med træning. Men Sunday var learning by doing.	F2F træning + learning by doing
00:01 - 00:02	Den store udfordring i implementering er at der er stor forskel på hvor mange sager den enkelte rådgiver haft. Nogle har 5 nogle har langt mellem sagerne. Dermed kan man ufrivilligt stå tilbage uden stor viden på området. Og det er ikke fordi man ikke har lyst men omstændighederne.	Individuel portefølje afgør anvendelighed
00:02 - 00:03	Der har været rådgivere som tager det til sig "det er fandeme smart" der er udfordringer men det kan løses. Men der er rådgivere der har svært ved at se at det er en fed ide fordi det der var fungerede. Og det kommer ikke til udtryk på et morgenmøde. Men man kan se det i de tal der har været - hvorfor finder nogle rådgivere undskyldninger for hvorfor deres sager ikke kommer igennem og hvorfor kan andre køre alle deres sager i Sunday.	Individuel opfattelse af system
00:03 - 00:04	Det er et bevis for at ikke alle har set lyset. Det kan handle om kompetencer, nogle meget dygtige rådgivere kan (knips) køre sagerne igennem på den gamle måde. Men de bliver hevet ned til stort set ingen kompetence på et område de besidder. Det kan være en udfordring.	Kompetencer for "system"
00:04 - 00:05	Som bank og ledelse skal vi være dygtige til at være tæt på den enkelte og hjælpe dem igennem det. Når vi ser på implementeringer er der nogle ting der er lette. Og så er der andre implementeringer der kan være svære og griber ind i den enkelte rådgivers hverdag. Det kan være vi har en ramme oppefra, men vi skal være gode som ledere til at være individuelle da hver rådgiver kan have brug for noget forskelligt. Hvis man som leder behandler alle ens, kan enkelte hoppe af. Så en stor implementering som Sunday er det fint med en ramme men vi skal have fokus på den enkelte.	Store implementeringer kræver en ramme men også frihed på filial niveau. Ledere kan hjælpe den enkelte.
00:05 - 00:06	Starten af implementeringen har været fint, med de centrale dage hvor vi kunne "snuse til det". Man må ikke være så naiv at tro at man gik hjem derfra og kunne det.	Man lærer det ikke til F2F træning

00:06 - 00:07	Kunne godt tænke sig et testmiljø, med 2-3 opgaver, man kunne arbejde i og som lignede Sunday fuldstændigt. Og det skulle være vent ift. kundeside og bankside. Hele proces fra login til stillet garanti. Dette kunne boligansvarlig have udrullet i filialen når han var rundt fremfor træningsdage.	Testmiljø - kundeside og banksideopfølgning i filial
00:07 - 00:08	Rådgivere bliver ramt af boligsager på forskellige tidspunkter - og det gør at det er svært for den individuelle. Så et testmiljø ville gøre at man kunne hæve bundniveau hurtigere. Til glæde for alle. Det positive er at man i Hellerup benytter Sunday meget.	Testmiljø -> hæve bundniveau
00:08 - 00:09	Men det er ikke det eneste der anvendes som den helt naturlige del. Nogle rådgivere beder om budget, lønsedler mm fremfor at anbefale Sunday. Så her i afdelingen er det indtrykket	
00:09 - 00:10	At man skal tage udgangspunkt i den enkelte og ser hvad der driller. Men vi er langt. Men man skal huske at Sunday er et skateboard, så fik det hjul, så blev det en go cart og en bil. Men det er ikke en Roles Royce for der er stadig ting der ikke er på. Der er steder hvor det ikke kan benyttes og det er et skisma for hvilken løsning man skal vælge og det er svært for rådgiverne	
00:10 - 00:11	Sunday kan ikke være 100% anvendt før alle sager kan indføres 100%, og det sker nok aldrig. Kunderne er forskellige og systemet er ikke sat op til denne forskellighed.	
00:11 - 00:12	Har vi kunderejsen som det primære mål, kan det være ligegyldigt om vi gør det på den ene eller anden måde. Med kundeoplevelsen i fokus er vi rigtig langt. Vi er i idefasen for at se hvordan vi får flere sager i programmet. Men vi vil ikke gøre det samme som da det blev introduceret. Så vi vil tage udgangspunkt i den enkelte og de hvad deres udfordringer er. Vi tænker at have et frustrationsbarometer (ikke som negativt men positivt for at medarbejderne kan hjælpe hinanden med deres udfordringer).	
00:12 - 00:13	Medarbejderne skal være tættere på hinanden og lære af hinanden - en større vidensdeling. Opfølgning fra implementering til nu hr været forskellig med en rigid opfølgning (talbaseret) til at starte med. Men man er nød til at starte et sted.	
00:13 - 00:14	Efterfølgende har vi forsøgt at forstå hvorfor man kørte en sag i de forskellige systemer (og hvorfor ikke) og hvilken oplevelse det gav kunden. Så fokus på antal af sager har været aftagende, men det kommer til at stige igen for at blive klogere på tilvalg eller fravalg.	

