

ORGANISATIONSKULTUR I DANSKE BANK GROUP IT

GRUPPE A

Jimmy Merrild Krag

`jkrag07@student.aau.dk`

Peter Schmidt Freiberg

`pfreib07@student.aau.dk`

Daniel Neupart Hansen

`dnha08@student.aau.dk`

Christoffer Hviid Poulsen

`cpouls08@student.aau.dk`

4. JUNI 2012

Forord

Denne rapport er en kursusrapport i forbindelse med kurset *Avancerede Emner i Systemudvikling* (ASU), Aalborg Universitets institut for Datalogi, foråret 2012.

Formålet med rapporten er at afrapportere resultater i forbindelse med en undersøgelse af Danske Banks IT-udviklingsafdeling, Group IT.

I afsnit 1 vil vi introducere de spørgsmål vi har brugt som grundlag for vores undersøgelses fokus, afsnit 2 vil derefter gennemgå den teori vi lægger til grund for undersøgelsen. I afsnit 3 vil vi gennemgå praksis for undersøgelsen og virksomheden, samt baggrundsinformation for de berørte projekter. I afsnit 4 vil vi analysere på den information vi har samlet i forbindelse med undersøgelsen. Resultaterne af denne analyse vil blive samlet i afsnit 4.3, og disse diskuteres og konkluderes på i afsnit 5 og 6. Slutteligt er der en litteraturliste på side 34 og bilag på side 35.

1 Spørgsmål

Hensigten med denne rapport er, at vi gerne vil undersøge Danske Banks IT-afdeling, Group ITs, kulturprofil. Vi har en antagelse om at ledelsens og medarbejdernes syn på organisationen kan være meget forskellige. Vi er derfor meget interesserede i at belyse disse forskelle, samt de udfordringer de stiller i en virksomhed.

Undervisningen i ASU har været med til at styrke interessen for spændingsfeltet mellem ansatte og ledelse. Derfor er Danske Bank også en utrolig spændende virksomhed at tage udgangspunkt i, i forhold til denne problemstilling. Vi opfatter nemlig Danske Bank som en virksomhed, der i mange år har været præget af en konservativ, klassisk, hierarkisk ledelsesstruktur. Danske Bank beskriver selv deres miljø på følgende vis:

I Danske Bank-koncernen finder du et ambitiøst miljø, hvor der er fokus på nye mål, koncepter og resultater. Vi arbejder på konstant at udvikle vores forretning. Derfor er vi afhængige af at have medarbejdere, der har lyst til at sætte og forfølge ambitiøse mål

[Danske Bank, 2012a].

Ud fra denne beskrivelse vil vi tage fat på begrebet mål, og herigennem især også begrebet succes. Antagelsen er her, at vi kan vurdere virksomhedens måde at bestemme deres mål på, ud fra begrebet succes. Vi vurderer altså at definitionen af succes giver genlyd i organisationskulturen. Vi ønsker derfor at opstille et spørgsmål, som vi kan undersøge Group IT ud fra. Dette spørgsmål bliver udgangspunkt for den videre udvælgelse af teori.

Hovedspørgsmål

Hvad er Danske Banks organisationskultur og hvem bestemmer?

Underspørgsmål

- Har denne kultur indflydelse på de innovative kræfter?
- Hvilke forskelle er der på ledelsens og de ansattes syn på organisationen?
- Hvordan defineres succes og hvilken betydning har det?

2 Teori

Vi tager udgangspunkt i teorien om „Competing Values“ i forhold til softwareudvikling for at kunne definere og beskrive Group ITs organisationskultur. Denne er baseret på organisationskulturen beskrevet af Cameron og Quinn [Cameron og Quinn, 2006]. Vi er blevet præsenteret for deres organisation forståelse gennem undervisningen i ASU, hvor artiklen „Competing values in software process improvement: A study of Cultural Profiles“ [Müller og Nielsen, 2012] trækker på Cameron & Quinn's teoretiske framework. Fordelen ved dette framework er netop muligheden for at klassificere en virksomhedsprofil ud fra flere forskellige organisationskulturer. Teorien opstiller og beskriver hvilken indflydelse fire forskellige kulturer kan have på softwareudvikling i en organisation.

2.1 De 4 kulturer

Klan kulturen

Software udvikles i agile, samarbejdende teams. Team ledere sørger for teamets velvære, for teambuilding og for teknisk træning. Udviklere er loyale overfor og engagerede i deres team. Udviklere gives muligheden for at udvikle software i deres team baseret på åben kommunikation, for at designe features, der matcher kundens krav, for at iterere over krav og evaluere kvalitet.

Succes defineres ud fra overdragelse af software til tiden, gennem samarbejde blandt udviklere og enighed i teamet.

Adhocrati kulturen

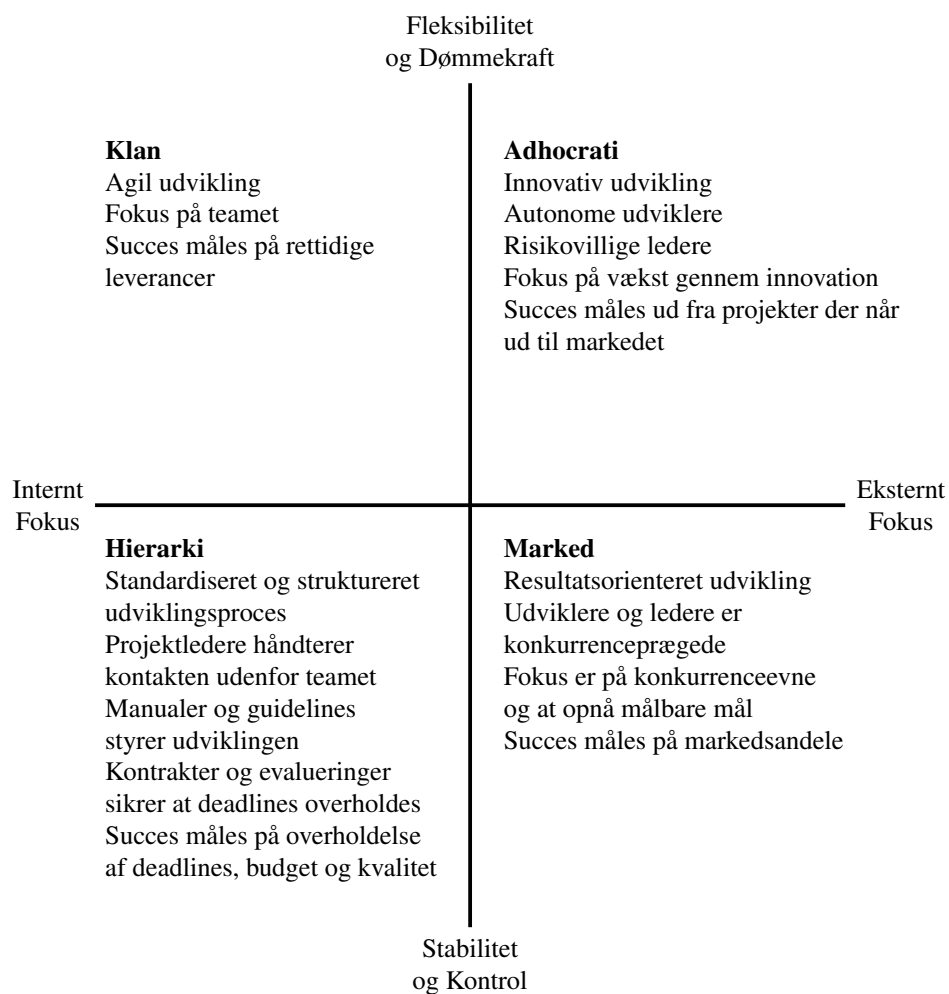
Software udvikling er dynamisk, entreprenant og innovativ. Udviklere er autonome og der opfordres til individuelt initiativ. Ledere er risikovillige innovatorer af software produkter og tjenester. Software er resultatet af eksperimentering, innovation og cutting-edge teknologi. Forbedring af software og kvalitet er kontinuerlig. Det langvarige fokus er på vækst gennem innovation. Success defineres med henblik på nye software produkter og tjenester, der når ud til markedet. Det er vigtigt at være markedsleder og forudsige brugernes behov.

Hierarki kulturen

Software udvikling er en meget formaliseret, velstruktureret og standardiseret aktivitet. Proces procedurer, proces manualer og vejledninger styrer alle udviklings aktiviteter. Udvikling foregår i projekter, med projektlederen som ansvarlig for koordinering udenfor projektet. Projektlederen følger en vandfaldsmodel og rapporterer planer, målt fremskridt og kvalitetssikring. Formelle kontrakter og kvalitets evaluering sikrer at frister overholdes, og at overdragelser foregår gnidningsfrit og effektivt. Success defineres med henblik på at levere software indenfor tidsrammen, budgettet og den specificerede kvalitet.

Markedskulturen

Software udvikling er resultatsorienteret. Der lægges vægt på at få arbejdet gjort og at forbedre produktiviteten. Både udviklere og ledere er konkurrencemennesker og mål-orienterede. Det langvarige fokus er på konkurrencepræget handling, at vinde og opnå målbare resultater. Success defineres med henblik på software markedsandele; at være markeds leder er vigtigt. At være markedsleder sikres ved at involvere brugere i rapid prototyping og ved at undersøge markedet og brugernes præferencer.



Figur 1: Opsummering af de 4 kulturer.

3 Praksis

Denne undersøgelse er gennemført som en interview-undersøgelse i Danske Banks koncernens Group IT-afdeling i Brabrand ved Århus. Group IT består af op mod 2.000 medarbejdere, ud af over 20.000 medarbejdere i hele koncernen, og er i Danmark placeret i Glostrup, Århus og Lyngby. I udlandet har de kompetencecentre i Finland og Irland, samt et stort udviklingscenter i Bangalore, Indien¹.

På baggrund af teorien og spørgsmålene beskrevet i de foregående afsnit, har vi interviewet projektlederne fra tre igangværende projekter, og ved et af interviewene også en forretningsudvikler og en IT-udvikler. Den information, vi har tilegnet os gennem disse interviews, vil i de følgende afsnit blive analyseret, og vi vil udlede resultater ud fra teorien. Vi vil derefter diskutere og konkludere på baggrund af dette. Udover den information vi har fra interviewene, vil vi supplere og sammenholde med information vi har fra andre kanaler, for eksempel billeder af opslag vi har fra virksomheden, og koncernens hjemmeside.

