

# Bankrådgiveren i centrum

Kundeforventninger, regulering  
og virksomhedskultur

<b>1. INDLEDNING: BANKRÅDGIVERENS HVERDAG .....</b>	<b>3</b>
<b>2. FAGLIG KONTEKST: BANKRÅDGIVEREN EFTER FINANSKRISEN.....</b>	<b>5</b>
2.1. FINANSSEKTOREN FØR OG EFTER KRISEN .....	5
2.2. FINANSSEKTORENS OFFENTLIGE OMDØMME.....	7
2.3. BANKRÅDGIVERENS PROFESSIONELLE IDENTITET .....	8
<b>3. METODE: EN INDUKTIV UNDERSØGELSE AF BANKRÅDGIVERE OG BANKRÅDGIVNING.....</b>	<b>10</b>
<b>4. ANALYSE: TEMATISKE RELATIONER .....</b>	<b>12</b>
4.1. KUNDERRELATIONENS BETYDNING FOR RÅDGIVERENS ARBEJDSLIV OG IDENTITET .....	12
4.1.1. <i>Personlig og tillidsfuld relation</i> .....	12
4.1.2. <i>Finde gode løsninger til kunden</i> .....	13
4.1.3. <i>Reguleringens betydning for kunderelationen</i> .....	14
4.1.4. <i>Kundekultur i sektoren</i> .....	15
4.1.5. <i>Opsummering</i> .....	16
4.2. RÅDGIVNING OG SALG: BANKRÅDGIVEREN SOM SÆLGER.....	16
4.2.1. <i>Rådgivningen som meningsgivende – salget som grundvilkår</i> .....	17
4.2.2. <i>Modsatrettede hensyn eller ej?</i> .....	18
4.2.3. <i>Salg som motivationsfaktor</i> .....	19
4.2.4. <i>Lynsalg er altid problematisk</i> .....	20
4.2.5. <i>Opsummering</i> .....	21
4.3. BANKRÅDGIVNING OG LEDELSE: LEDERNES ADFÆRD PÅVIRKER BANKRÅDGIVERENS DAGLIGDAG .....	21
4.3.1. <i>Hvordan opsættes budgetmål og opfølgning og sker det individuelt eller som team?</i> .....	21
4.3.2. <i>Lederadfærd</i> .....	23
4.3.3. <i>Kundefokus</i> .....	24
4.3.4. <i>Opsummering</i> .....	25
4.4. DEN ADMINISTRATIVE BYRDE: BANKRÅDGIVERENS OPLEVELSE AF ARBEJDSOPGAVER OG ARBEJDSPRES .....	25
4.4.1. <i>Administration tager tid fra kunden</i> .....	26
4.4.2. <i>Det er reguleringens skyld</i> .....	27
4.4.3. <i>Administration er et nødvendigt onde</i> .....	28
4.4.4. <i>Opsummering</i> .....	30
4.5. REGULERING, VIRKSOMHEDSKULTUR OG KUNDEFORVENTNINGER .....	30
4.5.1. <i>Baggrunden for regulering</i> .....	30
4.5.2. <i>Regulering og bankrådgiverens dagligdag</i> .....	31
4.5.3. <i>Virksomhedernes implementering af ny regulering</i> .....	32
4.5.4. <i>Reguleringen kan synes ubegrundet</i> .....	33
4.5.5. <i>Regulering og kundeforventninger</i> .....	34
4.5.6. <i>Opsummering</i> .....	34
4.6. BANKEN OG SAMFUNDET: BANKRÅDGIVERENS OPLEVELSE AF SEKTORENS STATUSTAB .....	35
4.6.1. <i>Individuel påvirkning</i> .....	35
4.6.2. <i>Ligger vi, som vi har ret?</i> .....	36
4.6.3. <i>Det generelle mediebillede vs. den konkrete rådgivningssituation</i> .....	37
4.6.4. <i>De andres skyld</i> .....	38
4.6.5. <i>Opsummering</i> .....	38
<b>5. DISKUSSION OG KONKLUSION: BANKRÅDGIVEREN I CENTRUM.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCER .....</b>	<b>43</b>

## 1. Indledning: Bankrådgiverens hverdag

Hvordan oplever bankrådgivere deres hverdag? Hvilken rolle spiller kunderelationer i forhold til salg? Hvad betyder den nye regulering? Og hvad med administrationen? Hvordan oplever rådgiverne ledelsens forventninger? Og hvordan spiller den offentlige mening ind? Kort sagt: Hvad har de senere års begivenheder haft af konsekvenser for bankrådgivernes arbejdsliv og arbejdsglæde?

I denne rapport sætter vi bankrådgiveren i centrum, idet vi gennem en række kvalitative interviews med udvalgte rådgivere har søgt svar på de ovenstående spørgsmål og derved fået en dybere forståelse for rådgivernes egne oplevelser og holdninger. Undersøgelsen blev gennemført i efteråret 2018-foråret 2019. Vi har samarbejdet med lokale afdelinger af banker med en stærk tilstedeværelse i Region Sjælland, nemlig Sydbank, Sparekassen Sjælland/Fyn og Møns Bank, og vi har interviewet 16 rådgivere samt fem ledere fra disse tre banker. Desuden har vi gennemført et fokusgruppinterview med fem alumner fra Zealands finansøkonomuddannelse. Der er således sammenlagt interviewet 26 bankansatte, hvoraf de fem er ledere.

Undersøgelsen peger på en række relationer, der tilsammen konstituerer bankrådgivernes arbejdsliv på godt og ondt. For nogle opleves fx forholdet mellem salg og kunderelation som en positiv dynamik, mens andre kæmper for altid at sætte kunden først og samtidig leve op til ledelsens salgsmål. På tilsvarende vis oplever mange, at det administrative arbejde tager tid fra rådgivningen, mens nogle ser administration som en understøttelse af salg. Samtidig anerkender de fleste behovet for regulering af sektoren, men de oplever samtidig, at den øgede regulering betyder endnu mere administration og dermed lægger pres på rådgivningen. I analysen udfolder vi disse og lignende spændinger, hvilket fører til opstilling af fem centrale dilemmaer:

- Den gode rådgivning dækker kundernes behov, men opfylder også behovet for salg
- Den gode rådgivning er struktureret, men ikke administrativt tung
- Den gode rådgivning er lovlig, men smidig
- Den gode leder sætter klare fælles mål for organisationen, men har blik for den enkelte medarbejder
- Den gode rådgiver møder konkret tillid, men der er generelt mistillid til finanssektoren

Med identifikationen og forklaringen af disse dilemmaer understøtter og udbygger vi eksisterende viden om danske rådgivere, idet vi dykker dybere ned i bankrådgivernes egne oplevelser og tilbyder nuancerede forklaringer på bredere tendenser ud fra den enkelte medarbejders perspektiv.

Rapporten – og den bagvedliggende undersøgelse – er blevet til i et samarbejde mellem Zealand – Sjællands Erhvervsakademi, Copenhagen Business School (CBS) og Roskilde Universitet (RUC). Deltagerne er: Klaus Hornebo Jensen, lektor på de finansielle uddannelser ved Zealand, Jørn Carsten Nielsen, lektor på de finansielle uddannelser ved Zealand, Sine Nørholm Just, professor i strategisk kommunikation ved Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab, RUC, samt leder af AlterEcos, et forskningsprojekt om alternativ organisering af den finansielle sektor, og Erik Mygind du Plessis, post.doc. i AlterEcos og adjunkt ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

AlterEcos er finansieret af Velux Fonden, som derigennem også har ydet støtte til denne rapport. Vores arbejde er desuden støttet af Zealands interne satsning på forskning og udvikling.

## 2. Faglig kontekst: Bankrådgiveren efter finanskrisen

Den globale finanskrisen rystede i 2008 ikke bare finanssektoren selv, men rokkede ved forholdet mellem de finansielle organisationer og deres interessenter, det være sig investorer, privatkunder, regulerende myndigheder og andre politiske aktører eller offentligheden som sådan. Selv i dag, hvor krisen trods alt er kommet lidt på afstand, markerer den et klart før og efter. Og det er derfor relevant at benytte finanskrisen som skæringspunkt for vores undersøgelse, idet vi spørger ind til betingelserne for bankrådgiverens ageren i dag.

I dette kapitel præsenterer vi den faglige kontekst for vores studie ved først at tegne et generelt omrids af finanssektoren før og efter krisen, dernæst at fokusere på sektorens image og endelig at zoome helt ind på rådgiverens identitet. I vores empiriske undersøgelse behandler vi rådgiveres konkrete erfaringer og oplevelser i et udsnit af lokalbanker i en dansk kontekst anno 2019, men her tegner vi banen bredere op og behandler både danske og internationale forhold i et længere tidsperspektiv. Desuden benytter vi os af forskellige kilder – fra forskningsartikler over brancheundersøgelser til konsulentrapporter – for på den måde at få forskellige forklaringsrammer og handlingsanvisninger i spil. Vi markerer derfor tydeligt i det følgende, hvor de forskellige pointer kommer fra – både forstået som den kilde, vi har pointen fra, og den geografiske og tidslige kontekst, som den udspringer af. Dermed optegner vi den faglige kontekst, som vores studie dels trækker på, dels taler ind i med sin specifikke afdækning af, hvordan individuelle bankrådgivere oplever deres arbejdsliv i dag.

### 2.1. Finanssektoren før og efter krisen

Der findes i dag et utal af studier af finanskrisens årsager og dens konsekvenser. For eksempel viser Engelen et al. (2012) i deres metastudie af politiske aktørers og forskeres udlægninger af krisen, at der er tre dominerende forklaringer: krisen som uheld, som konspiration og som beregningsfejl. Fælles for disse tre forklaringer, påpeger Engelen og hans medforfattere, er, at de peger på løsninger som forbliver indenfor det eksisterende system; systemet skal justeres, fx ved at skrue på regulatoriske knapper, ikke ændres totalt. Overfor dette opstiller Engelen et al. (2012) en fjerde forklaring, som netop peger på, at det er systemet som sådan, der er problemet. De mener, at finanssektorens aktører og de regulerende myndigheder var blevet spundet ind i hinanden på en måde, der gjorde dem blinde for problemet og ude af stand til at løse det. Derfor foreslår de en mere radikal omstrukturering af sektoren og dens regulering. Tilsvarende argumenterer Philip Mirowski i sin bog *Never Let a Serious Crisis Go to Waste* (2014) for, at krisen var systemisk – altså, hverken forårsaget af individuelle skurke med dårlige hensigter eller udtryk for en 'rådden' kultur i visse banker, men indbygget i den måde finanssektoren opererede (og fortsat opererer) på. Derfor argumenterer også han for, at der er brug for en helt ny form for regulering, en gennemgribende politisk omstrukturering, hvis man vil undgå fremtidige kriser af tilsvarende alvor.

Sådanne kritiske vurderinger af ikke bare finanssektoren men det finansielle system som sådan er fremherskende blandt forskere, der anlægger et bredere tværfagligt perspektiv på krisen, men de flugter ikke med gængse økonomiske forklaringer, der fremhæver faktorer som overophedning på visse markeder (særligt boligmarkedet), overdreven optimisme og dermed undervurdering af reelle risici samt en stigende kompleksitet – og dermed uoverskuelighed – i de finansielle produkter og transaktioner. I Danmark har denne økonomiske forklaringsramme fået et særligt

indflydelsesrigt udtryk i den såkaldte 'Rangvid-rapport', der præsenterer et ekspertudvalgs autoritative forklaring på, hvorfor og hvordan finanskrisen ramte Danmark (Erhvervsministeriet, 2013). På den baggrund giver rapporten også anbefalinger til, hvordan fremtidige kriser kan undgås. Disse anbefalinger svarer imidlertid meget præcist til de små regulatoriske opstramninger og finjusteringer, som kritiske, tværfaglige forskere netop finder utilstrækkelige.