00:14 - 00:15	Opfølgning har typisk været 1:1. Sunday har også været på morgenmøder, men opfølgningen har ikke været offentlig.	
00:15 - 00:16	Det er altafgørende at der er frie rammer til hvordan man skal implementere det. Den lokale ledelse har ansvaret. De kender medarbejderne og hvad der skal til. Til at starte med var der en køreplan hvilket var godt. Men det store træk er afdelingens ansvar for at gøre det til en vane.	
00:16 - 00:17	Hver filial har deres udfordringer ift. anvendelsen - nogle har sommerhuse, nogle har mange boliger eller andre ting. Den lokale frihed og udfordring skal der være plads til i en implementering. Og det er der blevet støttet op om.	
00:17 - 00:18	Har det med Sunday som netbank, så logger tit ind for at se hvordan det ser ud for kunden. Erfaringer stemmer overens med de frustrationer og udfordringer som rådgiverne har haft. Ser også selv at man skulle have været hurtigere til at bruge systemet. Og at der er huller.	
00:18 - 00:19	Så måske er det "lettere" bare at få oplysningerne - udenfor systemet. Man kan ændre denne vane ved at have fokus på kunden oplevelse og så må rådgiverne æde den kamel. Og så skal man blive ved med at indrapportere problemer.	
00:19 - 00:20	Så systemet bliver ved med at udvikle sig og mere bliver automatiseret. Og kunderne kan om boarde sig på Sunday hvis de ville tale med en rådgiver - det ville være naturligt. Så kundefokus og rejsen er i højsædet.	
00:20 - 00:21	Der er meget hjælp på Sunday sitet. Og vi skulle måske have været bedre under vejs (i det hele taget) er opdateringerne på Sunday (store/små) rådgiverne bliver mødt konstant af implementeringer i andre ting, så det er svært at være ajour med Sunday.	
00:21 - 00:22	Så det er svært for rådgiverne at holde sig opdateret - og det kunne vi have håndteret bedre. Og det er også omtalt i ledergruppen - og hvordan vi sikrer dette håndteres og det skal tages op i afdelingerne.	
00:22 - 00:23	I Hellerup skal Marianne vurdere alle opdateringer og det skal oplyses om på morgenmødet så alle ved hvad det er. Det er Mariannes ansvar.	
00:23 - 00:24	Mht. data var der enkelte rådgivere Marianne var overrasket over at de brugte systemet så meget. Og så var der rådgivere der ikke anvendte det - og det var interessant at se. Er det pga. deres kunder eller har det været kompetencedelen.	
00:24 - 00:25	Egen opfattelse stemmer fint overens med hvad rådgiverne har meldt tilbage med ift. anvendelse af systemet.	