I tabel 1, 2 og 3 beskriver vi de individuelle projekter, og hvem vi har interviewet fra dem. Interviewene er foretaget i deres nummererede rækkefølge. Projektbeskrivelserne er både lavet ud fra den information vi har indsamlet i forbindelse med interviewene, samt skrevne projektbeskrivelser vi fik stillet til rådighed inden interviewene².

Generelt for alle projekterne er at de udvikles agilt ved hjælp af Scrum-metoden. Dette er gennemgående for de fleste projekter i Danske Bank. Det betyder også at ledelsesstrukturen for projekterne, udover projektlederen, indeholder nogle af de samme elementer, som f.eks. en *Scrum master* og en *product owner*. Ydermere finansieres projekterne også efter nogenlunde samme princip.

Projekterne styres efter en prioritering af fire projektledelsesparametre, *Cost*, *Quality*, *Schedule* og *Scope*. Et eksempel på en prioritering af disse parametre er vist i figur 2. Grundet finanskrisen har ledelsen bestemt at „Cost“ er prioriteret øverst i alle projekter. De øvrige bestemmes individuelt for hvert projekt.

Finansiering af projekterne foregår efter en procentfordeling mellem selskaber koncernen har i forskellige lande. Fordelingen er fastlagt af ledelsen, ud fra størrelsen af Danske Banks bankforretninger i de respektive lande. I nogle tilfælde finansieres et projekt dog udelukkende af forretningen i et enkelt land, hvis projektet er specifikt for dette land. Dette gælder for eksempel login-løsningen for det danske NemID.

På grund af internationaliseringen af projekterne, udvikles de fleste af projekterne derfor også med engelsk som sprog for alt skrevet materiale, for at lette transformationen fra et land til et andet.

Grunden til at det overhovedet er muligt at lave disse projekter, med produkter der kan bruges i flere lande på én gang, er at hele koncernen kører på samme platform, dvs. de samme backend systemer, der kan genbruges overalt. Når Danske Bank op-

¹Info fra Danske Bank [2012b]

²Er sammen med spørgeguide og transskriptioner af interviewene tilgængelig via kurssets wiki på <http://sict.moodle.aau.dk/mod/wiki/view.php?id=28495&page=aSU+Wiki> (login kræves)

Project Management Parameters

Priority	Management parameter	Comments
1	Cost	The budget for the project will only be adjusted if it is the only option
2	Quality	Quality and end-customer experience are very important when competing in online business banking
3	Schedule	The last delivery is set for Q2 2013, meaning that the schedule can be adjusted a bit without interfering with the budget for 2014
4	Scope	The scope is the first parameter that should be adjusted. A small implementation will by itself provide some business value

6

Figur 2: Prioritering af projektledelsesparametre fra slides til interview 1

køber banker migreres de derfor over på andre platforme, så alle kører på den samme platform, fremfor at bibeholde de eksisterende systemer i den enkelte bank.

For at bruge menneskelige ressourcer mest optimalt har Group IT i de senere år forøget deres brug af e-samarbejdsteknologier. Der er f.eks. video-mødelokaler til rådighed for langdistancemøder, men også simple værktøjer bruges, for øget fleksibilitet. For eksempel er det ikke unormalt at man holder et team-møde over nettet.

INTERVIEW 1	CORPORATE NOTIFICATIONS
<i>Interviewede</i>	Brian Grossen Madsen (Projektleder) Kåre Janussen (IT-udvikler) Brian Abildgaard Jensen (Forretningsudvikler)
<i>Beskrivelse</i>	Dette projekt hører til indenfor „Corporate Banking“-området, og har til formål at udvikle "notifications" til virksomhedsbrug, primært målrettet store virksomheder. Dvs. at ansatte i kunde-virksomheden kan oprette et abonnement på beskeder af forskellige kanaler, hvis væsentlig økonomisk information opstår. Informationen der opstår kan i princippet komme fra alle dele af Danske Banks IT-systemer, og f.eks. være information om specielle transaktioner eller aktiekurser. Kanalerne kan f.eks. være sms, e-mail eller en app, som de er ved at udvikle til formålet. Disse beskeder skal også kunne sendes videre til andre. Projektet skal altså levere en udvidelig infrastruktur, som kan tappe eksisterende systemer i banken, uden at disse systemer forstyrres eller forsinkes, samt brugerinterface til administration af abonnementer i systemet, og nogle kanaler i prioriteret rækkefølge. Systemet skal bygges så det er nemt at udvide med nye informationstyper eller -kanaler. Projektet arbejder tæt sammen med den juridiske afdeling, fordi man skal kunne styre hvem der har adgang til at se hvad i en virksomhed. Virksomheden skal selv styre hvem der må hvad, men banken har ansvar for f.eks. at styre hvordan en besked må sendes videre. Projektet gør brug af eksterne leverandører til nogle af leverancerne.

Tabel 1: Interview 1 - Corporate notifications

INTERVIEW 2	SALES AND FINANCIAL MANAGEMENT ON TABLETS
<i>Interviewede</i>	Michael Munk Lerskov (Projektleder)
<i>Beskrivelse</i>	Formålet med projektet er at udvikle apps til tablet- og mobilplatforme. Som sådan muliggør projektet ikke noget der ikke i forvejen var muligt på anden vis, men arbejder i stedet udelukkende på at udstille eksisterende informationer og funktionalitet via nye kanaler. Produkterne, dvs. de forskellige apps, er blevet frigivet under koncernens forskellige brands i Danmark, Norge, Sverige, Finland og Irland. I dette projekt går man meget op i brugerflade-design. Information fra eksisterende systemer skal præsenteres for kunderne på en let tilgængelig måde på de nye mobile platforme. Nogle af fokuspunkterne har derfor været at holde designet simpelt og overskueligt, og derfor samarbejder man, som noget forholdsvis nyt i Group IT, med et designerfirma om opgaven. Dette projekts brug af et designbureau, har så siden hen medført at dette designbureau er blevet brugt på tværs af alle koncernens elektroniske kanaler. Derudover samarbejder man med endnu en virksomhed om udviklingen, da man ved projektets start ikke i forvejen havde folk med ekspertise indenfor mobil app-udvikling. Produkterne opbygges inkrementelt, og man frigiver derfor lidt funktionalitet af gangen, og der bliver hele tiden sørget for at tingene virker. Samtidig sørger man for at kunne få hurtig feedback fra aftagerne af produkterne i de forskellige lande, hvor de er blevet frigivet.

Tabel 2: Interview 2 - Sales and financial management on tablets

INTERVIEW 3	SPENDING OVERVIEW AND BUDGETING IN EBANKING
<i>Interviewede</i>	Lisbeth Harregaard (Projektleder)
<i>Beskrivelse</i>	Formålet med projektet er at videreudvikle på koncernens netbank-plattform for private, og tilføje såkaldt PFM-funktionalitet (Personal Financial Management). Mere specifikt går projektet ud på at opsamle data, og give brugerne fuldt overblik over deres økonomi, både indenfor og udenfor Danske Bank, og samtidig give dem mulighed for at arbejde med budgetter og forbrugsplanlægning, og efterfølgende, udfra den opsamlede data, følge med i om budgettet holder. Overblikket inkluderer bl.a. forbrug, gæld og investeringer. Netbanken indeholder i forvejen funktionalitet til regnskab og budget, men denne funktionalitet er omkring 10 år gammel, og generelt for avanceret for flertallet af brugerne. Projektet har derfor meget fokus på brugerflade, automation og præsentation af data. Projektet indeholder både backend- og frontend-udvikling, eller funktionalitet og brugerinterface, der begge udvikles sideløbende. Et af fokusområderne er også at data, der kommer ud af systemet, skal være tilgængeligt fra andre af koncernens systemer, så de i fremtiden kan anvendes i andre sammenhænge. I første omgang udvikles backend og frontend til automatisk kategorisering af transaktioner, for at give kunderne overblik over deres forbrugsmønstre. Transaktioner kategoriseres automatisk i forskellige kategorier, som f.eks. transport, bil, dagligvarer, osv., med minimal brugerinteraktion. Brugerne har dog mulighed for at omdefinere kategorier, og desuden definere kategorier for ting, der ikke umiddelbart kan kategoriseres automatisk. I forbindelse med udviklingen af både funktionalitet og brugerinterface gør man i stor stil brug af kunde surveys og usability tests blandt kunder, der har meldt sig til at evaluere systemet. Derudover har man en gruppe af eksperter, både interne og eksterne, til at afdække målgruppens behov. Projektet har været i gang siden september 2011, og har indtil videre kun arbejdet med overblik-delen. Målet med at tilbyde de beskrevne services, er at øge brugernes overblik over deres økonomi, og deres muligheder for selvbetjening vha. netbanken. Dette gøres for at øge kundernes tilfredshed, øge opfattelsen af brandet og derved forøge kundefastholdelsen. Det vil så resultere i at bankens position på markedet styrkes. Derudover reduceres de bankansattes tidsforbrug på mindre avancerede økonomiopgaver, og de kan dermed yde en bedre kundeservice på mere avancerede områder.

Tabel 3: Interview 3 - Spending overview and budgeting in eBanking

4 Analyse

Vi vil her tildele værdier til de forskellige dele af spørgeskema-værktøjet fra „Competing Values in Software Process Improvement: A Study of Cultural Profiles“ [Müller og Nielsen, 2012]. Ved at tage udgangspunkt i de udførte interviews tildeles værdier til de forskellige opfattelser af organisationen i tabel 4 - 9. Da det ikke har været muligt for os at få interview deltagerne til at svare på spørgeskemaet, der hører til teorien, har vi valgt selv at tildele værdier ud fra de indsamlede data, med henblik på at opstille en profil af kulturen i Danske Bank.

Efterfølgende beskrives ledelsens syn på organisationen så ud fra det materiale, der præsenterer Group IT udad til. Også her har vi valgt selv at tildele værdier til spørgeskema-værktøjet ud fra materialet, der illustrerer ledelsens syn, for at opstille en profil af den foretrukne kultur.

Til sidst sammenlignes resultaterne for de udførte interviews med Danske Banks officielle beskrivelser af organisationen, med henblik på at belyse nogle forskelle mellem ledelsens opfattelse og de ansattes beskrivelser.

4.1 Interview deltagerne

Dominerende karakteristika

Der er en personaleforening der arrangerer sociale begivenheder, såsom fredagsbarer, men i det professionelle arbejde holder folk til i deres respektive udviklings teams. Der bør derfor ikke tildeles en høj værdi til „A“ i tabel 4.