Tilsvarende foretrækker man i sektoren selv at pege på individuelle syndere og/eller kulturelle problemer fremfor på systemiske forhold. Dette så man ikke bare i relation til finanskrisen, men også i afdækningen af diverse skandaler, der er fulgt i dens kølvand. I Storbritannien førte en stor skandale om snyd med fastsættelse af renter på lån mellem banker, den såkaldte LIBOR-gate, for eksempel til en forsidehistorie i *The Economist* (2012), hvor de skyldige blev hængt ud som 'banksters', ligesom udtrykket 'banditter i habitter' er blevet så almindeligt i Danmark, at det i 2019 er blevet optaget i *Den Danske Ordbog* (Det Danske Sprog- og Litteraturselskab, 2019).<sup>1</sup> Den dominerende fortælling er altså her, at konkrete individers strafbare handlinger er årsag til miseren – og at disse brodne kar selvfølgelig skal fjernes.

Samtidig er der en erkendelse af, at individet ikke handler i et tomrum, men at konkrete begivenheder kan være udsprunget af en skidt kultur, som der er behov for at ændre. Gillian Tett, som er redaktør på *Financial Times*, er blandt dem, der har givet foruroligende indblik i denne kultur (fx Tett, 2009). Hun stiller vedholdende spørgsmål til, om kulturen nu er blevet ændret (se fx *Financial Times*, 2018). Dette er et afgørende spørgsmål, men også et, der for banker og andre finansielle aktører kan afværge ekstern indgriben. Argumentet om, at der er brug fra en kulturændring indenfor sektoren snarere end en gennemgribende regulatorisk reform af den, fremføres derfor ofte af sektorens egne repræsentanter; særligt i konsulentrapporter og anbefalinger fra tænketanke, der fortsat taler om 'kulturændringer' og nye 'mindsets' som nøglen til forbedring (fx Deloitte, 2018; Group of Thirty, 2018).

Uanset hvilken version af fortællingen om finanskrisen man selv hælder til, så blev den dominerende udlægning, at der var tale om en krise i systemet og ikke en systemisk krise (jf. Jessop, 2009). Dermed kom en grundlæggende omstrukturering af sektoren eller gentænkning af hele dens institutionelle set-up ikke for alvor på tale, og ændringerne efter krisen begrænser sig til justeringer af eksisterende regelsæt og praksisser. Alligevel er det muligt at argumentere for, at der har været en overreaktion på krisen, og at den store bekymring nu er overregulering af finanssektoren snarere end det modsatte – et argument, der både er blevet fremført internationalt (se fx PWC, 2015) og konkret for den danske kontekst (se fx Thomsen, 2015). Det indikerer en tilbagevending til den logik, at finanssektoren fungerer bedst, når myndighederne blander sig så lidt som muligt og markeds kræfterne i stedet styrer sig selv. Samtidig oplever sektoren dog, at der fortsat ikke er offentlig tillid til den, hvilket forklarer den vedblivende snak om behovet for kulturændringer, der ses som udgangspunkt for genopbygning af gode omverdensrelationer. Det er dette spørgsmål om finanssektorens offentlige omdømme, vi nu skal se nærmere på.

---

<sup>1</sup> For en akademisk analyse af LIBOR-gate, se Just & Mouton (2014); her er det netop en analytisk pointe, at fokus på hvem der skal holdes ansvarlig overskygger andre – og måske vigtigere – spørgsmål om årsagerne til skandalen samt dens mulige konsekvenser.

## 2.2. Finanssektorens offentlige omdømme

Hvis vi igen vender blikket tilbage til tiden umiddelbart efter den globale finanskrisen, møder der os et billede af store offentlige protester og omfattende mostand mod finanssektoren, der i første omgang fik skyld for selve krisen, og senere for de omfattende økonomiske stramninger, som ramte borgerne i kølvandet på krisen. Protesterne mod de finansielle aktører var især højlydte i USA, hvor krisen jo også havde sit udspring og hvor Occupy Wall Street-bevægelsen i en periode nød stor opmærksomhed og opbakning. Bevægelsen bredte sig til resten af verden med mindre besættelser og andre protester, hvoraf Occupy London var den største, hvilket understøtter en konklusion om, at der her var tale om protester mod de større finansielle aktører i de store finanscentre.<sup>2</sup> Protesterne mod de økonomiske stramninger, derimod, var størst i de lande, som blev hårdest ramt. I Europa blev det især tydeligt, da finanskrisen gled over i eurokrisen og lande som Grækenland og Spanien blev ramt af økonomiske og politiske omvæltninger – hvoraf de sidste delvist var drevet af folkelige protester mod de første.<sup>3</sup> I Danmark var hverken krisen eller reaktionerne på den så voldsomme som i andre lande, men alligevel så man store dyk i tilliden til finanssektoren som helhed og til de enkelte banker i særdeleshed (Sørensen, 2011; Hoff-Clausen, 2013).

Det er denne tillidskrise, der stadig plager finanssektoren. De store offentlige protester over finanskrisen er nok overstået, pladserne er ryddet, bannerne er pakket sammen og telte er igen til at campere i, mens gryder og pletter er til madlavning. Men sektorens omdømme er stadig lige bulet og blakket. Og de mange nye sager, der er kommet frem – både i Danmark, senest de store hvidvasksager, og internationalt, hvor nye sager om skatteunddragelser konstant synes at dukke op – fjører kun spot til skade. Således nåede tilliden til bankerne og finanssektoren i 2019 endnu et lavpunkt, idet en ny undersøgelse viste, at selv skattevæsnet og politikerne nu scorer højere end bankerne (Olsen & Kailay, 2019).<sup>4</sup>

Dermed er danskernes tillid til finanssektoren endnu lavere end det globale gennemsnit, men også internationalt er tendensen den samme; alle kilder – hvad enten der er tale om forskningsartikler eller konsulentrappporter – peger på, at tilliden til finanssektoren ikke er i nærheden af at komme op på niveau med, hvad den var før finanskrisen (se fx Edelman, 2019; EY, 2016; Hurley, Gong & Waqar, 2014; Nienaber, Hofeditz & Searle, 2014).

Der er altså ikke bare tale om en midlertidig ridse i lakken, som hurtigt ville kunne udbedres. I stedet synes hele sektorens omdømme at være forringet, hvilket potentielt har alvorlige konsekvenser for både den enkelte bank og den individuelle bankmedarbejder – og for bankkunderne, som må bruge mere tid og flere kognitive ressourcer på at sætte sig ind i deres bankforretninger, når de ikke stoler på banken (Hansen, 2017).

---

<sup>2</sup> For en videnskabelig introduktion til Occupy-bevægelsen, se Gamson & Sifry (2013) samt de øvrige artikler i den 'special section', som de introducerer.

<sup>3</sup> For en komparativ analyse af forskellige offentlige fortolkninger af 'krisen', se Zamponi & Bosi (2016). I denne kontekst kan man pege på Island som et interessant særtilde eller 'ekstrem case', se Bergmann (2014).

<sup>4</sup> Den avisartikel, der henvises til her, refererer en måling foretaget af Epinion for PWC; af målingen fremgår også, at små, lokale banker ikke er lige så hårdt ramt som de større banker er det. Som vi skal se i den kommende analyse, bekræfter vores informanter denne tendens.

### 2.3. Bankrådgiverens professionelle identitet

Her kommer vi til det, der er fokus for vores undersøgelse, ikke sektorens eller bankens identitet, men den enkelte rådgivers. Hvordan er bankrådgiverens professionelle identitet blevet påvirket af finanskrisen og hvordan påvirkes den af de øjeblikkelige udviklinger? For at besvare de spørgsmål må vi først se på, hvad en bankrådgiver var før krisen indtraf:

I en ph.d.-afhandling om 'fag, faglighed og identitet blandt danske bankmedarbejdere' fra 2003 konkluderer Morten Smistrup, "at bankmedarbejderen er splittet mellem den rare og hjælpsomme direktør Varnæs i Matador, der helst ville hjælpe alle (pæne) mennesker, og Dickens grådige ågerkarl Scrooge, der kynisk suger sine renter til sig" (20). Bankidentiteten var altså på dette tidspunkt spændt ud mellem venlighed og redelighed, på den ene side, og gnieragtig griskhed, på den anden. Desuden peger Smistrup på, at en tredje figur, Merkur, er ved at vinde frem; i det romerske Pantheon var Merkur gudernes budbringer – kommunikationens, handelens, drømmenes og tyvenes gud. I Smistrups afhandling placeres bankrådgiveren ved en skillevej, hvor fagidentitet enten kan udvikle sig i en positiv eller negativ retning; eller rettere, idet Merkur som metafor rummer både de positive og negative kvaliteter er pointen, at rådgiveridentitet kan præges i begge retninger samtidig: professionalisering, øgede kompetencer, store visioner, men også øget risiko for snyd og bedrag.

Det spørgsmål vender vi tilbage til. Men først skal vi se nærmere på endnu en undersøgelse: I forsommeren 2008, altså lige inden finanskrisen eksploderede, spurgte Finansforbundet et bredt udsnit af sine medlemmer om, hvordan de oplever relationen mellem rådgiver- og sælgerrollen. Her er bankidentiteten altså forudsat defineret i netop det krydsfelt, som Smistrups undersøgelse peger frem imod: kommunikation og handel. Finansforbundets undersøgelse viser, at mange medarbejdere oplever interessekonflikter mellem at skulle rådgive og sælge, samtidig med at de oplever et 'salgspress'; altså, et krav fra deres ledelse om at nå personlige salgsmål, der i visse tilfælde kan stå i misforhold med, hvad medarbejderen opfatter som den bedste mulighed for kunden – og dermed have potentiel negativ indvirkning på rådgivningen. Det er dog, viser undersøgelsen, et fåtal af medarbejdere, der vægter salg over rådgivning, og selvom medarbejderne oplever en konflikt, kommer den sjældent kunden til skade, idet kun 5% af de adspurgte siger, at de vælger at varetage bankens interesser i tilfælde af en interessekonflikt (Finansforbundet, u.å.: 7). I 2008 oplevede bankmedarbejderne altså, at deres faglige identitet var defineret mellem rådgivning og sælger, men at der i det store hele var balance mellem de to dimensioner. Spørgsmålet er, om det også er de to faktorer, der er mest relevante i dag, og om der fortsat er balance mellem dem?

I 2018 fulgte Finansforbundet op på spørgsmålet om, hvordan de finansansatte oplever deres arbejdsliv; her blev øget regulering og mere administration udpeget som hovedårsager til "øget arbejdsbyrde, mindre arbejdsglæde og flere konflikter med kunderne" (Aabo, 2018). Og i en undersøgelse af udviklingstrends i finanssektoren, også foretaget for Finansforbundet (Shapiro, 2019), peges der på teknologiske forandringer som både den store udfordring og den store mulighed for finansansatte. Som det siges i en artikel om undersøgelsen, er det medarbejder, "...der skal skabe innovationen af banken inde fra" (Villadsen, 2018). Tilsvarende viste en rapport om finanssektorens udfordringer og muligheder, udarbejdet i regi af forskningsprojektet Nordic Finance (2019), at faktorer som teknologiske udviklinger, ny regulering og finanssektorens



fortsatte omdømmekrise ændrer betingelserne for sektoren som sådan og for bankrådgiverne, mere konkret. Således udtaler en af forskerne bag rapporten: "For years, banks have been blurring the lines between financial counselling and sales. And this is a big problem because banks are supposed to be transparent and protect their clients' interests" (Christensen, 2019). I vores undersøgelser spørger vi, hvad disse udviklinger betyder for bankrådgivernes selvforståelse og arbejdsliv. Hvordan opfatter rådgiverne selv balancen – og gråzonerne – mellem rådgivning og salg? Og hvad betyder de øvrige udviklingstendenser for dem; fører de til nye identitetsdimensioner og -dilemmaer?

De spørgsmål er fokus for vores undersøgelse, og vi tager dermed udgangspunkt i eksisterende danske studier for dels at opdatere, dels at nuancere forståelsen af bankrådgivere og -rådgivning. Vi lægger især vægt på sammenhængene mellem bankrådgivernes arbejdsliv og identitet, på den ene side, og kundeforventninger, regulering og ledelse, på den anden.