11.3.2 Fokusgruppe – Bankrådgivere

Tidsinterval	Noter	Stikord
00:00 - 00:01	Intro til projektet	
00:01 - 00:02	Viser præsentation af hvordan det blev introduceret. A: det er lang tid siden, jeg kan ikke huske jeg har set det. G: Rådgiver Anne, kan ikke engang huske jeg har set, (griner) og der bekræftes ud i rummet	
00:02 - 00:03	G: Det blev introduceret som noget nyt der kunne spare os tid i hverdagen, så fint det må vi jo så bruge	
00:03 - 00:04	A: Da systemet blev implementeret - gjorde ikke mange tanker andet end at man skulle bruge det. Synes det kom lidt for hurtigt ud over rampen - det var godt som søgeredskab. Men skulle bruge tid på at se hvordan man kunne bruge det. Man skulle snyde systemet. Og det ved kunderne jo ikke. Har afsluttet en sag. Si: Det var svært at overskue.	Anne ligger ud, begynder meget forsigtigt hvorefter rådgiver Sigurd bekræfter og hun bliver mere sikker i, at det var okay det var svært
00:04 - 00:05	Sø. Første tanke var at det var et fint værktøj, det var en demoversion, det var ufærdigt. Det er blevet forbedret, og fungerer rimeligt nu. Men det kunne have været bedre - og betaversionen kunne være der længere. Si: Det er som mobilbanken der danner sig en trend. G: Rådgiver S lanceret alt for tidligt	A + 2 bekræfter S
00:05 - 00:06	Si: Man havde kørt det i nogle filialer - der havde været en pilotlancering. Kundetyper og andre forhold (selvstændig, gammel, studerende...) så kan man ikke bruge Sunday. Si+ A: Anvender Sunday som et søgeredskab Sø: Anvender det til alle kunder - nogle bruger det meget nogle bruger det halvt. Men alle kan bruge det halvt.	
00:06 - 00:07	A: Selvstændig erhvervsdrivende kan man introducere dem for det - da det er et godt søgeredskab. Sø: For få måneder siden indførte man mulighed for flere boliger (det var der ikke tidligere) det kunne man have introduceret tidligere. Man har været for langsom til at implementere disse ting.	

00:07 - 00:08	A: Man skal selv holde sig orienteret om det. Si: Nyhed på intranettet + skypeskoler. Sø: Når der kommer større ting lægger man mærke til det, for det er jo brugbart. Men små ting ser man ikke. A: Jeg er den type der ikke ser det. Si: Der er et site hvor alle disse ting bliver meldt ud, det er der ingen der bruger. Og så er der intranet med forside nyheder - der bliver store ting udmeldt. Om morgenen til morgenmøder bliver det drøftet.	
00:08 - 00:09	Sø: Hvad skal vi bruge information om at eks den samme funktion ser anderledes ud. Hvis man ikke laver andet så er det fint. Men vi laver en masse andet. Så de store ting er fint at få af vide. Si: De har faktisk lavet det mere uoverskueligt (med bankøjne). Sø: Måske er det bedre for brugerne, men for os er det mere uoverskueligt. Men kunderne ringer ind og siger de ikke kan finde ud af det.	
00:09 - 00:10	Sø: Tanken er at det er kundernes redskab og banken kommer i anden række. Men sådan er det ikke. En ting jeg skal sige før jeg glemmer det er at der er en stor fejl i Sunday. Som rådgiver bør man have rettigheder til at rette i det for kunden, og det kan vi ikke. Kunden forstår det ikke og kan ikke finde ud af det. Så det ville være smart hvis vi kunde det. Si: Smart hvis vi kunne det og så kunne sende det til godkendelse for kunden. Og undgå en masse frem og tilbage og en masse tidsforbrug.	G: Sunday er kundens portal
00:10 - 00:11	Sø: Det er fjollet for alle parter. Men det letter vores hverdag. I starten er det besværligt. Men når man først får det lært så virker det. Si: Man sparer en del på efterbehandling. A: Så langt er jeg aldrig nået. Sø: Det er vi andre heller ikke nødvendigvis.	
00:11 - 00:12	Si: Når først folk er godkendt til at købe så er resten klar. Alle garantier mm behøver vi ikke. Sø: Samt tage stilling til kreditvurderingen. Det bliver nemmere. Så man skal blot trykke på få knapper. Så det tager 20 minutter fremfor 1,5 time.	
00:12 - 00:13	Si: Ifht til lånevalg er dialogen med kunden ikke anderledes. Men inden folk køber en bolig er dialogen anderledes. Da systemet bør give kunden en ide om hvad de respektive boliger betyder for kunden. Det er det smarte. Sø: De fleste kunder synes det er godt, men der er også nogle der synes det er besværligt (også unge kunder, det er ikke kun de gamle).	