Den første netbanks app blev udviklet som et proof of concept, for at demonstrere overfor ledelsen at det var en god ide. I det ene interview siges „...det nummer som blev lavet her i huset, i forhold til at lave vores privat mobilbank, som jo var et græs-roadsprojekt i den grad“ og „...her gik man simpelthen ud og sagde til ledelsen, vi kan godt tænke os at lave sådan noget her. Og de kiggede på jamen hvad giver det egentlig af nye kunder og hvad er benefits på det og det kunne de ikke rigtig identificere. Faktisk så mente de det var 0, så det skal I ikke lave“. I forhold til „B“ er der altså en vis villighed til at gå ledelsen på klingen for at komme frem med egne ideer. Der er også tiltag der sætter folk istand til at fremføre deres egne ideer, men det er ikke blevet bredt inddraget i organisationen: „...vi laver hackerdays nu, så nu får de en halv dag. Og vi har lavet innovationstavler og sådan nogle ting, hvor de kan komme med alle deres nye gode ideer ... det er så isoleret til netbank afdelingen i Group IT, som bare er et lillebitte hjørne.“ Der skal derfor tildeles en højere værdi end ved „A“.

Under projekter holdes samtaler to gange hvor mål fastsættes. Der er altså et vist fokus på resultater som beskrevet i „C“. I forhold til det enkelte projekt siger den ene interview deltager: „Der bliver holdt en CMI assessment to gange i løbet af sådan et projekts levetid, og det er sådan et rimeligt konkret tal man også bliver holdt op imod.“ Derudover er der jævnlige møder for at holde ledere orienteret om projektets fremgang: „...jeg har så 14 dages møder med min chef. [...] Man laver forecast på de forskellige ting.“

Af de fire udsagn er det „D“ der bliver understøttet tydeligst i interviewene. Flere af

interview deltagerne nævner organisationens metodeafdeling adskillige gange, når de beskriver deres udviklingsprocesser: „...vi har jo en meget meget stor udviklings-model med rigtig mange forskellige dokumenter og rigtig meget proces, som man har brugt jeg ved ikke hvor mange millioner på gennem mange år. Og den er man meget obs på at man skal følge.“ Dog nævnes også tiltag der er kommet til udenom metodeafdelingen, hvilket kunne tyde på at organisationen er ved at flytte sig. I forhold til projekters budget er der også faste regler for hvordan ændringer håndteres. „...Der er nogle regler for - nogle grænseværdier for - jo større de ændringer man laver er i procent, i forhold til hvad man har fået i budget, så skal man længere og længere op...“

A „The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.“	5
B „The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.“	15
C „The organization is very result-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.“	30
D „The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.“	50
I alt	100

Tabel 4: Spørgsmål 1 - Dominerende karakteristika

Organisatorisk ledelse

I forhold til den organisatoriske ledelse, og udsagnene i tabel 5, siger den ene interviewede projektleder: „...det er noget jeg gør meget ud af at sige, I skal stole på jeres dømmekraft og at jeres første intuition det ofte er den rigtige.“ Dog siger samme projektleder også: „Det firma jeg var i før, der sagde vores chef at vi brugte MasterCard’et for lidt. Ud og spise noget mere og sådan noget, og det gør man specielt ikke her.“ Der er altså et vist niveau af tillid til at udviklerne selv kan tage ansvar for at styre deres arbejdsproces, men samtidig opfattes organisationen ikke som verdens mest løsslupne.

Udtalelsen „Altså her gik man simpelthen ud og sagde til ledelsen, vi kan godt tænke os at lave sådan noget her. Og de kiggede på jamen hvad giver det egentlig af nye kunder og hvad er benefits på det og det kunne de ikke rigtig identificere. Faktisk så mente de det var 0, så det skal I ikke lave“ understreger at selvom der findes folk i organisationen der er klar til at gå imod den almindelige holdning, er det ikke noget der typisk tilskyndes fra ledelsen. Dette resulterer i en lav værdi ved „B“. Dette udtrykkes også i beskrivelsen af nye tiltag som hackerdays og innovationstavler, hvor det ikke er noget der bliver udbredt til hele organisationen: „...vi laver hackerdays nu, så nu får de en halv dag. Og vi har lavet innovationstavler og sådan nogle ting,

hvor de kan komme med alle deres nye gode ideer [...] det er så isoleret til netbank afdelingen i Group IT, som bare er et lillebitte hjørne.“

Ud fra udtalelser om mødefrekvens i projekter virker det til at der er fokus på resultater: „...min umiddelbare chef, ham har jeg også 14 dages møder med...“, „...jeg har traditionelle projekt statusmøder med teamet hver tredje uge“, „Så det betyder at vi ses [...] omkring hver anden uge, hvor vi har sådan nogle formelle møder omkring hvor er vi henne med projektet...“ & „...jeg har så 14 dages møder med min chef. [...] Man laver forecast på de forskellige ting“. Der er dog blødt lidt op med hensyn til hvor stramt det skal køres: „På et tidspunkt var det dikteret i vores udviklingsmodel at der skulle være 14 dages møder med udviklingschefen. Og det er så blevet flyttet om til at nu skal man holde statusmøder med udviklingschefen...“.

I forhold til „D“ er der som tidligere nævnt metodeafdelingen der går igen i flere kommentarer. Dette underbygger den fokus organisationen har på en fælles, gennemprøvet tilgang til udvikling.

A „The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating or nurturing.“	25
B „The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.“	10
C „The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.“	30
D „The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.“	35
I alt	100

Tabel 5: Spørgsmål 2 - Organisatorisk ledelse

Ledelse af ansatte

I forhold til management stilen i organisationen er det værd at bemærke følgende udtalelser: „ellers så sidder jeg nede, vi har godt nok sådan nogle, jeg har et enkelmands kontor, og så sidder de på nogle to mands og seks mands kontorer, tror jeg det er, men jeg sidder nede lige ved siden af dem, så de kan komme ind og få sparring“ & „Så vi gør meget i at når man er på et projekt, så skal man helst være det 100 %, og vigtigheden af det bliver mere og mere udtalt når man kører Scrum, fordi Scrum det handler jo netop om at nu er os, og vi er sammen, og vi committer os til den her opgave, og sidste mand over stregen, og team-ånd, og det... “.Det understøtter tildels beskrivelsen under „A“.

I forhold til „B“ beskriver følgende udtalelser organisationen:

„Vi sørger selv for at få lavet de tasks vi nu lige synes der skal laves, og få dem estimeret på det rigtige tidspunkt og få dem beskrevet som vi godt kan lide og holde styr med at der bliver registreret det tid vi synes der skal til for at holde den scrum proces kørende“

„Altså her gik man simpelthen ud og sagde til ledelsen, vi kan godt tænke os at lave sådan noget her. Og de kiggede på jamen hvad giver det egentlig af nye kunder og hvad er benefits på det og det kunne de ikke rigtig identificere. Faktisk så mente de det var 0, så det skal I ikke lave. Og så sad man der og tænkte at man syntes man havde en pissegod ide og her kunne man virkelig måske lave noget der var meget anderledes og bedre end de andres. Og så lavede man en prototype...“

„For første gang måske var vi den frække dreng i klassen og turde gøre noget som de andre ikke havde gjort. Og den stemning vil man rigtig gerne bygge videre på. Og jeg fornemmer faktisk at der er en vis fokus fra ledelsens side på at det kunne man godt tænke sig at gøre mere i, sådan noget“

„vi laver hackerdays nu, så nu får de en halv dag. Og vi har lavet innovationstavler og sådan nogle ting, hvor de kan komme med alle deres nye gode ideer, [...] det er så isoleret til netbank afdelingen i Group IT, som bare er et lillebitte hjørne“, „Jeg har en oplevelse af at vi er ved at flytte os fra at vi havde noget der var meget meget stramt standardiseret til at der er mere metode frihed. Så udviklingsmodellen bliver idag mere betragtet som sådan en værktøjskasse som du kan have lov til at vælge til og fra i. Der er nogle ting der er mandatory, som du skal lave, og så er der nogle ting hvor du kan sige at hvis det giver mening for det her projekt, så gør jeg det, og hvis det ikke giver mening så lader jeg være med at gøre det“

„en af dem er faktisk solution arkitekt, som er sådan én der har de lidt større arkitektmæssige briller på. Egentlig er han systemudvikler, men han interesserer sig for sådan noget arkitektur og sådan noget, og kan godt lide at være én der har overblik over hele løsningen og sådan noget. Så det er sådan noget han gør i, hvor der er flere af de her systemudviklere, der er sådan nogen, de vil helst kode... de gider ikke alt det der analyse og snak osv., de vil gerne kode. Og så forsøger vi selvfølgelig at få det til at hænge sammen med, så folk laver det de bedst kan lide - og det er typisk også det de er bedst til.“

„Men sådan noget som innovation, det dyrker vi så på en anden måde, [...], da I gik forbi mit kontor, der hang sådan en hel masse på væggen, [...], men der har vi

egentlig sat innovation i nogle rammer, [...] der er et par personer i vores afdeling, [...], der brænder meget for det der. Så de har egentlig fået frie hænder til at prøve at komme op med et innovationskoncept for afdelingen. Så har de sat et koncept op omkring det, og hængt sådan et stort board op, hvor man kan skrive alle de ideer man har, og det kan være hvad som helst som folk har af ideer [...]. Så bliver nogle af ideerne valgt ud, og så [...] har vi en hacker-day, [...] Der kan man melde sig på de der ideer, og så kan man gå med en gruppe på 4-5 personer, der så sidder fra 12 til 18 den dag, og bare arbejder på den ide, og glemmer alt om hvad vi normalt arbejder på i hverdagen, nu arbejder vi bare på en eller anden innovativ ide. “

Der er altså elementer af selvstyring og innovative tiltag.

Konkurrence parametre spiller også en markant rolle:

„hvis vi implementerer det her projekt, hvad kan vi så tjene af penge. Og der bliver de enkelte forretningsområder altså bedt om at komme med et bud på, hvad kan det her betyde af nye indtægter for os i vores afdeling[...] når projektet er implementeret og er i drift og tingene begynder at køre, så vil man sige, ok, men I lovede jo i 2013, der skulle I allerede have 10 millioner ind ekstra på det her - kan I dokumentere I har fået det?“

Spørgsmål: „Så det er en smule topstyret i den forstand?“

Svar: „Ja det kan du godt sige [...] i bund og grund så er vi her jo for én ting og det er for at tilfredsstille vores aktionærer, og for at de kan få en eller anden form for udbytte af den investering de har lavet.“

„Jeg bliver holdt op imod fire styringsparametre. Det er kvalitet og det er tid og omkostninger og scope. Det er fire parametre jeg bliver holdt op imod. Der bliver holdt en CMI assessment to gange iløbet af sådan et projekts levetid, og det er sådan et rimeligt konkret tal man også bliver holdt op imod. Så der er også en målsætning for hvor meget man skal score på det.“

Dette understøtter beskrivelsen i „C“.