### 3. Metode: En induktiv undersøgelse af bankrådgivere og bankrådgivning

Undersøgelsens empiriske grundlag består hovedsageligt af kvalitative interviews med bankrådgivere. Vi har interviewet 16 rådgivere, fordelt på tre pengeinstitutter. Alle er interviewet på deres nuværende arbejdsplads: en lokalafdeling i Region Sjælland. De deltagende rådgivere er en blanding af mere erfarne og yngre rådgivere; nogle har mange års erfaring i samme pengeinstitut, andre har skiftet mellem forskellige organisationer; nogle har udelukkende arbejdet lokalt i regionen, andre har været forbi hovedkontorer og/eller haft jobs i København. Alt i alt repræsenterer de 16 altså et bredt udsnit af erfaringer og perspektiver på bankrådgivning som profession og praksis.

#### **Sydbank A/S**

Vision:	Fokus er at skabe en stærkere bank med nøgleordene, "Kunden først", "Mere Sydbank" og "Det, der virker".
Filialer:	84 filialer
Medarbejdere:	2.098
Egenkapital:	10.9 mia.kr.
Årsresultat før skat 2018:	1.420 mio.kr.
Kapitalprocent:	22,4 %
Indlån:	86,3 mia.kr.

#### **Sparekassen Sjælland/Fyn A/S**

Vision:	"Nye Veje" med fokus på 1) Øget effektivitet 2) Solid rentabilitet 3) Høj indtjening pr. omkostningskrone 4) Et robust fundament
Filialer	49 filialer
Medarbejdere:	616 medarbejdere
Egenkapital:	3,1 mia.kr.
Årsresultat før skat 2018:	230 mio.kr.
Kapitalprocent:	17,7 %
Indlån:	18,2 mia.kr.

#### **Møns Bank A/S**

Vision:	"Banken med stærke relationer" og mission "værd at anbefale".
Filialer:	6 filialer
Medarbejdere:	90
Egenkapital:	438,5 mio.kr.
Solvens:	20,0 %
Indlån:	2,5 mia.kr.

For hvert af de deltagende pengeinstitutter har vi desuden interviewet en eller flere repræsentanter for ledelsen. I alt har vi interviewet fem ledere på forskellige niveauer – fra lokal mellemlider til områdechef.

Endelig har vi gennemført et fokusgruppeinterview med fem alumner fra Zealands finansøkonomuddannelse. De fem alumner sidder i forskellige jobfunktioner i tre af de største landsdækkende pengeinstitutter. Dermed bidrager de med et andet perspektiv end vores øvrige informanter og er med til at nuancere og kvalificere vores datagrundlag.

Al dataindsamling er gennemført i perioden fra oktober 2018 til februar 2019.

Hvor de tre deltagende pengeinstitutter har valgt at stå frem (jf. faktaboks), har vi sikret de enkelte informanternes anonymitet ved ikke bare at udelade deres navne, men også deres ansættelsessted. Vi kobler konkrete citater sammen med stillingsbetegnelser, når det er relevant at skelne mellem rådgivere og ledere, ligesom vi angiver informanternes anciennitet, når de selv angiver, at det kan have betydning, om de er mere eller mindre erfarne, eller når vi har bemærket et mønster i de to gruppers oplevelser.

Der er en ligelig kønsrepræsentation blandt vores informanter, men vi har ikke spurgt konkret ind til mulige forskelle i mænds og kvinders oplevelser som bankrådgiver, ligesom vi ikke i arbejdet med materialet har set kønsrelaterede mønstre. Derfor figurerer kønsspørgsmålet ikke i analysen.

Analysen er gennemført induktiv, idet vi, med udgangspunkt i transskriptioner af alt interviewmaterialet, først udførte en åben emnekodning. Her benyttede vi os af projektets kollaborative karakter, idet vi hver især foretog en pilotkodning af tre interviews, som vi derefter sammenlignede og diskuterede. Vi kondenserede et større antal emnekoder til syv temaer: rådgivning, kunderelation, salg, ledelse, administration, regulering og image. Disse temaer udgør analysens omdrejningspunkter, idet vi har fortsat den induktive bevægelse og forankret hver delanalyse i de mønstre, der fremkom ved læsning af temaerne på tværs af det samlede materiale. Dog tager vi altid udgangspunkt i rådgivning og sætter de øvrige seks koder i relation til vores centrale tema.

Det følgende er altså først og fremmest en gengivelse af vores informanternes oplevelser; vi har selvfølgelig kondenseret og sammenfattet, men vi har også blik for nuancer og minoritetspositioner. Undervejs i delanalyserne inddrager vi også relationerne mellem de forskellige temaer, idet vi hele tiden sætter bankrådgiveren i centrum. Men først i den efterfølgende diskussion vil vi koble temaerne tættere sammen for derved at kunne trække tråde til den faglige kontekst, der blev etableret i kapitel 2.

## 4. Analyse: Tematiske relationer

Som nævnt består analysen af seks dele svarende til vores tematiske kodning af datamaterialet. Vi kodede også for rådgivning, men fokuserer i analysen på relationen mellem rådgivning og det seks andre temaer. Rådgivning er altså i centrum, men få ikke sin egen delanalyse. Til gengæld udfolder vi analysens betydning for bankrådgiverens professionelle identitet og arbejdsliv i den efterfølgende diskussion. De seks delanalyser præsenteres her hver især, begyndende med kunderelationen, der for vores informanter er definerende for god rådgivning, herefter ser vi på relationen mellem rådgivning og salg, ledelse, administration, regulering samt omdømme, ligesom vi udfolder øvrige relationer temaerne indbyrdes.

### 4.1. Kunderelationens betydning for rådgiverens arbejdsliv og identitet

Formålet med denne delanalyse er at belyse, hvordan relationen til bankens kunder påvirker bankrådgiverens dagligdag/arbejdsliv samt hvilken betydning bankrådgiverne tillægger kunderelationen i forhold til deres identitet som bankrådgivere.

Vores informanter fremhæver først og fremmest den gode rådgivning som afgørende for og tæt koblet til muligheden for at skabe, fastholde og udvikle positive kunderelationer. Dermed er deres opfattelse af kunderelationen helt i tråd med eksempelvis god skik-reglernes krav om, at "rådgivningen skal tilgodese kundens interesser og give kunden et godt grundlag for at træffe sin beslutning."<sup>5</sup> God rådgivning er grundlaget for den gode kunderelation.

Samtidig er der blandt de rådgivere, vi interviewede, generelt et stort fokus på den glæde og stolthed, man oplever, når man lykkes med at 'levere' på den gode kunderelation. På tværs af pengeinstitutter, anciennitet, køn og jobprofil fremhæves kunderelationen som det absolut mest spændende ved jobbet og som det, der giver energi i rollen som bankrådgiver. Det at kunne give kunden noget ud over det, der forventes, beskrives af samtlige informanter som meget vigtigt og meningsfuldt. En af de unge rådgivere taler om at give kunden en '10'er-oplevelse'; andre informanter bruger andre udtryk eller er mere implicite i deres beskrivelse, men konklusionen er uomtvisteligt den samme: at skabe en god kundeoplevelse er afgørende for bankrådgiverens selvforståelse.

#### 4.1.1. Personlig og tillidsfuld relation

Den personlige relation til og dermed den personlige kontakt med kunden fremhæves generelt som særdeles vigtig – ikke bare for kundernes oplevelse, men også for rådgivernes identitet og dagligdag. Her er et par repræsentative udtalelser:

*Heldigvis har vi flest personlige kundemøder her. Jeg kan bedre lide at sidde 'face to face' med kunden, og det kan kunderne også, og så berettiger det os jo til at være her, hvis kunderne vil komme ind og besøge os.*

*...jeg vil også stadig gerne have kunden hele livet igennem altså. Det er forholdet til kunden jeg synes er hyggeligt. Når man møder sine kunder og man bliver nærmest – ikke venner med dem, men man bliver tætte med sine kunder, ik'.*

---

<sup>5</sup> Bekendtgørelse nr. 330 af 07/04/2016, § 8, stk. 3 (uddrag heraf).

Ud over det personlige udbytte for kunder såvel som rådgivere, har mange af vores informanter fokus på de positive kunderelationers betydning for de finansielle virksomheder som sådan. Mange af de interviewede rådgivere og samtlige interviewede ledere betoner den værdi, som gode kunderelationer har for den finansielle virksomhed. Her er en leders udlægning af nøglen til hans virksomheds succes:

*Jeg vil sige i bund og grund, at for mig handler det om at få leveret den gode kundeoplevelse. For jeg tror stadigvæk på, at hvis du har den gode kundeoplevelse, så har du også en kunde, der kommer igen.*

Og en rådgiver giver udtryk for samme organisatoriske ambition:

*Vores nummer 1 i øjeblikket det er kundetilfredshed – det er det jo selvfølgelig altid – men at blive målt på det...jamen...hvis kunderne er tilfredse og glade ved os, så kommer det andet.*

Endelig har en del af de interviewede rådgivere fokus på den tillid, som den gode kunderelation er baseret på. Som en rådgiver sig:

*God rådgivning det er, at kunderne stoler på, at det jeg siger er rigtigt, at man har tilliden.*

For mange er tilliden ikke bare en forudsætning for, men også et resultat af den gode kunderelation; et bånd, man opbygger over tid, i kraft af den rådgivning, man leverer, og den kontakt, man har til kunden.

#### 4.1.2. Finde gode løsninger til kunden

Det bringer os til det næste genkommende tema, nemlig vigtigheden af, at kunden er tilfreds med rådgivningen. Vores informanter oplever det som en stor succes og en personlig tilfredsstillelse, når de lykkes med at finde 'den gode løsning til kunden'. Mange fremhæver kundernes glæde, når 'drømmen kan gå i opfyldelse' som særdeles tilfredsstillende, men også kundens anerkendelse af rådgiverens arbejde, selv når drømmen ikke kan indfries. Her er eksempler på, hvordan rådgiverne oplever den konkrete succes og dens betydning:

*Det bedste er jo kundemøderne, øh kontakten med folk, og det der med, at man kan sige ok til, at I køber huset. Altså, det synes jeg, det at opfylde kundernes drømme, det er det bedste.*

*Men altså, begejstringen i det er jo at møde kunderne, nu den unge familie, jeg talte om, der kender jeg jo konens forældre, ik, og var med da de købte hus første gang, og er nu med også, hvor de køber hus anden gang. At møde dem med noget faglighed og så også opleve tilbagemelding fra dem både på mødet og efterfølgende, det er altså det, man lever på.*

En del rådgivere hæfter sig endvidere ved 'det at kunne hjælpe' kunder, der måske er i en vanskelig situation, som en meget meningsfyldt og tilfredsstillende del af rådgiverrollen:

*Det er fedt at hjælpe folk...det kunne være nogen, der er kommet ud i noget økonomisk krise, og man så måske kan hjælpe dem med at komme igennem det ved at lave om på deres økonomi eller gøre nogle ting, så det flasker sig, ik'.*

Når man ikke kan finde 'den gode løsning', opleves det typisk som en udfordring i forhold til at lykkes med kunderelationen:

*Det sværeste er de situationer, hvor kunden har det økonomisk svært, for der er selvfølgelig nogle, der opfører sig helt vanvittigt, men der er altså også nogle, hvor det ikke er selvforskyldt. Det kan være skilsmisse og andre ting, og der er vi ofte gået længere for at hjælpe folk, end man gør andre steder.*

*Det mest spændende er helt klart afholdelse af kundemøderne, men det kan også en gang i mellem være lidt et dilemma, hvis kunden og jeg ser verden meget forskelligt. Det kan være svært at finde fælles løsninger, hvis vi er meget uenige om, hvad situation/udgangspunkt kunden befinder sig i.*

Hvis man som rådgiver kan finde en god løsning på de svære sager, og overbevise kunden om løsningens kvalitet, er det en særligt stor tilfredsstillelse, men det er også en særligt stor satsning – ikke bare for kunden, men også for rådgiveren, som kan opleve det som et personligt nederlag, hvis og når det ikke lykkes.