00:13 - 00:14	Sø: Der mangler en vigtig ting ift. systemet. At man kan se på hvad indflydelse forskellige låntyper har for ens økonomi. I systemet kan man kun vælge mellem to forskellige. Banken tager udgangspunkt i om de kan godkendes ud fra en mere forsigtig sammensætning.	
00:14 - 00:15	Sø: Kunderne kan ikke se hvad det reelt betyder for dem. Det er ikke en god proces at de skal henvises til et andet system. (Diskussion om forskellige låntyper).	
00:15 - 00:16	Si: Men der er også nogle smarte ting i systemet som kunderne kan bruge. De kan se forskellige priser. Tidligere skulle de skrive til rådgiver, der så skulle beregne og så skulle sende tilbage. Det kunne godt tage en dag.	
00:16 - 00:17	Sø + A: Det sparer ikke tid at bruge det endnu. Si: Det sparer lidt for mig. Sø: Det tager lidt længere tid for mig. Men det er fordi man ikke har nok sager i systemet. A: Jeg mangler om fornemmelsen for tal. Sø: det skal nok blive godt fremadrettet når det er blevet mere forbedret.	
00:17 - 00:18	G: Jeg synes også det er en udfordring at man ikke kan se hvordan det er for kunden - man kan ikke nå at lave en bolig for sjov. Så man har svært ved at vejlede. Sø: Man kan se de skal ringe til det der Sunday telefonnummer. Men vi aner ikke hvad man skal gøre. si: Nu har jeg også lige købt bolig derinde så det er pisse godt. Sø: Når folk har problemer med netbank kan vi hjælpe for vi bruger det selv, men det er svære at bruge i Sunday. For vi bruger det ikke selv. Og vi er de første kunden ringer til fremfor Sunday nummeret.	S + A bekræfter G
00:18 - 00:19	Sø: Ved implementering fik vi slides og blev opfordret til at oprette en profil. Men det er blevet opdateret for meget længe siden. A: Jeg synes det er blevet mere brugervenligt. Si: Det synes jeg overhovedet ikke. Sø: Der er forhåbentlig lavet nogle analyser for hvem man helst vil ramme. Si: Vi var på et træningskursus da det kom og jeg har ikke fundet ud af hvor DB ikke har et sandkasse miljø (testmiljø), hvilket er helt sort. De har noget der er meget skrabet.	

00:19 - 00:20	A: Men det er jo heller ikke nødvendigt med testmiljø. Si: Ej men det ville være rart da det blev implementeret, men der bør også være det nu man ikke kender det. Men de har et testmiljø man bruger det bare ikke - men det er også lige meget. Sø: Du lyder lidt sur. (Alle griner)	
00:20 - 00:21	A: I princippet kan man jo teste det hele. Sø: Altså på vores side kan man jo ikke. A: Nåå nej ok. Jeg kan slet ikke huske det trænings kursus. Si: Som jeg husker det var det ikke specielt - ikke noget man kunne bruge til noget (de blander dagene sammen). Sø: Man kunne opdele efter rådgivernes it kompetencer.	
00:21 - 00:22	Si: Man kunne have lavet en ppt. De havde et testmiljø men det var dårligt. Man kunne ikke lave fejl. Sø: Det var ikke en god kursusdag. G: Siden da har vi selv prøvet os frem og så har vi spurgt Sunday team. Og så har vi haft det på tavlen hvor man kunne få hjælp fra kollegaer.	
00:22 - 00:23	Sø: Pilotafdelingerne kunne man også ringe til i starten. Si: Skypeskolerne har der været der. A: I har helt tabt mig - jeg har ikke været på det der. Sø: Vi har et specialistteam som man altid kan ringe til, og det skal der også være.	
00:23 - 00:24	Si: Lederne blev punket på hvorfor sager ikke var kørt i Sunday. Sø: Der var ugentlige opdateringer for hvor mange sager man havde kørt. Hvor meget der var rigtig og hvor meget var forkert - hvorfor man hang i gamle vaner. Og det skulle man sige til ens leder som så sagde det op i systemet og det var der i starten meget fokus på. Men det har der ikke været det sidste halve år. A: Der har været andre prioriteter i Estland.	
00:24 - 00:25	Sø: Der er gået noget tid siden det blev implementeret og der er andre prioriteter, så man tænker nok at folk ved at det er der og de skal bruge det. Si: Det er heller ikke alle sager der kører i Sunday, men de fleste starter nok i Sunday og så kommer de ud i et andet system. Men DB vil have hovedparten derinde. Sø: Men hvis man vil have folk til at prøve noget nyt så må man kan fokus på det i starten, men der kunne godt være brug for en genopfriskning. For vi kan bruge det oftere. A: der er vel en stigning i vores anvendelse Sø: der er ikke nok sager til at jeg kan se en stigning.	