Organisationen er dog først og fremmest styret af den fastlagte udviklingsmetode, og arbejdsgangene er fastlagte:

„Godt, projektet det er organiseret som følger, ligesom alle andre projekter iøvrigt er det, at der er en projektstyregruppe øverst, som er nogle håndplukkede mennesker som sidder forholdsvis højt oppe i hierakiet og er med til at, hvad skal man sige, bestemme [...] nedenunder det har vi de lokale ledere, dvs min development manager det er min chef, min umiddelbare chef,[...] og så er der jo en system manager koblet på også, som er afdelingsleder, som projektet typisk kører ind under. “

„Altså, vi har en governance struktur, som vi kalder det, en styrings struktur omkring projekter, som jo tilsidst ender helt oppe i toppen af vores hierarki i udviklingsregi. Men vi har underinddelt den lidt, for at det skal være lidt mere håndterbart, og vi har noget vi kalder BITC - Business IT Committees. Vi har også en Group IT Committee, som går allerøverst oppe. Så der er sådan et skaleringsniveau“

„hvis man kører meget scrum ligesom det nu blev beskrevet i sin tid så burde der slet ikke være nogen projektleder, men nu er vi jo så i en organisation hvor der er nogen der forventer at der er en eller anden form for... dels en form for styring med

projektet, men også en der ligesom kan afrapportere på den rigtige måde og som har nogle ledelsesmæssige kompetencer også“

„Altså vi har jo en meget meget stor udviklingsmodel med rigtig mange forskellige dokumenter og rigtig meget proces, som man har brugt jeg ved ikke hvor mange millioner på gennem mange år. Og den er man meget obs på at man skal følge. Og dvs at man skal ikke sidde og opfinde nye måder at gøre ting på, bare fordi man synes det er sjovt. Hvis der findes en standard måde at gøre ting på så skal man følge de processer der er [. . .]

Man bliver også målt på den.“

„Jeg ved ikke hvis der kommer sådan en helt ny ting. Jeg er bange for det er det samme prioriterings cirkus der vil komme igen. Jeg er ikke sikker på hele organisationen har lært specielt meget hvad det angår.“

„jeg har så 14 dages møder med min chef[. . .] Man laver forecast på de forskellige ting [. . .] så håndterer vi det ud fra det og så prøver vi at lave korrektioner [. . .] der er også nogle andre projekter der kører sådan noget earned value analyser, altså hvor de kan gå ind og kigge på hvor regner vi med projektet det kommer til at ramme henne. Vi gør meget ud af at prøve at lave målinger på forskellige dimensioner af projektet, der giver os en indikator på om vi er på rette vej eller vi er ved at køre af sporet. Altså prøver at predicte nogle ting.“

„der har vi egentlig sat innovation i nogle rammer“

„helt lavpraktisk, så sidder vi jo og diskuterer, hvad mener vi der er vigtigst for kunderne? [. . .] f.eks. så har vi læst en Forester artikel, [. . .] det er sådan et analyse institut, der laver en masse artikler og research på alt muligt. Så kigger vi på, hvad har kunderne sagt der er det allervigtigste? Og det er faktisk forbrugsoverblik. “

Beskrivelsen ved „D“ er altså den mest dominerende.

A „The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.“	20
B „The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.“	20
C „The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.“	20
D „The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.“	40
I alt	100

Tabel 6: Spørgsmål 3 - Ledelse af ansatte

"Organization glue"

Det tidligere nævnte eksempel med Danske Banks første mobil app understøtter en situation som beskrevet i „B“: „...men det har helt klart en afsmittende effekt indad til også. For første gang måske var vi den frække dreng i klassen og turde gøre noget som de andre ikke havde gjort.“ & „Der er i hvert fald kommet mere stolthed i Group IT, altså den her mobilbank, selvom det er sådan en lille snoldet app der ikke kan særlig meget, så har den været med til at løfte dels selvfølelsen i vores netbank afdeling og også i hele Group IT...“. Dog er det ikke noget der dækker hele organisationen, som det også blev udtrykt ved „B“ i tabel 5.

Som tidligere nævnt er der meget fokus på projekternes mål. Der er derfor grund til at tildele en markant værdi til „C“.

I forhold til „D“ er der igen mange referencer til organisationens metodeafdeling: „Altså vi har jo en meget meget stor udviklingsmodel med rigtig mange forskellige dokumenter og rigtig meget proces, som man har brugt jeg ved ikke hvor mange millioner på gennem mange år. Og den er man meget obs på at man skal følge“.

Her er det derfor „C“ og især „D“ der er dominerende, hvorimod beskrivelserne i „A“ og „B“ ikke passer specielt godt på organisationen som helhed.

A „The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.“	5
B „The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.“	15
C „The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.“	35
D „The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.“	45
I alt	100

Tabel 7: Spørgsmål 4 - "Organization glue"

Strategisk fokus

I forhold til beskrivelsen i „A“, kommer organisationens indstilling til udtryk i et af interviewene:

Spørgsmål: „Hvor meget fokus har I på sådan noget som team building?“

Svar: „På team building, ja det står der i vores udviklingsmodel at det skal vi gøre.“

Det signalerer at teambuilding godt nok er en del af deres metodeapparat, men det er ikke noget man mener er en nødvendighed.

Ved „B“ kan man igen se på netbank eksemplet. Det kom igennem, men det er ikke noget organisationen sigter efter eller har fokus på - det var en overraskelse.

Et af interviewene nævner at der jævnligt bliver lavet sammenligninger med konkurrenterne: „Hvert år så bliver der jo købt nogle forskellige rapporter fra eksterne virksomheder som der specialiserer sig i og lave de her rapporter, og de beskriver bl.a. hvordan man positionerer sig i forhold til konkurrenterne...“. Man er altså opmærksom på hvor konkurrencen ligger. Dette indikerer en høj værdi ved „C“.

Ved „D“ er det igen nærliggende at sætte fokus på organisationens udviklingsmodel: „Hvis der findes en standard måde at gøre ting på så skal man følge de processer der er.“ Dette er den gængse tilgang i hele organisationen, og dette punkt tildeles derfor en høj værdi.

A „The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.“	10
B „The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.“	15
C „The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.“	35
D „The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.“	40
I alt	100

Tabel 8: Spørgsmål 5 - Strategisk fokus

Succeskriterier

Som nævnt ved foregående spørgsmål, Strategisk fokus, er team building ganske vist sat til at være en del af Danske Banks udviklingsmodel, men organisationen opfatter det ikke som en relevant del.

Ved punkt „B“ er eksemplet med netbank app'en igen oplagt. Organisationer er ikke vant til at være first mover med nye tiltag, selvom det er noget man gerne vil gøre mere i: „den stemning vil man rigtig gerne bygge videre på. Og jeg fornemmer faktisk at der er en vis fokus fra ledelsens side på at det kunne man godt tænke sig at gøre mere i...“

Der købes årlige eksterne rapporter om hvordan man positionerer sig i forhold til konkurrenterne, og så bliver man målt på forskellige parametre: „Hvert år så bliver der jo købt nogle forskellige rapporter fra eksterne virksomheder som der specialiserer sig i og lave de her rapporter, og de beskriver bl.a. hvordan man positionerer sig i forhold til konkurrenterne...“ Dette er altså med til at indikere at positionering på markedet og at ligge over konkurrenterne er vigtigt.

Der er 4 styringsparametre der går igen ved de forskellige projekter, i prioriteret rækkefølge: Cost, kvalitet, schedule og scope. En af interview deltagerne nævner endda en uofficiel femte parameter: „...der er faktisk fem, for vi har besluttet os for at det vigtigste det er vores kunde, så vi har sat kunden øverst.“ Styringsparametre (mindst til mest vigtige): Scope, schedule, kvalitet, cost (, kunden). Disse parametre styrer hvor der kan laves ændringer, hvis rammerne for projektet ændrer sig: „Så har vi nogle styringsparametre for projektet - det har man altid til projekter, og de skal jo egentlig tilkendegive i hvad rækkefølge man må ændre på ting, hvis der er noget der er ved at gå galt...“.

A „The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment and concern for people.“	10
B „The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.“	15
C „The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is the key.“	40
D „The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.“	35
I alt	100

Tabel 9: Spørgsmål 6 - Succeskriterier

4.2 Ledelsen

Vi har defineret ledelsens syn på virksomheden ud fra de posters, som hænger rundt omkring på Group ITs domicil. Vi ser dem som et udtryk for ledelsens syn på deres medarbejdere - og hermed også hvilke ting ledelsen finder værdiskabende og hvilke ting ledelsen ønsker at prioritere i den fremtidige udvikling. Posterne er struktureret efter det som ledelsen kalder kerneværdier.

4.2.1 Ledelsens syn på medarbejderne

Nedenstående citater er taget direkte fra billederne der kan ses i figur 7.1 i bilagene.

Ledelsens medarbejder beskrivelse	Ledelsens forventninger & værktøjer
KOMPETENT	
- Jeg tager ansvar for egen udvikling og deler viden - Jeg kommer med konstruktiv feedback - Jeg er nysgerrig og tilegner mig forretningsviden via arbejdsopgaver	- Jeg sikrer løbende et højt kompetenceniveau og dermed basis for at gøre alle interessenter tilfredse - Jeg rådgiver og vidensdeler på et fagligt højt niveau - Jeg kommunikerer løbende med alle interessenter, og markedsfører mine løsninger
VÆRDISKABENDE	
- Jeg er opmærksom på forbrug af ressourcer - Jeg vurderer viden af arbejdsopgaver inden udførelsen - Jeg laver effektive og langtidsholdbare løsninger	- Jeg udvikler altid efter: "En koncern - En platform" - Jeg understøtter og udfordrer koncernens forretningsudvikling - Jeg bidrager til at alle aktiviteter er værdiskabende
ORDENTLIG	
- Jeg kommunikerer respektfuldt med andre - Jeg overholder aftaler og er velforberedt - Jeg spørger om hjælp hvis jeg er i tvivl	- Jeg er ansvarlig og overholder alle mine aftaler - Jeg sikrer kvalitet i alle udviklingsaktiviteter ved at følge udviklingsmodellen - Jeg kommunikerer åbent, ligeværdigt og løsningsorienteret
TILGÆNGELIGHED	
- Jeg er åben overfor andres mening - Jeg behandler henvendelser rettidigt - Jeg er behjælpelig overfor kollegaer	- Jeg udvikler driftsstabile og fremtidssikrede løsninger - Jeg sikrer proaktivt et åbent, tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde - Jeg reagerer hurtigt på henvendelser
ENGAGERET	
- Jeg ser positivt på udfordringer - Jeg deltager aktivt i møder og andre aktiviteter - Jeg er nysgerrig og søger den bedste løsning - Jeg har lyst til at gå på arbejde fordi jeg trives - Jeg er socialt engageret og har fokus på trivsel i afdelingen	- Jeg er løsningsorienteret - Jeg er forandringsforberedt - Jeg har en helhjertet og positiv tilgang

Tabel 10: Ledelsens syn og værktøjer til medarbejdere

4.2.2 Analyse af ledelsens medarbejdersyn

Ud fra det syn som ledelsen har på medarbejderne, som beskrevet i plakatsætningerne i tabel 10, vil vi nu forsøge at beskrive en stereotyp medarbejder i Group IT. Vi mener at stereotypens fremherskende træk på mange måder vil give et udtryk for den organisationskultur ledelsen mener Group IT har. Derfor kan vi benytte denne stereotype medarbejder til at besvare de samme spørgsmål som vi har besvaret på baggrund af de udførte interviews med medarbejdere. Spørgsmålene er derfor på samme måde taget fra teorien[Müller og Nielsen, 2012].