#### 4.1.3. Reguleringens betydning for kunderelationen

Eftersom kunderelationen er så central for bankrådgiverens arbejde, oplever mange det i et vist omfang som problematisk, når eksterne forhold begrænser mulighederne for at levere 'den gode løsning'. I forhold til de begrænsninger af kundernes muligheder, som reguleringen af sektoren på nogle områder indebærer, udtrykker mange af de interviewede, at det i en del kundesituationer kan være en kommunikativ udfordring at forklare kunderne, hvorfor reguleringen gør, at man i den konkrete sag ikke kan imødekomme deres ønsker. Denne udfordring bliver naturligvis ikke mindre, hvis rådgiveren må afslå løsninger, som faktisk vurderes at være gode i det konkrete tilfælde, men hvor reguleringen står i vejen. Her giver en rådgiver et konkret eksempel:

*...altså, eksempelvis havde jeg en situation, hvor sønnen, der var studerende men næsten færdig med sine studier, gerne ville overtage den forældrekøbte lejlighed, han boede i. Der er tale om en familie med rigtig god økonomi, og som vi har en stærk relation til. Sønnen ville kunne erhverve lejligheden til en pris, der kun ville udløse en belønning omkring 50 %, og han ville få et langt højere rådighedsbeløb efter færdiggørelse af sine studier. Men vi måtte alligevel finde en alternativ løsning for at få ejerskiftet til at lykkes.*

Og en anden peger på den mere generelle problematik:

*Jeg synes godt som rådgiver, at det kan være lidt svært en gang i mellem, at de må ikke have det lån, men I må godt have de lån ikke. Altså, det må man jo bare forklare sig ud af, men som kunde er det vel nok nogle gange svært at se, 'jamen, hvorfor må jeg ikke have afdragsfrihed på et F1 lån, men gerne på et fastforrentet', ik'.*

Enkelte rådgivere giver endda udtryk for, at reguleringens rammer i visse tilfælde kan true en i øvrigt stærk kunderelation:

*I forhold til relationerne kan det være et dilemma, hvis der pludselig er noget, der ikke kan lykkes, for eksempel på grund af noget lovgivningsmæssigt. Det kan være, der er nogle stramme regler om at eje flere ejendomme, eller det kan være pengeinstituttets politik herom. Så tætte relationer kan godt være en ulempe også, hvis man ikke kan leve op til forventningen til dem.*

Rådgiveren her peger på det særlige aspekt, at har man en tæt relation, vil kunden også ofte have større forventninger til én. Forventninger, som reguleringskrav måske kan forhindre rådgiveren i at opfylde – hvorved man risikerer at sætte relationen over styr. Generelt er rådgiverne ikke helt så skeptiske, men det er et fælles træk, at reguleringen ses som en hæmsko for den fleksibilitet, man gerne vil vise i relation til kunden.

#### 4.1.4. Kundekultur i sektoren

Som vi har set, er bankrådgivernes motivation for at skabe, fastholde og udvikle positive relationer til deres kunder i vid udstrækning på linje med pengeinstitutternes fokus på kunderelationen, men kan i nogle tilfælde blive udfordret af andre hensyn, eksempelvis lovgivningen. Der kan imidlertid også opstå spændinger mellem rådgivernes fokus på kunden og pengeinstitutternes overordnede mål om at drive en rentabel forretning:

*Vi deler jo i stadig højere grad kunder op i forhold til, hvad vi tjener på dem. Vi skal lære, at der er nogen opgaver vi ikke skal tage os af. Altså, for nogle mennesker har det jo været sådan, at man kan jo lige køre ned at snakke med dem nede i banken, og sådan er det jo ikke mere, vel? Og som rådgiver kan det godt være lidt svært at komme ud over det der, fordi man har været vant til at hjælpe folk med alt vedrørende deres økonomi, og sommetider også andre ting.*

Rådgiveren her reagerer ikke bare på ændringer i arbejdsopgaver og -vilkår, men også på den klare tendens, ikke mindst hos de landsdækkende pengeinstitutter, at man arbejder med en forretningsmodel med stadigt færre fysiske filialer. Alle vores informanter deler ønsket om at holde fast i de nære og tætte kunderelationer, og en del oplever, at organisationsændringer udfordrer disse. Man kan dermed stille spørgsmålstejn ved, om sektoren står i fare for at erodere den kundekultur, som er så afgørende for bankrådgivernes selvopfattelse. Det vil i så fald ikke blot gå ud over rådgivernes arbejdsliv, men sandsynligvis også spille negativt ind på kundetilfredsheden.

#### 4.1.5. Opsummering

Hvor vi med denne undersøgelse ønsker at sætte bankrådgiveren i centrum, er det tydeligt, at rådgiverne selv sætter kunderne i centrum for den gode rådgivning, og i høj grad definerer sådan rådgivning – og deres egen identitet som rådgivere – ud fra, om det lykkes at finde en løsning, som kunden er tilfreds med. Ikke bare giver det glade kunder, det gør også arbejdet meningsfuldt for rådgiverne. Når dette fokus på kundens behov, sættes under pres, så bliver rådgiveren også presset på sin identitet og sin arbejdsglæde – hvad enten presset skyldes generelle forhold som ny regulering eller en bredere tendens i branchen eller det kommer fra den enkelte banks kultur eller leders forventning. Vi skal i det følgende se nærmere på et sådant pres; nemlig, hvordan vores informanter håndterer det salgskrav, de møder fra deres arbejdsgivere, i forhold til deres egen kundeorientering.

#### 4.2. Rådgivning og salg: Bankrådgiveren som sælger

I modsætning til de fleste andre merkantile brancher, er banksektoren lykkedes med at institutionalisere en paradoksal semantik, hvori 'salg' ofte benævnes som 'rådgivning'. Hvor vi således tager det for givet, at en bank tilbyder 'rådgivning' om forskellige lånemuligheder etc., ville vi formentlig studse mere over det, hvis H&M hævdede at tilbyde os 'tøj-rådgivning', eller vi kunne få 'burger-rådgivning' hos McDonald's.

Allerførst skal det i denne sammenhæng fremhæves, at de fleste af rådgiverne eksplicit placerer rådgivning før salg. Her er et par repræsentative udtalelser:

*Det er virkelig min kæphest, at vi ikke pådutter kunderne noget, de ikke har brug.*

*Det skal være god rådgivning og give mening for kunden, fordi vi skal kunne se hinanden i øjnene bagefter.*

Det betyder desuden meget for den enkelte rådgiver at være ærlig, og mange mener også, at det er et ideal, der gælder for sektoren som helhed:

*Jeg synes, at vi stadig har en høj grad af både redelighed og hæderlighed i sektoren som sådan.*

I denne delanalyse ser vi nærmere på, hvordan bankrådgiveren navigerer i det spændingsfelt, der opstår, når man på den ene side arbejder i et merkantilt erhverv, der lever af salg, og på den anden side identificerer sig som rådgiver.

I vores interviews med bankrådgiverne så vi en del eksempler på denne dobbelthed, hvor man i en vis forstand har to identiteter – en rådgiveridentitet og en sælgeridentitet. Her er det en rådgiver, der bliver spurgt om det betyder noget for ham at være en god sælger:



*Altså, det betyder noget, fordi jeg er den, der har ligget nummer 1 de sidste 5 år, men det er så noget personligt noget, så jeg vil gerne slå mit gamle. Men det betyder mere noget for mig, at kunderne er tilfredse. Jeg føler ikke, det er et salg, jeg laver, jeg føler det er en løsning for dem. (...) Selvfølgelig er det dejligt, at jeg når mine mål osv., men det er ikke det, der giver tilfredsstillelse. Tilfredsstillelsen er, at kunderne er tilfredse.*

Spørgsmålet om salg vs. rådgivning gav således ofte anledning til en del vekslen frem og tilbage imellem at forstå sig selv som hhv. sælger og rådgiver. Her er det ung en rådgiver, der reflekterer over, hvorvidt salg fylder meget i hans hverdag:

*Man skal ikke skjule, at det er salg, og det lægger jeg heller ikke skjul på overfor kunderne, men altså, i forhold til at vi er en privat virksomhed, og vi har også et regnskab, og vi skal jo tjene penge. Men jeg ser det stadig som om, at jeg rådgiver kunderne. Man kan sige, at det jo så er det, der kommer ud af rådgivningen. Der er jo selvfølgelig et salgsargument der, men det er jo det med... I min optik, hvis jeg kan give et produkt til en kunde, hvor du både giver værdi for kunden og for banken... for hvis det kun giver værdi for banken, jamen så er det jo der, hvor man på den lange bane nok siger, jamen så finder de nok et andet sted.*

Her ser vi meget tydeligt og udtalt den vekselvirkning, som synes at være et grundvilkår for alt, hvad rådgiverne gør: rådgivning er salg/salg er rådgivning. Og så alligevel ikke helt; i hvert fald må vekselvirkningen konstant holdes i sving.

#### *4.2.1. Rådgivningen som meningsgivende – salget som grundvilkår*

Selvom rådgiverne opererer med to identiteter, er det i langt de fleste tilfælde rådgiveridentiteten, der bliver fremhævet som den vigtigste. Her ser vi igen et eksempel på den ovennævnte vekselvirkning, der dog ender med en konklusion om rådgivningen som det, der giver mening og tilfredsstillelse i arbejdet:

*Men det at give en god rådgivning, står altså for mig over det at sælge... Øh... Men det er jo ikke sådan, at jeg ikke synes, at det er fantastisk, når jeg har siddet og haft et godt kundemøde, og vi har fået en omlægning af et lån, og jeg har fået lavet gode forsikringsdækninger, og jeg har fået lavet pensionsordninger, og jeg har en glad kunde, der går ud af banken, så er det da 'yes!' Men det er ligeså meget, fordi jeg har en glad kunde, der så henviser andre kunder til mig bagefter, som det er, fordi jeg har fået solgt.*

Og her slår en rådgiver fast, at mødet med kunden handler om rådgivning og ikke salg:

*Når vi har fat i kunderne så, så skal det være det rigtige... Vi skal rådgive kunderne... det skal være en rådgivningssituation og ikke en salgssituation.*

På trods af denne fremhævelse af rådgivningen som 'det rigtige', er der blandt rådgiverne også en bred anerkendelse af salget som et grundvilkår. Der er således en udbredt accept af, at salget er

bankrådgiverens 'bread and butter' – hvis det ikke kører nogenlunde, så kan man forvente at få problemer med chefen:

*Nå, men jeg vil sige, hvis ikke jeg leverer salgsresultater, så kan det godt være, at jeg får en anden form for dialog med min leder lige pludselig. I bund og grund så er det jo det, jeg er ansat til.*

Her er det en rådgiver, der fremhæver salget som et grundvilkår, som i en vis forstand overtrumfer alle andre kriterier, når det bliver afgjort, om bankrådgiveren er god til sit arbejde:

*Salg fylder jo i det omfang, at vi bliver målt på de resultater, vi laver, også selvom der nogle gange er nogle, der siger noget andet, at 'vi bliver bare målt på kundetilfredshed og proaktivitet', for eksempel. [...] Så det fylder rigtig meget. Fordi det er jo, i bund og grund, er det de dygtige sælgere, der får lov at overleve på sigt.*

Bevægelsen er altså, at nok er rådgivning afgørende for identitetsdannelsen, men salg er nødvendig for overlevelsen. Hvis ikke rådgivningen også fører til salg, kan man ikke fortsætte som rådgiver.