00:25 - 00:26	A: Der er nok fordi vi har mange selvstændige herude. Sø: Nu er der også kommet muligheden for flere ejendomme. A: Men det er nok derfor jeg er gået død på det. Det var godt som søgeredskab. Si: Men det er måske der vi bliver ramt af hvilke kundegrupper vi sidder med. Jeg har mange nye og unge kunder og i har flere etablerede, med en vis alder og har kunder i forvejen. Så jeg har måske flere der kan bruge det.	
00:26 - 00:27	A: Men oplever du ikke de unge vil ned og gennemgå tallene. Si: Netmøder er fra 33-50, de unge vil herved fysisk. Men nogle synes det er fedt, fordi man kan bruge det til at kigge - man kan bruge det som søgeredskab.	
00:27 - 00:28	Si: Sunday har gjort det nemmere med møder uden forberedelse. Da de har lagt det ind i Sunday. Men jeg sparer ikke tid. A: Det får folk til at tænke over deres budget og det er jo meget sundt.	
00:28 - 00:29	A: Vi kunne blive bedre til at bruge Sunday ved at have Sam-møder og have en der er superbruger og holder sig opdateret. For jeg får ikke set det. Si: Jeg får en mail om en opdatering og så sletter jeg den lige så hurtigt som den kommer ind. De store ændringer kommer på forsiden af intranettet, så hvis der ikke er noget på forsiden, så er det nok ikke vigtigt. Jeg har købt hus så jeg har jo brugt det. Og det gjorde at jeg ved hvor man skal trykke og sådan noget. For det er sygt forvirrende i det nye design - i fremtidig økonomi for eksempel.	
00:29 - 00:30	Sø: Vi sidder ofte i det med kunden til mødet, og designet ændrer sig og så ofte sidder vi ikke i det, så man sidder og roder rundt i det. A: Jeg siger jeg er en ny bruger hver gang.	
00:30 - 00:31	Sø: Det er jo kundernes værktøj og de skal lege med det, men når de kommer herved så kan vi ikke nemt hjælpe med for vi er ikke klædt på til det på brugersiden. A: Lederne informerer ikke så meget, for vi er jo også voksne mennesker så det er jo vores ansvar. Sø: Altså på morgenmøderne engang imellem fortæller de hvis der er sket noget nyt. Så vi får lidt, men der er også andre ting der skal informeres om. Men det er kun en lille del af vores hverdag så hvis vi kun skulle lave det ville vi jo være superbrugere.	

00:31 - 00:32	A: (ift. data): Tror Hellerup afd. ligger relativt højt. Sø: Jeg vil sige middel. Si: Det er sikkert fordi der er andre afdelinger der er meget store. G: Vi er faktisk en af de afd. der bruger det mest. Til trods for at rådgiverne i andre afdelingerne er yngre. Si: Det er nok fordi der var meget fokus på at bruge Sunday til at starte med. Så vi er jo startet i Sunday til at starte med (og så har vi jo brugt det rigtig). Men det giver en mening at kunden tager stilling til sit budget.	
00:32 - 00:33	Sø: Det er for udfyldt. A: Men det kan også være misvisende for kunden. For min type ville aldrig læse det at man skal opdatere det med egne tal. Sø: Jeg troede vi var middel fordi vi ikke har haft meget fokus på det. Si: Men vi har også haft meget udskiftning så nogle har måske taget nogle vaner med sig.	
00:33 - 00:34	A: Jeg har bedt om at komme med på et Sunday møde for at lære det.	
00:34 - 00:35	Si: Ved ikke hvad der er af andre argumenter for hvorfor vi er så gode. G: Der har jo ikke være tæt opfølgning. Si: Ja for det er næsten 9 måneder siden vi har hørt noget. Si: (mht. opdatering af system) jeg har sendt noget videre en gang og der hørte jeg ikke noget tilbage.	G: Sunday er kundens portal. Rådgiverne er imponeret over afdelingen faktisk ligger så godt
00:35 - 00:36	Sø: Man kan komme med forslag, men man hører ikke noget og det tager tid at formulere. Så det er store ting man skriver om. Si: Der er ingen grund til at give feedback når man ikke får nogen opfølgning. Sø: Sundayteamet må da have nogle folk de tager fat på når de overvejer at lave nogle ændringer.	
00:36 - 00:37	Sø: Det ville give mening hvis man havde det sted man spurgte om hvordan en ændring ville påvirke rådgivning + kunde oplevelse. Ellers ville det da være uprofessionelt. Si: Jeg har talt med en udviklingschef om en fejl, det har jeg ikke hørt yderligere om.	