Medarbejderstereotyp Der er nogle gennemgående karakteristika for den medarbejder som ledelsen ønsker. I nøgleord kunnes siges: Åbenhed, vidensdeling, høj kvalitet af udviklingsarbejde og respekt for kollegaer. Dette er nogle træk, som kunne være udtryk for en organisation, der har utrolig store udfordringer i forhold til vidensdeling. Vi vælger at se dem som et udtryk for en organisation, der er bevist om problematikkerne og konstant udvikler for at forbedre dette område. Medarbejderen, ledelsen beskriver, har også enormt meget overskud, overblik og frie resourcer, svarer prompte på henvendelser og er klar over sine egne kompetencer. Medarbejderen er udadvendt og søger at samarbejde med kollegaer, når det er nødvendigt. Medarbejderen har også stor indsigt i Danske Bank som organisation, det banken vælger at beskrive som deres forretningsgrundlag. Dette ønsker man at medarbejderen kan udvikle mod, og samtidig bidrage til innovation ved at udfordre de eksisterende rammer.

Vi vil nu benytte stereotypen til at besvare spørgeskemaet. Det gør vi som udgangspunkt efter følgende fremgangsmåde: Først gives 50 point til den bedst dækkende beskrivelse, 25 til den næstbedst dækkende og herefter restfordeles 25 point til de to sidste. Herfra flyttes rundt på mindre dele af pointene sådan at de står mål med det der findes begrundelse for i stereotypen.

Dominerende karakteristika - Spørgsmål 1

Vi lægger vægt på ledelsens mange udtryk omkring vidensdeling og åben kommunikation. Beskrivelsen af „A“ fokuserer omkring begrebet „udvidet familie“. En familie skal netop kunne fortælle dig sandheden og give dig kritik. Derfor er ledelsens sætninger: „Jeg er åben over for andres mening“ & „Jeg kommer med konstruktiv feedback“ to meget bærende sætninger for at sætte „A“ højt. Sammen med flere sætninger, udtrykker de en klar forventning fra ledelsen omkring åben kommunikation. En type kommunikation, hvor kritik både indeholder gode og dårlige punkter, og man skal kunne tåle begge. Omvendt er „B“ sat tilsvarende lavt, da ledelsen foretrækker langtidsholdbare løsninger, der er af høj kvalitet og overholder aftale. Alle er ord der beskriver ting, som en innovationstilgang sjældent medfører. Et innovativt miljø kræver risikovillighed og accept af muligheden for at fejle - ting Group ITs ledelse ikke synligt ønsker at prioritere. Der er dog enkelte sætninger gør „B“ aktuel: „Jeg er nysgerrig og søger den bedste løsning“ & „jeg understøtter og udfordrer korporens forretningsgrundlag“. Nøgleordene er her „Nysgerrig“ & „udfordrer“, ord som udtrykker et ønske om at tænke udenfor boksen og finde den løsning der måske ikke ligger lige for, se figur 4 i bilagene. Group IT er dog stadig en del af en bank, og derfor fordres også en meget resultat- og løsningsorienteret udvikling, hvilket sætninger som „Jeg er løsningsorienteret“ & „Jeg bidrager til at alle aktiviteter er værdiskabende“ udtrykker. Så selvom man ser anskridt til at ændre karakteristika i organisationen, er dette ikke fuldt synligt i ledelsens medarbejder profil. Man er stadig meget fokuseret omkring det som kan måles, nemlig de umiddelbare kr. og øre i indtægtsforøgelse. Men selv om der findes udviklingsmodeller, og Group IT ønsker at deres medarbejdere benytter sig af disse, finder vi ikke grundlag for et ledelsesønske om en meget streng og kontrollerende struktur. Ud fra ledelsens råd til udviklere, i figur 7 i bilagene, opfordres også til at tænke selv i stedet for altid at følge modellerne slavisk: „If the landscape and the map does not match - trust the landscape!“ Derfor bliver „D“ heller ikke sat så højt i denne kategori.

A „The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.“	35
B „The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.“	15
C „The organization is very result-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.“	30
D „The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.“	20
I alt	100

Tabel 11: Spørgsmål 1 - Dominerende karakteristika

Organisatorisk ledelse - Spørgsmål 2

Selv om en af de dominerende karakteristika var en løsnings- og resultatorienteret fokusering, finder vi en lidt anden fordeling ved „Organisatorisk ledelse“. Vi vurderer nemlig at ledelsen har én ting som er vigtigere end nyskabende resultater: Stabilitet. Det gør vi på baggrund af følgende citat:

... hvis en banks IT går ned, og de ikke får det til at virke igen rettidigt, er de out-of-business inden ugen er omme ...

[Claus Bjerre,
Development Director - Group IT³]

Vi vurderer derfor at „smooth-running efficiency“ er et nøgleord for Group IT og Danske Bank koncernen, heraf den meget høje vurdering af „D“. Den høje vurdering i „D“ medfører naturligvis at de andre kategorier bliver vægtet langt lavere.

We support and challenge the Group's business development by providing innovative and value creating software of international top class.

[Group IT's missions program]
(Bilag side 36)

Dog er „C“ stadig vurderet højt iforhold til både „A“ & „B“.

A „The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating or nurturing.“	15
B „The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.“	25
C „The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.“	25
D „The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.“	35
I alt	100

Tabel 12: Spørgsmål 2 - Organisatorisk ledelse

³Udtalt ved Fokus Aften 2012 på AAU, <http://issuu.com/dse-/docs/fak2012issuu>

Ledelse af ansatte - Spørgsmål 3

I forbindelse med ledelsen af ansatte ser vi den stereotype medarbejder som en del af et team. „Jeg sikrer proaktivt et åbent, tillidsfuldt & konstruktivt samarbejde“ giver et klart udtryk for den måde ledelsen ønsker deres ansatte bør arbejde sammen på. „Jeg rådgiver og vidensdeler på højt fagligt niveau“ er samtidig også et udtryk for hvordan de ansatte skal kommunikere. Disse to sætninger mener vi støtter stærkt op om „A“, hvor „B“ i langt højere grad kun bliver understøttet af sætningerne om at være nysgerrig og udfordre forretningsgrundlaget. Samtidig kan der i Group ITs ledelsesprogram findes følgende citat:

Group IT will elaborate and communicate career paths for vocation and management roles, establish a mentoring framework for employees in Group IT, and evolve the process for rotation within COO area in order to benefit from new perspectives and the proliferation of best practices across departments.

[Group ITs ledelsesprogram]
(Bilag side 35)

„C“ & „D“ er meget svære distinkt at skelne mellem i forhold til ledelsestype. Der kan ses eksempler på begge dele i de løsningorienterede beskrivelser. Beskrivelserne virker dog som oftest til at Group IT mener at den løsningorienterede tilgang medvirker til høj stabilitet. „Jeg laver effektive og langtidsholdbare løsninger“ giver et klart udtryk for den type software Group IT ønsker. Dog mener vi man også skal huske at skelne mellem de forskellige niveauer i organisationen. Group ITs ledelseslag må heller ikke glemmes i denne sammenhæng. I de enkelte projektteams tillades tydeligvis en løsere struktur end højere oppe i organisationen. Mellem „Project Manager“ & „System Developer“ er der en noget mere struktureret ledelse. Her holdes faste møder, hvor man benytter udviklingsmodellerne til at dokumentere projektets fremgang.

A „The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.“	40
B „The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.“	15
C „The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.“	20
D „The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.“	25
I alt	100

Tabel 13: Spørgsmål 3 - Ledelse af ansatte

“Organization glue” - Spørgsmål 4

Som nævnt under spørgsmål 2, „Organisatorisk ledelse“, er en „smooth-running organisation“ klart den dominerende faktor her. Group IT er måske kun en del af bankkoncernen, men som sætningen „Jeg udvikler altid efter: "En koncern - En platform"“ siger, er koncernen et absolut nøgleord. Derfor prioriterer ledelsen også at holde organisationen i fuld fremgang, blandt andet på grund af Claus Bjerres citat om ITs vigtighed i en moderne bank (se side 23). Den naturlige følge heraf er igen at „B“ bliver nedprioriteret, eftersom cutting edge kræver risikovillighed.

Group ITs grundlæggende kerneværdier:

It is important to us to be seen as an exciting and developing workplace, with committed and competent staff.

We want to be known in the Group as a partner with integrity and commitment, which does the best to promote and support all of the Group's area with development.

[Group ITs grundlæggende kerneværdier]
(Bilag side 36)

„A“ fokuserer igen på familie begrebet, det at alle kender, stoler på og respekterer hinanden. Dette står meget godt i forbindelse med beskrivelsen af „A“. Her er nøgleordet engagement i forhold til organisationen. Man skal aktivt dele ens viden og sikre sig at man bidrager, når man kan, men andre medarbejdere ses som kollegaer, ikke en slags surrogat familiemedlemmer. „C“ bliver ligesom i spørgsmål 2 også vurderet højt, med samme argumenter som tidligere. Det at organisationen er så løsningsorienteret og fokuseret på at sikre gennemførslen af projektet, er tegn på en meget målorienteret organisation.