#### 4.2.2. Modsatrettede hensyn eller ej?

Blandt rådgiverne er der delte meninger om, hvorvidt salget som grundvilkår står i modsætning til idealet om rådgivning. Nogle rådgivere ser således ingen konflikt, men oplever vekselvirkningen som en harmonisk proces. Her forklarer en rådgiver, at et snævert salgsfokus faktisk er dårligt for banken (og den enkelte ansatte) i det lange løb:

*...det kan da godt være i situationer, hvis man siger, at man sådan er helt kynisk, og man bare kører lynsalg, og man lader være med at oplyse omkostningerne for eksempel ved en investering og så videre. Så kan det da godt være lettere at sælge, men så sidder man nok ikke i jobbet særlig mange måneder.*

En anden rådgiver fremhæver ligeledes, hvordan kompromittering af rådgivningsidealet formentlig vil skade salgsidealet på længere sigt, hvorfor de to idealer ikke ses som modstridende:

*Jeg tænker jo lidt, at hvis du propper noget ned i halsen på en kunde, som kunden ikke har behov for, eller du sælger noget til en kunde, som de ikke har behov for, så køber de jo ikke hos dig igen. Altså, der skal jo være en balancegang i de ting der.*

Andre rådgivere ser imidlertid en konflikt imellem de to hensyn. Her er det en erfaren rådgiver, der reflekterer over, hvordan hun især tidligere i karrieren har været i dilemmaer, hvor de to hensyn skulle vejes mod hinanden:

*Altså, hvis du bliver presset til at gøre nogle ting, hvor du ikke har dig selv med eller hjertet med, så er du jo i et dilemma, og så er det jo ikke sjovt. Men den situation – men nu er jeg jo også ældre... Så jeg kan måske bedre sige 'I kan rende mig, for jeg gør det ikke' end en ung rådgiver, som gerne vil frem i verden og skal vise... Altså, der er*

*måske nogle andre mekanismer. [...] Jeg har da også som yngre måske været ude i nogle dilemmaer, hvor jeg har solgt nogle ting, som var... Altså, det gik godt, men var det også det rigtige? Så har man det bare skidt bagefter.*

En anden erfaren rådgiver er kritisk overfor det store salgsfokus, hans arbejdsplads opererer med:

*Salg spiller en stor rolle. [...] Det handler udelukkende om salg, og skulle man så have glemmt det – og det er jo ikke så svært, når man kommer op i alderen, hvor demens truer [...] Men altså, skulle man lige have fået skruet skoen skævt på så er man da lige... Altså, det har simpelthen taget overhånd.*

Den kritiske indstilling til, hvad der ses som en for stor betoning af salgskomponenten i arbejdet, deles af andre rådgivere:

*Jamen, jeg kører stadigvæk ikke det der salg. Altså, jeg gider heller ikke de der konkurrencer. Det er også sådan lidt. Jeg kan godt lide at lave nogle gode resultater. Jeg kan også godt lide at sige, at nu har jeg lavet et godt resultat... Men, altså, jeg går jo ikke ud og laver, hvis de siger, nu skal I lave de her... Altså, man kan godt sige, at nu kører vi en kampagne på børnerente eller livsforsikring eller et eller andet, så kan jeg godt finde emner og sige, jamen så kan vi prøve at have det, og der kan det være fedt at være med i, men ikke sådan... Jeg går ikke sådan helt på kompromis på det.*

#### 4.2.3. Salg som motivationsfaktor

En del rådgivere er altså kritiske overfor stort salgsfokus, men andre har det omvendt. Her fungerer salget som en central motivationsfaktor ved arbejdet – som et 'kick' eller 'drive', der gør arbejdsdagen spændende:

*Det er nok der drivet ligger for mig, det er snakken med kunderne, få aftalen i hus få skabt resultaterne. Jeg har et enormt drive omkring resultaterne og at få skabt noget. Jeg kan godt lide, at vi har gennemsigtighed omkring de her ting, det er sådan noget, vi har fået lavet her [...]. Det er der kommet, og det synes jeg er vigtigt i forhold til, at vi hver især skal bidrage for at få en afdeling til at løbe rundt. [...] jeg er enormt drevet af resultater. Og jeg er per definition meget pligttopfyldende og vil helst gerne ligge over budget.*

Andre rådgivere beskriver i positive vendinger, hvordan salget er kilde til konkurrencer med kollegerne:

*Altså, kollegerne imellem er vi jo så ret konkurrencepræget, men det gør også, at det er sjovt at komme på arbejde, at man lige har lidt ekstra gnist og lidt ekstra gejst til lige at få kørt en god bolighandel ind. Så jo, absolut kollegerne imellem, kollegerne betyder lige så meget i det her salg, som jeg selv gør.*

Spørgsmålet 'salg eller ikke salg?' kan også blive en kilde til motiverende lege:

*Jeg gambler nogle gange med vores konsulent, fordi jeg har, jeg synes efterhånden jeg er så meget menneskekender, så man siger 'den der får vi - det ved jeg', og på den her 'aaaah' eller 'den der får vi slet ikke'. Altså, det synes jeg godt man kan begynde at fornemme.*

En ung rådgiver, der også er meget motiveret af salg i sit arbejde, beskriver i nedenstående citat, hvad han ser som forskellen på 'den salgsorienterede rådgiver', som han selv identificerer sig med, og 'den klassiske rådgiver', som ofte findes blandt de mere erfarne kollegaer:

*Altså, vi er jo alle sammen gode til forskellige ting kan man sige, men altså problemet med den klassiske rådgiver, det er at tiderne bare har ændret sig, så de kommer sådan lidt til kort, kan man sige, fordi det er jo typer, der siger 'jamen, du kommer til mig og vil gerne låne nogle penge, og det er, ja, det tager jeg tre dage til, fordi der kommer nogen ind foran' og så videre. Den klassiske rådgiver er jo en, der sådan tager tingene i, hvad skal man sige, i faste rammer og 'den, der kom først får først svar,' og alle de her forskellige ting. Hvor den salgsorienterede rådgiver, jamen, det er hele tiden en prioritering imellem 'kan det her med kortet vente, kontra den her nye kunde, der står og banker på,' kan man sige. [...] Det er typisk, at den klassiske, af den klassiske skole, de er altså lidt udfordrede lige i øjeblikket, når der er så meget fokus på, at man også skal performe rent salgsmæssigt.*

De rådgivere, der i forrige afsnit udtalte sig kritisk om det store salgsfokus, ville denne rådgiver givetvis beskrive som eksempler på 'den klassiske rådgiver', der ikke har tilpasset sig til de skiftende tider.

#### 4.2.4. Lynsalg er altid problematisk

Som det fremgår af ovenstående, er der blandt rådgiverne ganske delte meninger omkring salgets rolle i arbejdet. Én ting, som stort set alle rådgiverne dog er enige om, er imidlertid at tage afstand fra 'lynsalg', 'kampagnesalg' eller 'kanonsalg,' hvor man sælger kunden produkter, som vedkommende ikke nødvendigvis har brug for:

*Jamen, salg er jo, det er jo vejen til at overleve, skulle jeg til at sige. Det er jo sådan vi holder gang i gryden. Men salg det skal også være... relevant salg, plejer jeg at kalde det. Altså, at det skal ikke være noget kanonsalg eller noget. Det er, hvis kunden har behov for det, at vi sælger det.*

En del af de mere erfarne rådgivere fremhæver lyncsalget som noget, der hører tiden før finanskrisen til, og som man i dag rynker på næsen af:

*Nej, men jeg kan jo godt huske før i tiden, hvor man gik ud og solgte løsninger til kunderne, hvor man lavede sådan nogle kampagner i gamle dage, at nu skulle man ud og sælge det og det, og så er det jo ikke behovsafdækning, så er det jo kampagnesalg, du jo egentlig er ude og sælge for. Hvor vi egentlig kigger indefra og ud, men ikke kigger udefra og ind, man kigger ikke fra kunden, det er jo fordi banken har et behov*

*for at sælge... Sådan foregår det ikke mere. Og vi laver ikke kampagnesalg. Det var der en anden tid til.*

En enkelt erfaren rådgiver beskriver sågar, hvordan hun i de glade lynsalgs-dage indimellem måtte gå imod de retningslinjer for salg, der var udstukket fra ledelsen, da det brød med hendes personlige moral:

*Rent menneskeligt, selvom jeg ved, jeg er ansat, har jeg nogle gange gået mod strømmen i banken, hvor det bliver sådan 'det gør jeg simpelthen ikke det her'. Det går udover min avance, men så vil jeg hellere lave salget på en anden kunde end lige over for de her, for det synes jeg ikke er i orden.*

Hvor mange rådgivere ikke ser en konflikt mellem salg og rådgivning og andre vægter det ene eller andet element højest, er alle altså enige om, at salget skal være etisk i den forstand, at det er afstemt efter kundens behov og ikke dikteret af bankens prioriteter.

#### 4.2.5. Opsummering

Bankrådgiveren balancerer to forskellige identiteter i sit arbejde – en som sælger og en som rådgiver. Mange fortæller, at rådgivningen kommer før salg, men siger også, at salget er et grundvilkår. Samtidig er der delte meninger omkring, hvorvidt salg og rådgivning grundlæggende er modstridende hensyn. Imens nogle rådgivere er ganske kritiske overfor salgets store rolle i arbejdet, udgør det for andre rådgivere en kilde til motivation, gnist og konkurrence med kollegerne. Der er dog konsensus blandt rådgiverne om, at såkaldt 'lyn salg' var noget man gjorde inden finanskrisen, og som man i dag ser ned på. Samtidig er der også enighed om, at ledelsen ofte presser på for mersalg, fordi salg til syvende og sidst er det, man som virksomhed overlever på. I det følgende afsnit ser vi nærmere på netop ledelsens betydning for rådgiverne.

### 4.3. Bankrådgivning og ledelse: Ledernes adfærd påvirker bankrådgiverens dagligdag

Formålet med denne delanalyse er at undersøge, hvordan ledelse påvirker bankrådgiverens dagligdag. Pengeinstitutternes øverste ledelse, direktionen og bestyrelsen, er underlagt en række regler, særligt bekendtgørelse om ledelse og styring af pengeinstitutter m.fl. af 4.07.2016, som bl.a. indeholder retningslinjer for forsvarlig håndtering af virksomhedens indtjening og kapitalgrundlag (jf. §4 stk. 3). I næste ledelseslag, typisk som filial- eller afdelingsleder, er det bl.a. opgaven at sørge for en tilfredsstillende indtjening i filialen/afdelingen, også under hensyntagen til tilfredsstillende udlånshåndtering. Med disse ledelsesopgaver in mente undersøger vi, hvordan lederen sætter sine medarbejdere i spil, idet vi spørger ind til prioriteringen af rådgivning versus salg, samt hvordan ledernes adfærd påvirker forskellige medarbejders præstationer. Det kan fx være i arbejdet med målsætning og opfølgning; hvordan håndterer lederen opfølgning på bankrådgiverens præstationer i forhold til virksomhedens mål?

#### 4.3.1. Hvordan opsættes budgetmål og opfølgning og sker det individuelt eller som team?

Det øverste ledelseslag i pengeinstituttet er ansvarlig for den samlede drift, og det er typisk her, principper for budgetmål mv. fastlægges. Herefter er det mellemlederne, som er ansvarlige for den enkelte filial/afdelings performance, herunder opsætning af budget og målopfyldelse. Budgetlægning sker meget forskelligt rundt om i pengeinstitutterne. Som en rådgiver udtaler:

*Målene fastlægger vi i fællesskab med ledelsen.*

Flere rådgivere fortæller samstemmende at både målsætning og målopfølgning kommer an på, hvilken leder man har:

*Det er meget afhængigt af den enkelte type leder, der sidder for den enkelte afdeling. Altså, er det en, der har et salgsgen, eller er det en, der har et kreditgen? Det er derfor meget en afspejling af den enkelte leder.*

*Jeg har tidligere været ude for, at vi er blevet presset til at skulle lave noget, altså, sælge et eller andet bestemt produkt.*

*I et tidligere pengeinstitut, var atmosfæren så gammeldags og mere topstyret, end det jeg havde været vant til, og det kørte jeg træt i. Bl.a. budgettet blev trukket ned over hovedet på én.*

Selvom nogle fremhæver, at forskellene gør det svært at sammenligne, bliver rådgiverne generelt mest motiverede af at have medbestemmelse, sådan som de to sidste af de foregående citater indikerer.