00:37 - 00:38	(Snakker om eksempel hvor der var en fejl der havde indflydelse på kundens beregning) A: Da det blev implementeret var det et godt søgeredskab men jeg manglede overblik. Sø: Jeg var glad for det, det kommer til at spare os for tid, men man skal lige lære det at kende.	
00:38 - 00:39	Si: Der er nogle ting der er rigtig dårlige, men det bliver rigtig godt. Det er godt for kunden. Når du har alle data derinde giver søgningen et bedre overblik.	
00:39 - 00:40	Si: Det er en ud af 100 der selv går ind på Sunday og kører en sag helt til ende. Det sker ikke rigtig, de ringer til os. Så man har stadig en dialog. Man skal gå budgettet igennem sammen. Sø: De skal holdes lidt i hånden. Si: Så jeg føler ikke man har mindre dialog men den bliver anderledes.	
00:40 - 00:41	Sø: Når folk vender sig til at bruge det, så bliver vi nok mindre involveret. Så om 5 års tid bliver vi nok ikke involveret mere i en boligsag. Si: Der er nogle ting omkring pensionsinfo som man ikke skal forholde sig til - det er mærkeligt. A: Ja eller tab og erhverv, død etc.	
00:41 - 00:42	Sø: Folk er tilbageholdende når vi først introducerer Sunday, men når de så bruger det, så er de glade for det. Så man skal sælge systemet til dem.	
00:42 - 00:43	Si: Jeg har ikke haft så mange modvillige - selvom de unge er mega dårlige til tallene.	

11.3.3 MP – filialdirektør

Tidsinterval	Noter	Stikord
00:00 - 00:01	Helt overordnet der var fuld fokus på implementering og planen for at lykkes.	Hvad er gået godt?
00:01 - 00:02	En god opbakning med materiale og tanker. En masse test inden - der havde taget småfejl. Stor opbakning fra danske bank	
00:02 - 00:03	Todelt i forhold til forandringer, svært at alle skulle komme ind under samme forandring - nogen synes det var en gave, andre - det kommer vi aldrig til at bruge	Hvordan blev det modtaget af medarb.?
00:03 - 00:04	Det kom oppefra hvordan implementering skulle udføres - kan være svært at differentiere når materialet ikke understøtter	Alle blev skåret over en kam
00:04 - 00:05	Udfordring at strategien var kendt, men alligevel ikke. Hvad skal det præcist? Hvad gør kunderne? Hvad gør rådgiverne?	
00:05 - 00:06	Hov ikke alligevel. Helt enig - for langsomme om at reagere på kundernes henvendelser. Kunder ikke så selvbetjente som man håbede. Ikke én, men mange implementeringer små ændringer troede man oppefra, men stor effekt hos rådgivere	Konkluderet Sunday ikke sparer tid
00:06 - 00:07		
00:07 - 00:08		
00:08 - 00:09	Først tæt opfølgning til ikke mere støtte lokalt eller oppefra, som ledere tager vi forandringsledelse til os - også ved siden af Sunday.	Fokus begyndte at glide væk
00:09 - 00:10	En viden der ikke var der vil start af Sunday - Reinforcement mangler.	
00:10 - 00:11	Svært at nogle havde en sag om måneden og andre en gang i kvartalet og nogen hyppigere	
00:11 - 00:12	Forsøgte af differentiere med træningssessioner	
00:12 - 00:13	Ledelsen ved det kommer til at kræve meget energi - det er vi klar til nu	
00:13 - 00:14	Flere små sessioner	Hvordan skal tiden bruges?
00:14 - 00:15	Souschef bruger det og er god til at støtte i hendes sager og tage rådgivere med	Nogen føler de mangler kompetencer?
00:15 - 00:16	Det går tilbage. Det skyldes bl.a. at der er sluppet fokus oppefra	Hvordan ser du tendensen i brug af Sunday?