A „The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.“	25
B „The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.“	10
C „The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.“	25
D „The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.“	40
I alt	100

Tabel 14: Spørgsmål 4 - "Organization glue"

Strategisk fokus - Spørgsmål 5

Strategi er uden tvivl en helt essentiel del af både Group IT, men bestemt også Danske Bank. En del af strategien er kerneværdierne, der er opremset i tabellen på side 20. En anden del er Group ITs vision & missions program, (se bilaget på side 36). Disse indgår her på samme vilkår i vores vurdering af Group ITs samlede strategiske fokus. Dette syn understøttes også af at kerneværdierne kommer som resultat af målene, der er bestemt af visionen og missionen. Visionen „One platform - Execeptional brands“ involverer organisationens evne til at skabe et fælles ståsted for at sikre de bedste løsninger.

Group ITs visions beskrivelse siger følgende:

Through close co-operation with our customers and through the use of the group's common platform, we aim to be the market's best supplier of financial software.

[Group ITs visionsprogram]
(Bilag side 36)

Dette gør at både „C“ & „D“ bliver de to dominerende faktorer her. Vi vurderer dog igen at effektivitet og stabilitet bliver vægtet højere end at vinde nye markedsandele. Dette ses også på måden hvorpå projekter omstruktureres, hvis de ikke når deres mål, nemlig i projektledelsesparametrene i udviklingsmodellen, se figur 2. Her er budgettet for projektet det absolut sidste man ændrer på. Det havde ingen af de projektledere vi interviewede hverken hørt om eller selv prøvet at gøre. Derfor vurderer vi igen at innovationen i „C“ ligger lavt, mens „A“, grundet de mange tiltag for åben vidensdeling, får en lidt bedre vurdering.

A „The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.“	20
B „The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.“	15
C „The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.“	30
D „The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.“	35
I alt	100

Tabel 15: Spørgsmål 5 - Strategisk fokus

Succeskriterier - Spørgsmål 6

En af vores hypoteser for dette projekt var at definitionen af succes ville gå igen i hele organisationen. Netop derfor virker spørgsmål 6 også ganske opløftende at møde. Vi har her valgt at give Group ITs vision lidt mere betydning end kerneværdierne. Det gør vi på grund af de meget vage beskrivelser af succeskriterier. For eksempel: „Jeg bidrager til at alle aktiviteter er værdiskabende“ giver udtryk for hvordan Group ITs ledelse blandt andet definerer at succes er alt, der skaber værdi. Men i virkeligheden skal succes beskrivelsen nok findes i alle kerneværdierne tilsammen. Ud fra denne sammenhæng mener ledelsen, at der kan skabes succes. Netop derfor giver det også god mening at vægte visionen kraftigere. Siden den ligger til grund for kerneværdierne, og derved succeskriterierne, kan den altså afkode begrebet en smule for os.

Group ITs grundlæggende kerneværdier er følgende:

We think it is very important that all areas in the Group experience working with us as open, trusting and constructive. Our most important task is the create increased value for the areas in the Group by supplying flexible and operational, stable solutions.

[Group ITs grundlæggende kerneværdier]
(Bilag side 36)

Derfor har vi også valgt at „C“ bliver den absolut stærkeste.

A „The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment and concern for people.“	25
B „The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.“	10
C „The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is the key.“	40
D „The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.“	25
I alt	100

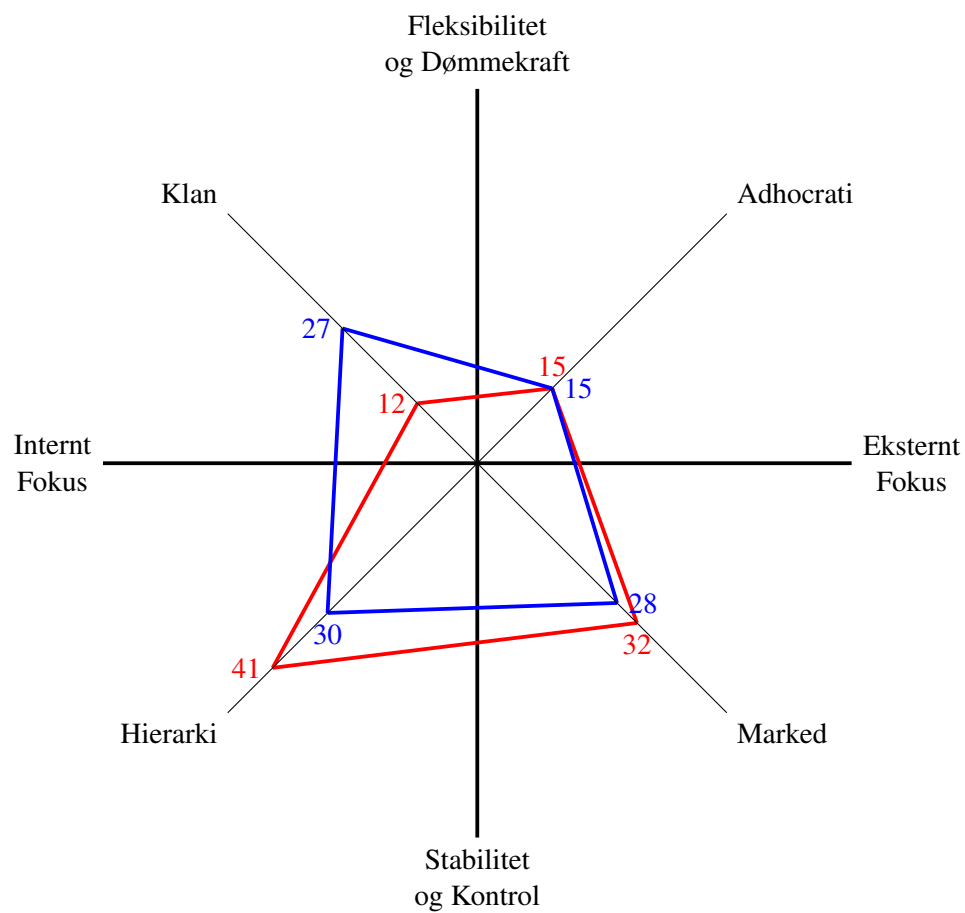
Tabel 16: Spørgsmål 6 - Succeskriterier

4.3 Resultater

I tabel 17 er en opsamling af resultaterne fra de foregående afsnit med spørgeskemaet præsenteret. Ved at udregne hvordan de forskellige kategorier, „A“, „B“, „C“ og „D“, procentuelt er fordelt, når de regnes sammen, kan der opstilles nogle modeller som vist i figur 3. Betydningen af disse diskuteres i næste afsnit.

Svar (interview baserede)				Spørgsmål	Svar (ledelses stereotyp)			
A	B	C	D		A	B	C	D
5	15	30	50	1	35	15	30	20
25	10	30	35	2	15	25	25	35
20	20	20	40	3	40	15	20	25
5	15	35	45	4	25	10	25	40
10	15	35	40	5	20	15	30	35
10	15	40	35	6	25	10	40	25
75	90	190	245	I alt	160	90	170	180
12%	15%	32%	41%	%	27%	15%	28%	30%

Tabel 17: Opsummering og udregning af spørgeskema værdier, samt den procentuelle fordeling.



Figur 3: Profiler af Danske Bank, ud fra de tildelte værdier i tabel 17. Den røde model illustrerer organisationen ud fra interviews, den blå model illustrerer organisationen ud fra Danske Banks materiale om organisationen.

5 Diskussion

Der er naturligt nok en markant usikkerhed omkring at vi selv tildeler værdier til spørgeskemaerne, ud fra interviews og materiale fra Danske Bank. Dog mener vi, at det stadig giver et fingerpeg om hvilken type organisation Group IT er. Det giver os derved en mulighed for at sammenligne de beskrivelser, ledelsen i Danske Bank (Group IT) har udad til mod resten af organisationen, med de ansattes opfattelse af organisationen. I den forbindelse er det værd at bemærke at vores analyse af ledelsens opfattelse er baseret på materiale rettet internt mod Group ITs egne medarbejdere, men også mod resten af den interne organisation (Danske Bank). Det er altså ikke interne informationer i ledelsen resultaterne er baseret på. Det er derfor kun naturligt at antage, at der foreligger strategier, som ledelsen ikke forelægger for resten af organisationen, men som har effekt i alle beslutningsprocesser.

Ud fra det tilgængelige strategi materiale vurderer vi at ledelsen gerne vil styrke organisationen med karakteristika fra alle fire kulturer. De vil på den ene hånd styrke Danske Banks markedsposition ved at lave nyskabende, men stabile og efterprøvede, IT løsninger, mens de med den anden hånd vil arbejde løsningsorienteret og følge deres udviklingsmodel! (Se figur 8 i bilagene.) Det kunne altså tyde på, at de ikke er klar over hvilken type organisation, de egentlig ønsker at styrke. Cameron & Quinns organisations profil viser jo netop med alt tydelighed, at man ikke kan være det hele - en organisation er tvunget til at vælge. Valget mener vi afspejles i deres beskrivelse af succes. Dette står også i god kontrast til Group ITs meget vage beskrivelser af succes - begrebet behandles utroligt implicit i alt deres materiale. Som beskrevet i analysen af ledelseskulturen kan succeskriterierne i Group IT bedst beskrives som en blanding mellem formelle ledelseskrav og den stereotype medarbejderprofil. Vi mener dog, at der mellem linierne på det beskrevne materiale er et overskyggende og gennemgående træk, nemlig værdi. Group IT er en del af en bank og Cost/Benefit er derfor så integreret en disciplin, at enhver opgave bliver vurderet ud fra den merværdi, som skabes. Hvis opgaven ikke bidrager positivt, eller har potentiale til det, bliver den skrottet. Omvendt er man villig til at ofre store summer, hvis blot det potentielle udbytte er stort nok.

...i forhold til at lave vores privat mobilbank, som jo var et græsrodsprojekt i den grad. Altså her gik man simpelthen ud og sagde til ledelsen, vi kan godt tænke os at lave sådan noget her. Og de kiggede på jamen hvad giver det egentlig af nye kunder og hvad er benefits på det og det kunne de ikke rigtig identificere. Faktisk så mente de det var 0, så det skal I ikke lave!