Som det første citat afspejler, er der også forskel på ledertyperne, herunder hvordan dagligdagen håndteres. Her er det en leder, der reflekterer over sin egen stil:

*Jeg [...] har et månedligt møde med alle mine medarbejdere, det ligger fast i deres kalender. Jeg er ikke til ugentlige tavlemøder, det er jeg ikke, og grunden til det er, at jeg har en tanke om, at de er voksne mennesker, og de har frihed under ansvar.*

En anden leder fortæller:

*Jeg har nogle daglige ledelsesrutiner, som bl.a. er et tavlemøde hver morgen. Det tager et kvarter. Om torsdagen er det et morgenmøde, der tager omkring en halvanden time, og så har jeg jo performancesamtaler med samtlige af mine medarbejdere en gang om måneden.*

Og en afdelingsleder siger:

*Jeg gennemfører salgsopfølgning, som egentlig ikke er salgsopfølgning. Det skal forstås sådan, at vi følger lidt med i, hvordan det går. Det er ikke alle der får deres tal at se. Hvis ikke de vil se dem, får de dem ikke. Hvorimod hvis de gerne vil, får de deres tal at se. Jeg går mere op i hele teamets budget. Det er således ikke, hvad den enkelte har præsteret.*

Her ser vi nogle af yderpunkterne i forhold til, hvordan den enkelte leder griber sin opgave an, hvor nogle følger rådgiverne på nærmest daglig basis, mens andre kun har opfølgning en gang om måneden, og nogle har individuel opfølgning, mens andre fokuserer på kollektivet.

På rådgiversiden fortælles det:

*Vi er jo også forskellige, os der sidder som rådgivere. Nogen kan sagtens klare det [opfølgning], nogen kan ikke.*

En anden rådgiver siger:

*Der bliver fulgt op månedligt på salgs-, ja statistikker, både på, altså, på afdelingsniveau og ned på rådgiverniveau. Altså, hvor hver enkelt rådgiver har nogle mål for salg på en seks-syv målpunkter.*

Og en tredje angiver, at:

*Vi kører månedlig salgsopfølgning her, en gang om måneden sammen med lederen, og den salgsopfølgning er bred, man kan sige, at jeg gerne vil være foran budget, så det går meget med at snakke om de lister, jeg burde lave i stedet for, så vores salgsopfølgning er måske ikke så lang, men man kan sige, hvis jeg nu ikke levede op til mine budgetter, så var det jo her han var inde og guide mig lidt.*

Lederne kan også mærke rådgivernes fokus på, hvordan der følges op på deres præstation. Her forklarer en leder, at:

*Netop ved et nyligt jobopslag, er vi ved ansættelsessamtalerne blevet spurgt til, hvordan opfølgningen foregår - et stort tema. Det fyldte i hovedet på nogle af dem... Altså, hvordan følger I op på salg? Så det fylder altså noget i hovedet på rådgiveren, og kan man fjerne den, altså, de har jo en helt anden hverdag, hvis ikke der er den der tryghed.*

Alle ledere har altså en eller anden form for opfølgning, og alle rådgivere anerkender, at opfølgning er vigtig, selvom de forskellige ledere benytter forskellige former, og de enkelte rådgivere har hver deres præferencer. Overordnet set kan man derfor sige, at udfordringen består i at finde det 'rette match' mellem ledere og medarbejdere.

#### **4.3.2. Lederadfærd**

I forlængelse af ovenstående er det tydeligt, at der er mange forskellige ledelsesstile i spil. Som en leder siger det:

*God ledelse er at behandle mine medarbejdere ens, og derfor behandler jeg dem forskelligt. Det er oprigtig vigtigt for mig, at de får den samme medicin, alle mine medarbejdere, og at jeg evner at gøre det individuelt og tilpasse til den enkeltes situation.*

Og en rådgiver fortæller:

*Altså, jeg har et møde med min leder hver måned, og så aftaler vi, hvad...bruger vi 20 minutter af tiden på at sige, hvad er gået godt i den periode, vi har været. Hvad har der været, hvor presset er du, og hvad har du gang i? Og så bruger vi så 80% af tiden og sige, jamen, hvordan ser vi frem ad, hvad skal vi gøre her i næste måned? Okay, du har ferie i uge syv, så skal vi sætte indsatserne lidt ned.*

En anden siger:

*Han [lederen] er med inde og guide, men som jeg siger, man får selv lov til, igen, man har enormt meget frihed. Hvis du lever op til det, du skal. Så altså, får du lov til at styre din hverdag rigtig meget selv, modsat hvis du ikke lever op til tingene, ik'.*

Og en tredje rådgiver forklarer:

*...min leder svinger ikke piskan – fordi han er selv med til at trække, og det tror jeg, der kan være stor forskel på. Men han har det rigtig godt med at vise, hvad han kan præstere, men forventer også noget af os andre så.*

I det sidste af disse eksempler går lederen forrest og leder med sit eksempel, mens mange andre, som i det midterste citat, ser lederen som en guide, en coach og/eller en eller sparringspartner. Derudover taler flere rådgivere, og mange ledere, om vigtigheden af situationsbestemt ledelse, hvor god ledelse ses som evnen til at sætte sig i medarbejderens situation og kunne hjælpe den enkelte med at præstere på den bedste og mest hensigtsmæssige måde – for virksomheden og medarbejderen.

#### 4.3.3. Kundefokus

En afdelingsleder udtaler:

*Pengeinstituttet, som jeg er i nu, her handler det jo meget om kunden. Altså, det handler om kundetilfredshed... og vi opfører os rigtigt overfor kunderne.*

En anden leder fortæller:

*Vi servicerer alle kunder inden for 24 timer. Det har vi gjort, siden jeg kom. Hvis der kommer kunder ind her og beder om, spørger om køb af bolig, bil, hvad det end er. Forudsat, at vi har det på et oplyst grundlag, det vil sige vi har fået det vi skal bruge.*

Dette udtalte fokus på kundens behov og det klare mål om kundetilfredshed går igen hos mange ledere. Dermed bliver det en central ledelsesopgave at hjælpe rådgiveren med at sætte kunden i centrum, sådan som vi tidligere har set, at også de fleste rådgivere ønsker det. Hvis kunden er i centrum, oplever rådgiveren sit arbejde som meningsfuldt, og den leder, der formår at understøtte dette fokus, har altså gode chancer for at få tilfredse medarbejdere.



Dog er det ikke alle rådgivere, der oplever, at deres ledere reelt udlever dette kundefokus. Som én siger:

*Jamen altså, jeg føler, at det de [ledelsen] siger omkring rådgivning af kunden med kundens situation som udgangspunkt, jeg synes ikke, at det er det de gør. De taler kun om salg.*

Dermed kan der ligge en vis spænding mellem det udtalte kundefokus, på den ene side, og de fastlagte salgsmål, på den anden. Denne spænding kan samtidig føre til, at ledelsen ikke er helt så situationsbestemt og afstemt efter den enkelte rådgiver, som man ellers efterstræber. I stedet kommer lederen til at være den primære repræsentant for det salgsfokus, som vi allerede har set, at nogle rådgivere oplever som et pres mod deres identitet og arbejdsglæde.

#### 4.3.4. Opsummering

Rådgiverne fortæller samstemmende, at både målsalg og målopfølgning kommer an på hvilken leder man har. Tendensen er i dag, at den gode leder er tilgængelig og coachende, og rollen som sparringspartner er fremherskende. De fleste informanter peger også på, at rådgiverne har medbestemmelse i fastsættelsen af målene, og der er enighed om, at det er motiverende for rådgiverne, når de inddrages. Det fremhæves ligeledes, at medarbejderne sætter pris på situationsbestemt ledelse, og at den gode leder sætter medarbejderen i centrum, hvilket i sidste ende har positiv indvirkning på såvel medarbejder- som kundetilfredshed. Samtidig er der dog en tendens til, at lederne ikke helt kan leve op til idealerne, men i stedet kommer til at presse på for mere salg. For både ledere og medarbejdere viser det sig desuden, at det administrative arbejde kan stå i vejen for realiseringen af gode medarbejder- og kunderelationer, hvilket vi skal se nærmere på i det følgende.

4.4. Den administrative byrde: Bankrådgiverens oplevelse af arbejdsopgaver og arbejdspress  
Hvor nye administrative systemer og procedurer i princippet burde lette arbejdsgange og frigøre tid, oplever alle vores informanter, at administration fylder mere og mere i deres arbejdsliv. En erfaren rådgiver opsummerer udviklingen således:

*Jamen, der er sket væsentlige ændringer i forhold til, altså til den administrative del, altså til alt det der skal laves omkring noget så simpelt som at lave et billån til en kunde eller et eller andet, altså. Noget der ikke er svært, i gåseøjne. Hvad der skal laves af ting omkring bare en lånesag for bare sådan i hvert fald nogenlunde at kunne sætte hak ved, man har været hele vejen rundt. Det er voldsomt, vil jeg sige [...] Så skal der bruges væsentlig mere, væsentlig mere tid. Det oplever jeg som, altså jeg synes der er stor forskel bare fra fem år siden, hvor jeg startede her, til i dag. Hvis jeg så kigger fem år længere bagud, hvor vi også sad og stønnede og pustede over alverdens ting, der skulle udfyldes, så er det nærmest ingenting i forhold til de krav, der er i dag.*

Også de yngre rådgivere oplever ændringerne:

*...der er kommet, bare i den korte tid, ja, 4-5 år, jeg har været i sektoren, kan jeg allerede mærke nu, at der bliver mere og mere administrativt arbejde, i forhold til, ja...*

*hvidvask, øøøh, referater og andet, som vi skal leve op til nu til dags. Ikke fordi vi ikke har gjort det før, men det skal bare være mere... Det skal være større og mere gennemarbejdet, end hvad man har været vant til.*

Alle er således enige om, at der er et stigende administrativt pres, og langt de fleste oplever denne udvikling som problematisk, idet administration tager tid fra 'det egentlige', nemlig kontakten med og rådgivningen af kunder. Der er dog også en lille gruppe informanter, der udtrykker tilfredshed med mængden og typen af administrative opgaver, ligesom nogle slet ikke nævner dette tema. Tavsheden kan her også opfattes som et udtryk for tilfredshed – administration er noget, der bare skal fungere, og som man først lægger mærke til, når den bliver en byrde.

I denne delanalyse, ser vi nærmere på, hvordan oplevelsen af administration kommer til udtryk, både blandt de rådgivere, der føler sig tynget af den, og det mindretal, der har mere positive oplevelser af og/eller pragmatiske tilgange til de administrative opgaver.