00:16 - 00:17	Sunday - bliver integreret et andet sted fremadrettede	
00:17 - 00:18	Lidt amputerede element, som f.eks. June	
00:18 - 00:19	Ledermøde med <i>erfa</i> , hvor fokus i stedet var på forretninger	
00:19 - 00:20	Nej! Jeg ville ønske Sunday-foregangspersoner blev belønnet	Er det ok at lægge fokus på forretningen fremfor forandringen?
00:20 - 00:21		
00:21 - 00:22		
00:22 - 00:23		
00:23 - 00:24	Nej ikke umiddelbart så meget mere, men enkelte er da nok.	Frustration over testmiljø
00:24 - 00:25	Sådan har det været, men nu tager jeg kontakten og giver det videre til Bolig Bjørn og udviklerne	Bolig Bjørn har flere ressourcer
00:25 - 00:26	Helt sikkert	Har samtalen skabt værdi?

11.4: Interessentidentifikationsmatrix

Interessent og karakteristika	Interesse og indflydelse på projektet	Positiv/negativ holdning	Passiv/aktiv indsats	Nødvendig for gennemførsel af implementeringen (1-5)	Indflydelse på projektets implementering (1-5)
Danske Bank	Initiativtager og ansvarlig for alle facetter omkring Sunday	Positiv	Passiv	Lille (1) - Blander sig ikke i implementering - hvis fastlagt plan overholdes af filialer.	Lille (1) - Har ikke lokal empowerment på implementering af Sunday
Filialchef (MP) - har været 8 år i Danske Bank og knapt 1 år i filialen	Opfordrer til at alle skal anvende Sunday, så vidt muligt. Har KPI omkring Sunday, fra sin leder	Positiv	Både aktiv og passiv	Rimelig (3) - Anvender ikke selv Sunday, men har Sunday som en af KPI'erne for succes med ledelse af filial.	Stor (4) - Har det overordnede personaleansvar for filialen.
Souschef (MC) - har været 20 år i Danske Bank og 2 år i filialen	Opfordrer til at alle skal anvende Sunday, så vidt muligt. Har deltaget i pilotprojekt omkring Sunday. Har KPI omkring Sunday, fra sin leder	Positiv	Aktiv	Meget stor (5) - Anvender selv Sunday og har Sunday som en af KPI'erne for succes med ledelse af filial.	Meget stor (5) - Deler personaleansvar med Filialchefen og er fortaler for Sunday.
Bankrådgiver G- har været 5 år i banken og godt 3 år i filialen	Ser Sunday som et ufravigeligt vilkår, der kræves anvendt	Positiv	Aktiv	Stor (4) - Anvender og er motiveret for brugen af Sunday.	Stor (4) - Anvender og er motiveret for brugen af Sunday
Bankrådgiver SØ - har været 14 år i banken og omkring 5 år i filialen	Ser Sunday som et ufravigeligt vilkår, der kræves anvendt. Mener selv han anvender Sunday altid, hvilket dataudtræk ikke kan understøtte.	Både positiv og negativ	Både aktiv og passiv	Stor (4) - Manglende anvendelse af Sunday, men fejlagtig selvopfattelse om at han gør.	Mindre (2) - Reelt ikke stor interesse for Sunday og lille indflydelse på projektet Sunday
Bankrådgiver SI - har været godt 2 år i banken, begge i filialen	Anerkender vilkåret for anvendelsen og har interesse for Sunday, da han kan se et tidsbesparende element på sigt.	Positiv	Aktiv	Stor (4) - Ser brugbare fordele ved Sunday.	Stor (4) - Stor interesse for implementeringen, da den kan bidrage positivt.
Bankrådgiver A - har været 36 år i banken og omkring 1 år i filialen	Forsøger at negligere implementering af Sunday, da hun mangler kompetencer for anvendelse, hvilket skjules bag en humoristisk facade.	Både positiv og negativ	Passiv	Stor (4) - Mangler kompetence og anvender ikke Sunday.	Lille (1) - Anvender ikke Sunday og er ikke aktive søgende mod at få Sunday implementeret.
Boligansvarlig "Boligbjørn" (BB) - Har været 14 år i banken og 2 år i specialistrollen	Har ejendomshandler som ansvarsområde overordnet, men ikke Sunday specifikt. Ingen konkret "hands on"-erfaring med Sunday.	Positiv	Passiv	Mindre (2) - Anvender ikke selv Sunday, men kan i mindre grad supportere bankrådgiverne.	Rimelig (3) - Har ikke "hands on"-erfaring men har ressourcer og position til at påvirke implementeringen.