[Projektleder, Group IT]

Dette citat ser vi som et af de absolut vigtigste i at understøtte vores påstand om at succes er vurderet ud fra en Cost/Benefit strategi, og herved bliver succeskriteriet merværdi. Hvis dette er succeskriteriet, er det særskilt relevant at se nærmere på spørgsmål 6. Her er der faktisk overraskende enighed, ledelsen og medarbejderne imellem. Dog fremtræder ledelsens syn på succes mindre bureaukratisk domineret. Ledelsen mener altså ikke at lave produktionsomkostninger og sikre leverancer er at

foretrække fremfor medarbejder commitment og samarbejde. Dette står i kontrast til medarbejdernes synspunkt, hvor netop sikre leverancer er essentielt, og man gerne ændrer styringsparametrene for at nå disse. Hermed mener vi ikke at leverance sikkerhed ikke er væsentligt for ledelsen, for det er den ganske bestemt, vi udtaler os blot om hvad ledelsen udadtil definerer som det vigtigste.

Derfor er det også interessant at sammenligne de to svarmodeller i figur 3. Herved kan man se, at der er markante forskelle ved hierarki kulturen og især ved klan kulturen. Det vil altså sige at medarbejderne opfatter en mere hierarkisk organisation end ledelsen gør. Begge modeller viser dog den hierarkiske kultur som den mest dominerende. Ledelsen lader til at have en opfattelse af en lidt mere samarbejdende organisation, hvor de klassiske konservative bank arbejdsgange er skiftet ud med agile metoder og flydende ledelse. Det eneste vi ser som strengt hierarkisk, er udviklingsmodellen og metodeafdelingen i organisationen. Disse er endda ikke så dominerende som tidligere, det ses blandt andet af Churchill citatet på figur 7 i bilagene. Modellerne må og kan aldrig erstatte en god projektleders mavefornemmelse. Dette er en stor opblødning i forhold til den hierarkiske tilgang, hvor modellerne altid er bestemmende, da de næsten med garanti kan sikre succes. Opfattelsen hos de ansatte kan forklares med at de ikke oplever så meget samarbejde på tværs i organisationen, men at hierarkiet i stedet er dominerende i den brede organisation.

Der er dog en væsentlig sondering om de to besvarelser, som skal nævnes. Ledelsessvarene er lavet ud fra de ønsker, som ledelsen har til deres organisation. Medarbejderenes svar er defacto status. Det oprindelige spørgeskema i Müller og Nielsens artikel indeholdte en udschildning af defacto status og ønske position. Dette har ikke været muligt for den måde vi har indsamlet data på, hvorfor det er væsentligt ikke at overvurdere resultaterne af undersøgelsen. Den er for sin vis blot udtryk for at ledelsen ønsker at trække organisationen i en vis retning, og at medarbejderne oplever at mange gamle rutiner stadig hænger ved.

To manage future challenges for Group IT, a number of IT management disciplines will be improved. These relate to the way we develop and maintain IT in order to run a bank efficiently and stably, and relate to the delivery of new solutions to change the bank. One such IT management discipline is IT innovation management.

[Plakat, Group IT]
[Bilag, figur 8]

Det interessante i denne sammenhæng er blandt andet også forandringvillighed blandt de ansatte. Hvis organisationen skal gå hen imod ledelsens ønsker, vil det betyde et mindre fokus på markeds-kulturen. Vores resultater peger på en ændring på 4 procentpoint i markeds-kulturen. Det vil betyde et mindre fokus på resultater og produktivitet, samt at markedsandele vil spille en mindre rolle. Dette konflikter måske en smule med ledelsens citater om at bidrage til at skabe større markedsandele til hele organisationen ved at lave innovative løsninger, der bidrager til skabelse af

merværdi. (Se figur 6.) Dette mener vi igen kan forklares ved ledelsens meget brede ønske om at være bedre til alting. Det er dog interessant at en organisation, hvis dominerende profil er hierarkisk, står i meget skabt kontrast til den ønskede klan kultur. Her er innovationen og kreativiteten i spil, med andre ord ønsker ledelsen et markant skifte i organisationskulturen. Dette er naturligvis noget man som ledelse skal være yderst opmærksom på. Ved en sådan omstilling kræver det mere end blot plakater og gode citater - det vil sandsynligvis kræve en ny ledelse fra top til bund. Her kan det være bekymrende at Group IT ønsker at udvikle personer fra egne rækker:

Group IT will elaborate and communicate career paths for vocation and management roles, establish a mentoring framework for employees in Group IT, and evolve the process for rotation within COO area in order to benefit from new perspectives and the proliferation of best practices across departments.

It is of major importance to retain top performing employees as well as to attract and retain new employees.

[Group ITs ledelsesprogram]
(Bilag side 35)

I forhold til de markant forskellige opfattelser af organisationens klan kultur, virker det til at ledelsen gerne vil have organisationen til at have fokus på samarbejde og et åbent miljø udviklerne imellem. Organisationen udvikler godt nok projekter agilt, men ikke desto mindre er de ansattes opfattelse af klan kulturen ikke i nærheden af at være på højde med ledelsens.

Både ledelsen og de interviewede projektledere virker til at have en ensartet opfattelse af organisationen i forhold til adhocrati og markeds kulturene. Begge er altså enige om at adhocratiet er lavt og at markeds kulturen sammen med den hierarkiske kultur er dominerende i organisationen. Dette virker også meget rimeligt, Danske Banks størrelse og historie taget i betragtning.

6 Konklusion

I første afsnit stillede vi spørgsmålet „Hvad er Danske Banks organisationskultur og hvem bestemmer?“, med følgende underspørgsmål:

- Har denne kultur indflydelse på de innovative kræfter?
- Hvilke forskelle er der på ledelsens og de ansattes syn på organisationen?
- Hvordan defineres succes og hvilken betydning har det?

Group IT er på mange måde en organisation på vej mod nye græsgange. Ledelsen er klar over at de traditionelle dyder, hvor stram styring og hierarkisk struktur er i fokus, ikke længere står mål med omverdenen. Skal man tiltrække de dygtigste medarbejdere og skabe innovation, der er til gavn for hele organisationen, må man acceptere en mere blød styring. Interessant er det at Danske Bank har fået ny topledelse og er ved at gennemgå en stor struktur ændring. Her er det nu kundetyperne som er i fokus: Private, små virksomheder og store virksomheder. Bag denne ændring står den nye direktør Eivind Kolding, som pointerer at innovation og nyskabelse ved tæt kontakt med kunderne er alfa og omega for bankens fremtidige overlevelse.

Kundernes behov afhænger hovedsageligt af, om de er privatkunder, mindre og mellemstore erhvervsvirksomheder eller store internationale koncerner. Derfor samler vi ressourcerne under et fælles navn og fokuserer på at levere de bedste løsninger på kundernes behov på tværs af vores geografiske markeder. Det vil gøre os mere effektive og fremme en hurtig udvikling og lancering af nye produkter på tværs af koncernen. Målet er at levere de bedste kundeoplevelser og bygge et stærkt brand med tiltrækningskraft i alle vores markeder

[Eivind Kolding, Direktør - Danske Bank]

Disse tiltag støtter rigtig godt op om den organisation som Group IT har været igennem de seneste år, og det de ting vi kan se gå igen i de forskellige ledelsesprogrammer. Så at der sker en stor ændring i topledelsen for at gennemføre ændringer fra én kulturtype til en anden, når de ikke er kongruente, er fuldt i tråd med Cameron og Quinns framework [Cameron og Quinn, 2006]. De definerer en kongruent kultur, hvis de dominerende kulturtyper er de samme og de er mindre end 10 procentpoint fra hinanden. Derfor bliver det også spændende at se om succesdefinitionen kommer til at blive klarere defineret og ikke længere styret af cost/benefit. En sådan ændring ville faktisk vise at organisationen har ændret kultur og ikke længere har hængepartier fra en tidligere kultur de aldrig helt kan slippe. Vores empiri har måske ikke været det stærkeste grundlag at vurdere ud fra, men der er alligevel ændringer i organisationen, der viser at topledelsen i Danske Bank har lignende bekymringer. Dermed har vi også fundet at Sune Dueholm Müller og Peter Axel Nielsens studier med alt sandsynlighed kan overføres til større organisationer som Group IT. Bekymringerne, som artiklen „Competing Values in Software Process Improvement: A Study of Cultural Profiles“ udtrykker i forhold til en software virksomhed under den kulturtype som medarbejderne giver udtryk for, udgør mange af de tiltag som ledelsen arbejder med i alt deres materiale. Det er altså givne problemstillinger som ledelsen er bevidst om og forsøger at løse. Vi kan altså konkludere at vores resultater støtter op om artiklen, og at der er sammenhæng mellem de problematikker som artiklen nævner og de tiltag som ledelsen foretager sig.

Litteratur

Cameron og Quinn, 2006. K.S. Cameron og R.E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass, 2006.

Danske Bank, 2012a. Danske Bank. *Sådan er miljøet*. web, 2012a. <http://danskebank.com/DA-DK/JOB/MILJOE/Pages/Saadan-er-miljoeet.aspx>. Tilgået: 29. maj 2012.

Danske Bank, 2012b. Danske Bank. *Sådan er vi*. web, 2012b. <https://www.danskebank.com/da-dk/Job/Koncernenheder/Group-IT/Pages/Saadan-er-vi.aspx>. Tilgået: 3. juni 2012.

Müller og Nielsen, 2012. Sune Dueholm Müller og Peter Axel Nielsen. *Competing Values in Software Process Improvement: A Study of Cultural Profiles*. Information Technology and People, 2012.