#### 4.4.1. Administration tager tid fra kunden

Der er som nævnt konsensus om, at de administrative opgaver fylder meget i arbejdsdagen, og flertallet af vores informanter mener tillige, at administrationen fylder *for* meget. Her er det en rådgiver, der relativt neutralt beskriver fordelingen af sine arbejdsopgaver:

*Der går meget tid på salg og rådgivning, men når man har haft et møde, så går der også rigtig lang tid på at skrive det kloge bagefter. Altså, hvis man skal købe et hus, så skal der skrives en sag bagefter. Det kan godt tage 1,5 time at lave sådan en lånesag [...] så hvis jeg har haft et møde med en kunde, der tager en time, så er der administrationen bagefter, det kan også være, at det er noget, jeg selv kan bevillige, eller noget, der skal bevilliges et andet sted, så kommer der jo tillægsspørgsmål...*

Informanternes vurdering af tidsfordelingen svinger lidt; nogle mener, at de bruger mere tid på administration end på rådgivning; andre, at fordelingen er nogenlunde ligelig:

*...kundemøder fylder faktisk kun en lille del i forhold til den rene sagsbehandling. Altså, det kunne være rart nogle gange, at kundemøderne faktisk fyldte en lille smule mere, og så at sagsbehandlingen kunne gøres nemmere i en eller anden forstand.*

*Ja, det er jo lidt forskelligt, fordi nogle uger har du jo flere kundemøder end andre, og så kommer der måske lige lidt ind fra højre, du skal lave nogle lister og alt det halløj der. Hmm, dem sylter jeg heller ikke [...], fordi jeg gider ikke, at det hober sig op. Men nogle gange vil jeg sige, at det er 50/50, og så andre gange kan du måske så have lidt for meget produktion, synes jeg, i forhold til, hvad der er relevant for mig.*

For mange udgør den ligelige fordeling et ideal:

*[Arbejdsgiver] arbejder jo som en hest på at få de der administrative opgaver væk. Men hver gang de fjerner noget, så kommer der ligesom noget andet, synes vi, som tager tid, ik'. Nogle nye krav. Så det er rigtigt svært at få det der administrative ned på –*

*altså, jeg ville jo gerne arbejde 50/50, men sådan virker det ikke. Det er måske snarere 80/20, stadigvæk.*

Og de fleste mener, at kvaliteten af rådgivningen daler, når de administrative opgaver tager overhånd. Her er det den rådgiver, der drømmer om 50/50, som giver udtryk for de negative konsekvenser, hun oplever, at de mange administrative opgaver fører med sig:

*Jamen, der er jo ingen tvivl om, at det jeg brænder for, det er jo kontakten med kunderne og lave nogle gode løsninger. Det værste, vi nogle gange oplever, det er jo, at vi sidder her og kan spotte nogle ting hos en kunde, men måske ikke får sagt det, fordi hvornår fanden skal vi lave det, altså. Og det er jo simpelthen en katastrofe. Hvis vi ser nogle muligheder og nogle behov hos en kunde, og vi ikke får det afdækket, fordi vi faktisk ikke har tid til at lave det bagefter. Det er jo frygteligt.*

Rådgiverne oplever det både som mere meningsfuldt for dem selv og effektivt for banken, når de kan bruge mere tid på faktisk at rådgive. Omvendt er det personligt utilfredsstillende og dårlig organisatorisk udnyttelse af de menneskelige ressourcer, når rådgivernes hverdag fyldes op med administration og andre rutineprægede opgaver:

*Jeg synes jo somme tider, at som rådgiver der har jeg siddet og spildt min tid på nogle ting, som har været fuldkommen tåbelige. Og jeg kunne have brugt tiden til at sidde og rådgive en kunde i stedet for. Altså, sidde og svare på saldoforespørgsler eller andre ting. Det kunne man altså have fundet en til, der var billigere end mig.*

Samtidig med, at rådgiverne kunne ønske sig færre administrative opgaver, oplever de i høj grad administrationen som et nødvendigt onde. Den pointe kommer vi tilbage til, men først ser vi nærmere på hovedårsagen til det øgede administrative pres, nemlig den nye regulering.

#### 4.4.2. Det er reguleringens skyld

Vores informanter er enige om, at øget regulering er den primære årsag til øget administration. Her er det en afdelingsleder, der udtrykker sit syn på – og frustration over – udviklingen:

*Jeg synes, at det er blevet alt for besværligt. Forstået på den måde, at der er masser af udfordringer, men jeg synes også, at det man godt kunne tænke sig fra gamle dage, det at man kunne give et håndslag, man kunne gøre nogle andre ting. Man bestemmer sådan set ikke mere så meget selv. Altså, man er styret af regulativer, og man bruger rigtig meget tid på at sætte sig ind i forretningsgange, i direktiver, i alt muligt andet, som man skal leve op til. [...] Jeg synes, der er alt for meget administration, som er skabt af alt det, vi skal passe på, og også skabt af finanskrisen.*

Her nævnes finanskrisen som underliggende årsag til, at der er kommet for meget regulering med tilhørende administration. Andre informanter peger på mere konkrete og nyere forhold som hvidvasksager og GDPR-regulativet:

*Hvis du har oprettet en kunde, så skal du igennem alle mulige faser: om du har beskrevet i henhold til hvidvaskningsloven, og du har beskrevet i henhold til det ene og det andet, bom bom der hen af, ik'. Og i takt med, at man får nye kunder ind, så er vi kun mennesker, så der kan komme noget på her.*

*Bare persondataforordningen, ik'. Altså, der er nogle ting der bliver, der er mere besværlige indtil vi finder ud af, hvordan vi så gør, men altså det er jo også det der med, at det jo er noget nyt. Så er det altid mere besværligt i starten. Til gengæld har vi fået betydelig bedre systemer, og vi er også blevet meget mere strukturerede med nogle ting.*

Selvom citaterne her ikke ligefrem udtrykker begejstring for at skulle bruge mere tid på administration, beskriver rådgiverne tidsforbruget på de nye opgaver relativt neutralt og synes dermed at acceptere de nye administrative krav.

På samme måde udtrykker denne afdelingsleder en modstræbende accept af alle de nye regler:

*Jeg har jo qua en finanskriser lært mig, at du skal have styr på dit penalthus. Jeg synes ikke, at det er skideskægt, men jeg har det fast i min kalender, så har vi gjort det. Og derfor synes jeg den mængde kontrolfunktioner er overvældende i dag, men et must, hvis vi skal være her, og derfor er det need to know, need to do.*

Ingen er helt tilfredse, men alle er også klar over, at de er nødt til at overholde loven, og dermed fremstår administrationen, som vi skal se i næste afsnit, overordnet set som et nødvendigt onde.

#### 4.4.3. Administration er et nødvendigt onde

Nogle går systematisk til de administrative opgaver og kan endda se visse fordele ved dem, som fx disse to rådgivere:

*Jeg har nogle faste rutiner, jeg følger hver dag [...], og det er bare sådan man arbejder [...]. Men det er det her med, jeg sætter mig ned, og så kan jeg lukke af, så gå i gang med en opgave, med det jeg har. Jeg er heller ikke typen, der har de her gule post-it liggende; får jeg en opringning, så ekspederer jeg stort set med det samme. Jeg er også typen der...der er mange, der lukker for mails, jamen, man vil ikke have de der mails, der popper op, og så ser man kun to eller tre gange om dagen. Det gør jeg ikke. Jeg ser dem løbende, fordi sådan arbejder jeg bedst, og det vil sige, når jeg går hjem, så har jeg sådan set altid rent bord.*

*Vi skal jo dokumentere alverdens ting, og det tager jo lidt tid, og der er også...det kan også være fint nok, fordi skal man i gang med den kunde senere, jamen så har man oplysningerne, og vi kan dokumentere, at vi har ikke bare givet et lån med bind for øjnene.*

Andre lader sig gå på af de administrative opgaver og finder på måder at belønne sig selv for at udføre dem – en praksis, der i flere tilfælde understøttes af ledelsen. Her forklarer en rådgiver, hvordan hendes chef hjælper hende med at finde motivationen:

*Så kan jeg måske have en uge, hvor jeg ikke har så mange kundemøder, men hvor jeg sidder og producerer, producerer, producerer, og der kan jeg bare mærke, at mit humør det bliver bare påvirket af det, og der har min chef, sagt [...] 'jamen, når du så har kørt den, så beløn lige sig selv. Altså, så – jeg ved godt, at så har du meget administrativt, men når du nu har lavet denne her, så beløn lige dig selv, og ring lige til en kunde, og få lige den der kontakt og få lavet et møde.' Altså, så man ligesom prøver at rose en selv, når man har lavet noget af det der kedelige, som man har tendens til bare at skubbe videre.*

Og her er det en mellemlider i en anden bank, der beskriver sin tilgang:

*...kreditcontrolling og sådan noget. Jeg synes det er noget af det sygeste, man kan sidde og lave, og så har der siddet en rådgiver og lavet et kæmpe stykke arbejde, og så kan man finde en eller anden fejl, og så skal man egentlig bare sende sådan en opgave retur, 'der er fejl i det, du har lavet, værsgo, gør det om igen.' Altså, jeg synes bare [...] det er kedeligt. [...] så jeg har gjort kreditkontrol til sådan en opgave, hvor jeg samtidig søger salgsmuligheder, som jeg kan gå ned, måske også og rose. 'Jeg så den her sag, den var kanon – nå, har du controlling – ja, det var en kanon sag og sådan, men jeg tænker, at den der kunde, der stod noget om livsforsikring og tab af erhvervsevne, men jeg kunne se, at han havde nogle børn, en på 15 og sådan... Er der ikke nogen børnerenter?' Altså, der begynder det at være sjovt igen, men hvis jeg bare skal kontrollere sådan en opgave, så tænker jeg... Det synes jeg er kedeligt. Det sjoveste for mig er helt klart at være i spil sammen med mennesker.*

Man finder altså måder at få det bedst mulige ud af nødvendigheden, men drømmen om den administrationsfri rådgivning lever videre. Som denne afdelingsleder svarer på spørgsmålet om, hvad han ville gøre, hvis han kunne vælge frit:

*Så ville jeg fjerne alt, hvad der hedder administration fra filialerne. Få det væk, så det handler om, at vi skal rådgive herude og ikke bruge al vores tid på administration, forberedelse og efterbehandling. Altså, det bruger vi jo alt for meget tid på herude... Fordi vores rolle herude burde bare være at sætte os ned med kunderne og få lavet nogle gode aftaler med dem, og så videre og næste kunde og få lavet nogle gode aftaler.*

Informanten her ved, ligesom alle andre, vi har talt med, at det er ren ønsketænkning. Administrationen kan ikke afskaffes, heller ikke på det lokale plan, men der er alligevel et udbredt ønske om i højere grad at kunne overlade den til andre, hvilket denne rådgiver udtrykker meget direkte:

*Altså, jeg ville gerne have nogle opgaver væk fra mig selv. Altså, alle mulige småopgaver. Jeg kunne egentlig også godt tænke mig at have en, der sad og producerede for mig, fordi det er ikke det, jeg er god til.*

Andre håber, at en bedre systemunderstøttelse og yderligere digitalisering vil frigøre tid til rådgivning:

*Måske få implementeret det her med omlægning, hvor vi kan køre fra netbank af. Fordi der går meget sagsbehandlingstid med det. [...] Så vi kun skulle have snakken om det, hvor systemmæssigt ville det kunne klare mere, hvor det er mere manuel behandling her, ik. Det vil give noget sagsbehandlingstid, som vi kunne løse så hurtigt, fordi vi så kan lægge det ind i systemet og så ville det klare det. Så tidsmæssigt ville det også give noget.*

#### 4.4.4. Opsummering

Vores informanter udtrykker dels en fælles forståelse for administrationens nødvendighed, dels et ønske om at kunne frigøre mere tid til rådgivningen. Hvor nogle har fundet individuelle løsninger i form af arbejdsrutiner eller belønninger, håber andre på organisatoriske omlægninger af arbejdsopgaver eller bedre systemunderstøttelse. For alle står administration og rådgivning i modsætning til hinanden – bruger man tid på det ene, går der tid fra det andet. Og selvom det principielt kunne give mening, er der stort set ingen ansatser til at samtænke de to. Modsat relationen mellem salg og rådgivning, der for mange er to sider af samme sag, bliver rollen som administrator altså ikke integreret i bankrådgiverens identitet – selvom det er i den rolle, at mange bruger størstedelen af deres arbejdsdag. Selvom langt de fleste helst er fri for administration, er der en vis forståelse for, at den er nødvendig, hvilket i høj grad hænger sammen med, at den øgede administration skyldes øget regulering. Bankrådgivernes oplevelse af reguleringen er det næste tema, vi ser nærmere på.

#### 4.5. Regulering, virksomhedskultur og kundeforventninger

Den finansielle sektors samfundsmæssige betydning indebærer, at sektoren i hvert fald i nyere tid har været gennemreguleret. Særligt efter finanskrisen har sektoren oplevet et stigende reguleringspres, hvilket gør det relevant at undersøge, hvordan reguleringen påvirker bankrådgivernes arbejdsliv. I analysen af dette har vi afgrænset os til tre reguleringsområder, som mange af informanterne vælger at tage fat i som eksempler. De tre områder er: begrænsninger af kundernes valgmuligheder i forhold til risikofyldte realkreditlån (særligt hvad angår kunder med høj gældsfaktor), reglerne om bekæmpelse af hvidvask og GDPR-reglerne.