Hellerup filial: organisationsroller		Ejerskifterådgivning		Antal boligsager							
Behandelende rådgiver		Behovsanalyse		# Sunday med købsgodkendelse		# Sunday uden købsgodkendelse		Hovedtotal		Tilføje: Brug af Sunday i %	
Ej påbegyndte sager		Ikke startet									
Rådgiver - fokusgruppeinterview		SØREN RAIITH		17		4		55		55 100%	
Rådgiver - fokusgruppeinterview		ANNE RIBER HARDER		13		2		23		23 26%	
Souschef - semistruktureret interview		MARIANNE AMSTRUP		7		1		14		14 7%	
Kundemedarbejder		PIA MARIE SØRENSEN JOHANSEN		1		5		2		14 50%	
Rådgiver		HANNE RIBER SKOV		13		4		2		1 0%	
Rådgiver - fokusgruppeinterview		SIGURD SMED		27		7		5		39 32%	
Filialdirektør - semistruktureret interview		MARTIN WOLTERS PEDERSEN		11		3		11		39 31%	
Rådgiver - fokusgruppeinterview		GINA BERG		12		2		3		11 0%	
Rådgiver		SØREN BAK SANDEN		7		1		10		18 33%	
Rådgiver		CHRISTINE S. LINDHARDT		1				1		10 30%	
Hovedtotal				109		25		71		1 0%	
								205		47%	

Dato

Alle perioder

2019

C JAN FEB MAR APR MAJ JUN JUL AUG SEP OKT NOV

MÅNEDER

% fordeling		100%
Behovsanalyse		53%
Sunday med købsgodkendelse		12%
Sunday uden købsgodkendelse		35%
Rådgivernes gennemsnitlige brug af Sunday		23%

11.5: Dataudtræk

11.5.1: Analyse med ledelse

11.5.2: Analyse uden ledelse og kundemedarbejder

Hellerup filial: organisationsroller		Ejerskifterådgivning	Antal boligsager		Tilføjelse:	
		Behandlende rådgiver	+ Behovsanalyse	+ Sunday med købsgodkendelse	+ Sunday uden købsgodkendelse	Brug af Sunday i %
Ej påbegyndte sager	Ikke startet					
Rådgiver - fokusgruppeinterview	SØREN RATH	17	4	2	23	100%
Rådgiver - fokusgruppeinterview	ANNE RIBER HARDER	13		1	14	26%
Souschef - semistruktureret interview	MARIANNE AMSTRUP	7	5	2	14	7%
Rådgiver	HANNE RIBER SKOV	13	4	2	19	50%
Rådgiver - fokusgruppeinterview	SIGURD SMED	27	7	5	39	32%
Rådgiver - fokusgruppeinterview	GINA BERG	12	3	3	18	31%
Rådgiver - fokusgruppeinterview	SØREN BAK SANDEN	7	2	1	10	33%
Rådgiver	CHRISTINE S. LINDHARDT	1			1	30%
Hovedtotal		97	25	71	193	0%

Dato		MÅNEDER
Alle perioder		
2018		
JAN	FEB	MAR
APR	MAY	JUN
JUL	AUG	SEP
OKT	NOV	DEC

% fordeling		100%
Behovsanalyse		50%
Sunday med købsgodkendelse		13%
Sunday uden købsgodkendelse		37%
Rådgivernes gennemsnitslige brug af Sunday		23%

11.6 ADKAR-modellen