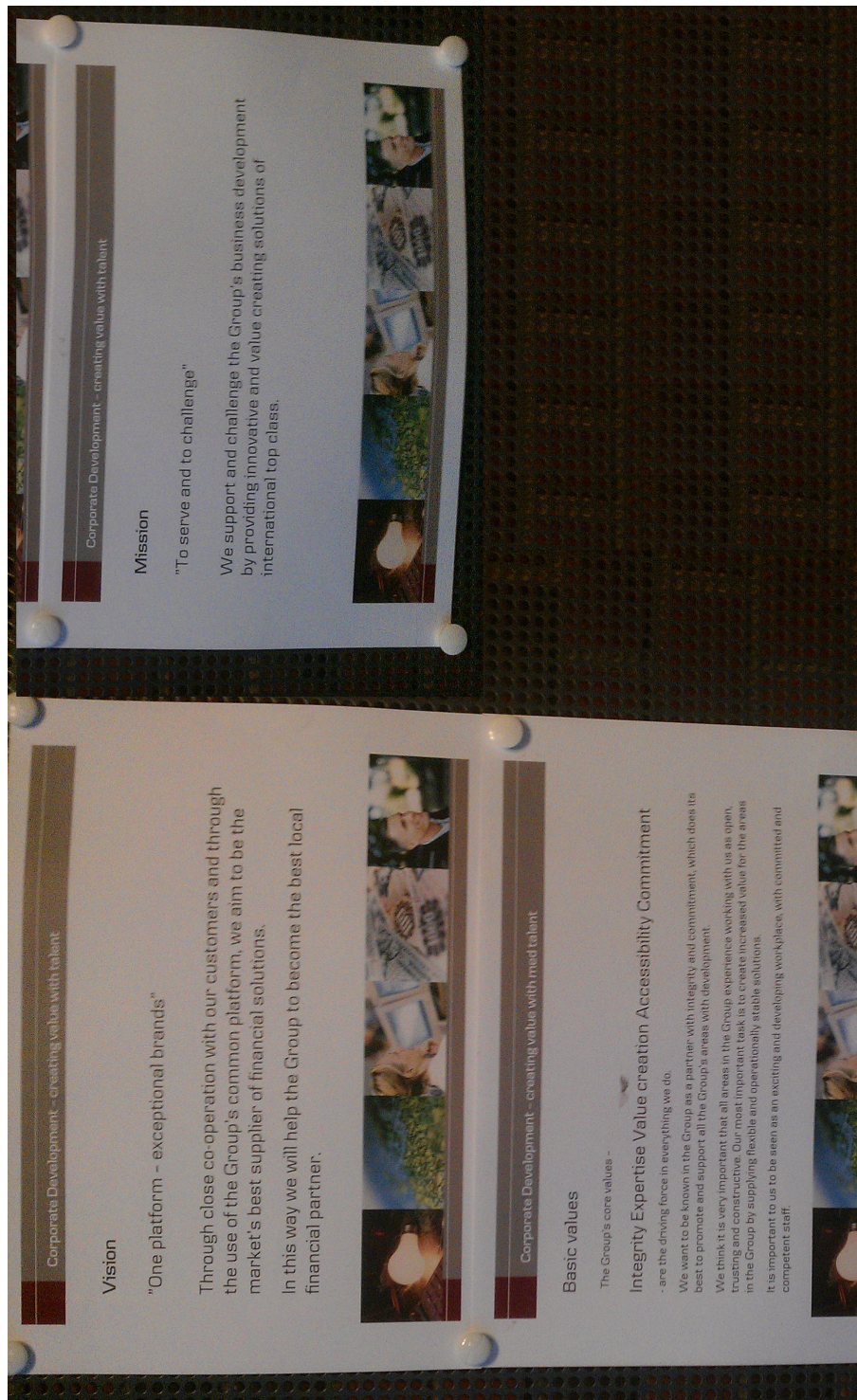
7 Bilag

7.1 Ledelsesplakat



Figur 4: Plakat fra Group IT

7.2 Group IT - Vision & Mission



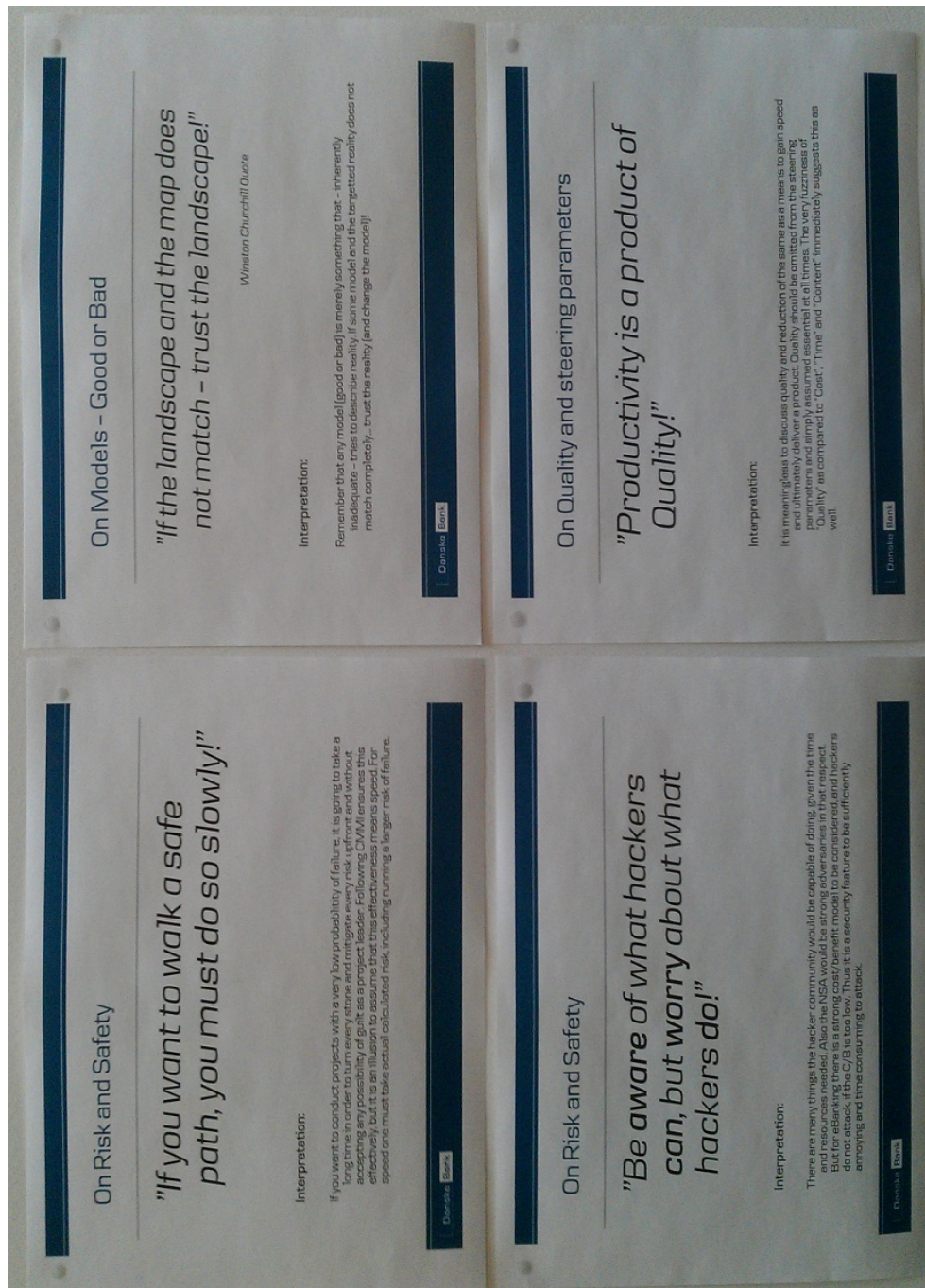
Figur 5: Group ITs grundlæggende værdier, vision og mission.

7.3 Kerneværdier



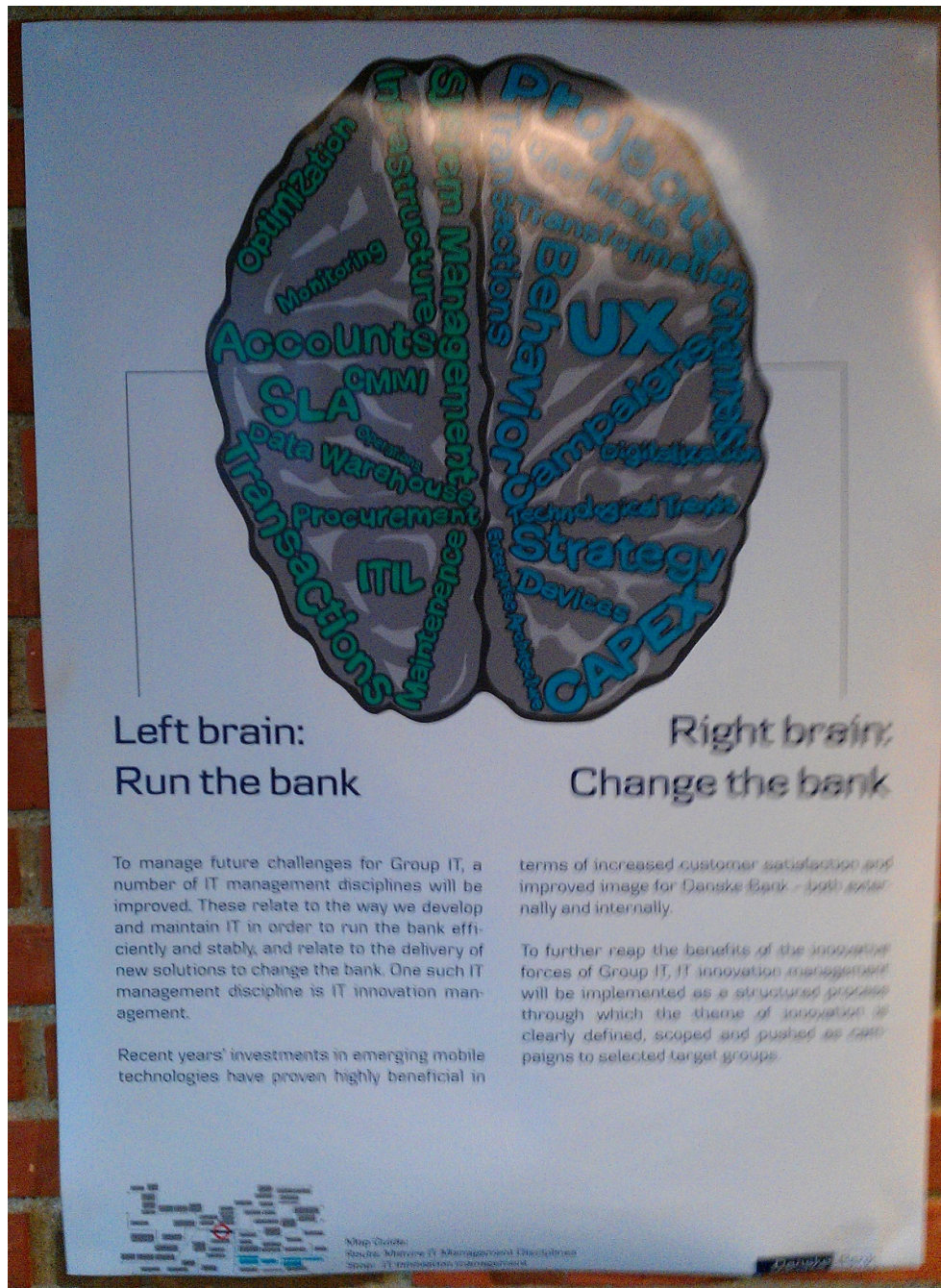
Figur 6: Group ITs kerneværdier.

7.4 Ledelsens udviklingsråd



Figur 7: Group IT's gode råd til udviklere

7.5 Fremtidsfokus



Figur 8: Group ITs huskeregler til udviklere