Denne delanalyse belyser endvidere, hvordan reguleringen implementeres i virksomhederne, samt hvordan denne implementering påvirker bankrådgivernes arbejdssituation og måske også den kultur, der er i virksomhederne.

##### 4.5.1. Baggrunden for regulering

Blandt de interviewede informanter er der helt overordnet en stor forståelse for, at det er nødvendigt med regulering af så vigtig en sektor som den finansielle, ligesom der er generel forståelse for, at det oven på en dyb finanskriser er berettiget med et vist 'reguleringspres'. Der er endvidere en del, der oplever, at det på sin vis også er blevet nemmere, idet man 'bare kan

henviser til reguleringen' som begrundelse for ikke at kunne imødekomme kunden 100 procent. De følgende citater eksemplificerer den generelle holdning:

*Ja, der er nok blevet mere [regulering], men jeg skal da også ærligt indrømme, at meget af det, der er blevet strammet på, det er også blevet bedre... Det er jo blandt andet kreditmæssigt, at vi måske ser lidt hårdere på det, og det har jo nok også været nødvendigt. Men der er bare rigtig meget kontrol på alting...*

*Altså, jeg vil sige, at noget af den regulering, der er kommet, det har egentlig gjort det lidt nemmere, fordi dengang der kom krav om, at der skulle ligge en udbetaling, altså, det gav jo egentlig os en nemmere måde at sige; beklager.*

Mange udtrykker også enighed i indholdet af i hvert fald dele af reguleringen – eksempelvis gældsforreglerne, som af mange opleves som rådgivningsmæssigt velunderbyggede. En af de interviewede ledere udtrykker det således:

*Der er nogle lidt hårdere regler, men det er vel fordi man har lært af fortiden. Det kan jeg da godt forstå. Jeg synes så i øvrigt også, at det er god rådgivning.*

#### 4.5.2. Regulering og bankrådgiverens dagligdag

Undersøgelsen indikerer således, at de interviewede i et vist omfang har forståelse for og bakker op om den regulering, der er blevet indført, men størstedelen af vores informanter giver samtidig udtryk for, at de oplever, at reguleringen har taget overhånd. Blandt mange eksempler herpå er følgende udvalgt til at repræsentere synspunktet om, at reguleringen er uhensigtsmæssig:

*...for at sige det lige ud, det [regulering] er bøvl med bøvl på. [...] skal vi leve op til de reguleringer der kommer, og jeg synes også langt hen af vejen det er godt, men noget er det er hysteri. Hvor jeg så sidder og tænker, der er ikke nogen af de her, som har siddet og skrevet de her 140 sider, som har trykprøvet det her 'in real life', om det overhovedet kan lade sig gøre.*

*Jeg tror det er vigtigt, at man lægger en linje, men jeg tror også det er vigtigt, at man ikke bliver ved med at bygge ovenpå, for du ender faktisk med at kunne give en sektor så mange reguleringer, at det egentlig bliver svært at navigere i.*

Mange af de interviewede oplever ligefrem, at reguleringen i en række tilfælde vanskeliggør arbejdet eller helt forhindrer bankrådgiveren i at tilbyde kunden den ønskede løsning, selvom den, bedømt fra bankrådgiverens synsvinkel, ikke indebærer nogen reel risiko for nogen af parterne. Her er et eksempel på, hvad gældsforreglerne skaber af problemer for især ældre kunder:

*Det er rigtig svært, fordi de kunder, der kommer ind og egentlig tror, at de nu kan nedspare og nu kan de så bare ikke låne penge. Dem som kun har folkepension og har et hus, det er da rigtig svært at låne dem til ret meget, hvis man også skal se på nøgletallene. [...] Vi kan anbefale dig, at sælge ejendommen, og det er jo sørgeligt, at man skal sidde og fortælle dem, fordi de jo synes, at de har en stor friværds i*

*ejendommen og ikke er parat til at tage af sted derfra. Den synes jeg har været den sværeste at servere.*

Og i det følgende citat fremhæver en rådgiver, hvordan håndteringen af nye kunder er blevet mindre smidig som følge af GDPR-reglerne:

*...og så har vi det problem, hvis jeg får en kunde, fra København for eksempel, så plejer de at maile ting til mig, så jeg kan regne på dem, men det kan vi jo ikke mere, så kan vi tage det med posten, eller også skal jeg oprette dem fiktivt som emne og lave en netbank, sådan så de kan sende deres ting derind, så det er sådan nogen små ting, som rammer os meget hårdt. Også fordi før i tiden kunne jeg skrive, 'nu skal jeg lige lave den her sag på dig, kan du ikke lige sende din årsopgørelse osv.' Det bliver altså lidt sværere...*

#### 4.5.3. Virksomhedernes implementering af ny regulering

Bankrådgiverne er ikke bare påvirkede af den nye regulering, generelt set, men også af den enkelte virksomheds konkrete implementering af den. I den forbindelse er der først og fremmest grund til at fremhæve, at virksomhederne helt grundlæggende søger at levere en loyal implementering af ny regulering. En af de interviewede ledere formulerer det således:

*Vi har valgt en klar holdning, der hedder, vi tolker ikke reglerne. Vi har nu en gang de regler, der er, og dem overholder vi. Vi implementerer dem, og vi implementerer dem også hurtigt.*

Den typiske arbejdsgang i implementeringen er, at medarbejderne informeres om nye regler og procedurer via mail og intranet, på oplæg ved morgenmøder enten af lederen eller af en lokal fagansvarlig eller "ambassadør" samt via sidemandsoplæring. Til tider anvendes ligeledes e-læring, særligt i de store pengeinstitutter, og i ret begrænset omfang egentlig kursusvirksomhed.

En betydelig del af de interviewede rådgivere forholder sig kritisk til (dele af) implementeringen, idet de blandt andet hæfter sig ved, at informationen til tider kommer i sidste øjeblik eller decideret for sent. Følgende eksempler er udvalgt blandt adskillige lignende udtalelser:

*Tidligere kom vi på kursus. Nu skal vi sidde herude og e-learne og få tid til det hele i dagligdagen, men det kan godt give en udfordring. [...] For to år siden havde vi et kursusforløb på én dag, hvor vi sad med det, og så skulle vi hjem og have 'hands on' – det er også rigtig fint og vigtigt med hands on, men det der med at få ro til at sætte sig ned og få hands on – det er ikke altid så nemt.*

*Det kan godt være, at det ikke kan være anderledes, men jeg synes bare, at vi får de der nye regler for sent ud. [...] jeg kunne godt forestille mig, at man fik de der nye ændringer og regler måske 14 dage før, de bliver taget i brug... Så man ligesom selv kunne forholde sig til, jamen, hvad er det egentlig jeg skal tage hensyn til, i stedet for, at de står måske en uge efter, at det skulle have været sat i gang, ik'. Det kan godt give en 'hurdle' ind i mellem. Plus [...] du skal være rimelig selvdisciplineret for hele tiden at*



*få læst op på, hvad kommer der på vores intranet, hvad er der sket, hvad er der af ændringer? Hvad har det af betydning for dig?*

Nogle af de interviewede ledere har også øje på problematikken, og en siger direkte, at:

*Det bliver sgu ikke lige godt implementeret hver gang.*

#### 4.5.4. Reguleringen kan synes ubegrundet

En del af de interviewede rådgivere tilkendegiver desuden, at det til tider kan være svært at forstå de underliggende begrundelser for ny regulering. De oplever i den forbindelse, at disse begrundelser heller ikke altid kommunikeres tilstrækkeligt tydeligt i forbindelse med implementering af reguleringen:

*De prøver at skabe luft, men så kommer der en ny lov. Som så gør, at vi skal lave endnu mere papirarbejde. Hvor skal vi så lige putte det hen? Jamen, det nemmeste er lige at putte det ud til rådgiverne, og så må vi se, om vi kan tage det væk igen, og så kommer der noget nyt.*

En væsentlig andel af de interviewede giver samtidig udtryk for, at implementeringen i nogle tilfælde er ubegrundet. Altså, at den regulering, der 'rammer sektoren', ikke alene implementeres loyalt, men i et vist omfang nærmest overimplementeres af virksomhederne:

*Der er selvfølgelig en god mening med meget af det, men der er for meget frygt for at lave fejl, synes jeg, i branchen i øjeblikket, så man regulerer alt, og det betyder bare, at det bliver mere og mere uoverskueligt ift., hvad kan man bare gøre...*

*Jeg tror ligeså meget det har noget at gøre med den der, at man er så bange for 'hvad nu hvis'. De vil hellere gøre 10 % for meget end 10 % for lidt, for hvis der er nogle der kan skrive en forside om Danske Bank eller Nordea, er du sindssyg, så bliver den skrevet, ik'.*

Endelig tilkendegiver flere af de interviewede rådgivere, at den ubegrundede implementering nogle gange kommer fra rådgiverne selv. Altså, at man i nogle tilfælde kan være tilbøjelig til at udøve en form for selvrens, fordi reguleringen opleves som et pres i visse rådgivningssituationer:

*Det er ligesom der man siger 'jamen, her der kommer vi ikke i karambolage med Finanstilsynet, alt andet lige, der vil vi være med til', selvom der egentlig ligger nogle elementer, der gør, at man kan komme højere op end det, og hvor man med god grund kan argumentere for, at det giver mening det her. Så tror jeg, rådgiverne lægger sig lige måske, lige tanden under og begrænser egentlig lidt kundernes, ja, valgmuligheder...*

#### 4.5.5. Regulering og kundeforventninger

Som det fremgår af delanalyse 4.2., er den tillidsfulde, rådgivningsbaserede kunderelation afgørende vigtig for bankrådgiveren, men der er bestemt også en forventning hos kunderne om at blive mødt med tillid og smidighed hos deres rådgiver – ikke mindst hos kunder, bankrådgiveren har kendt gennem mange år.

Adskillige af de interviewede rådgivere giver på forskellig vis udtryk for, at det kan være en betydelig kommunikativ udfordring at formidle nye regler til kunderne, eksempelvis når kunder, man har kendt over en årrække, pludselig skal levere legitimation eller dokumentation som i det konkrete tilfælde kan virke helt overflødigt. Det ender typisk med, at man opnår en forståelse med kunden med henvisning til reguleringen:

*Når man forklarer dem hvorfor, og selvfølgelig også medierne, så tager de det stille og roligt, og mange af dem siger, 'det skal I jo også gøre.' Så tager vi det meget roligt derfra, der er selvfølgelig altid nogen der stiller spørgsmålstejn, 'hvorfor skal vi det, og hvorfor nu det og det?' Men når først man har taget en snak om det, så synes jeg aldrig det er noget problem at komme igennem med tingene.*

Et andet eksempel på, at den tillidsfulde relation til tider kan blive udfordret, er bankrådgiverens forpligtelser i forhold til reguleringen omkring hvidvask, hvor såvel rådgiver som kunde kan finde det ubehageligt, at der i nogle situationer skal gås endog ret tæt på kundens privatliv:

*Og det er det der, 'hvorfor skal du spørge om det, og hvorfor skal du spørge om det?' Altså, og det synes jeg, at det bruger man altså også tid på, at så er der en eller anden, der har hævet – du kan hæve 15.000 i vores automat, og han skal betale et eller andet, og den gamle skole vi kan godt lide at betale kontant, så han hæver to gange 10.000. Jamen, så får jeg et eller andet op fra compliance, 'hvorfor har han nu atypisk hævet de her to gange 10.000 eller 15.000 og 30.000?' Og så skal jeg ringe til kunden og ulejlig ham og sige, 'hvad er det, at du har hævet de her penge til?'*

#### 4.5.6. Opsummering

Generelt udviser informanterne stor forståelse for, at den finansielle sektor er omfattet af en reguleringsmæssig ramme, og der er ligeledes forståelse for, at de smertelige erfaringer fra finanskrisen har givet anledning til yderligere regulering. Samtidig er det et gennemgående synspunkt hos informanterne, at reguleringen – og ikke mindst dens kontrolaspekt – har taget overhånd på en række områder. Særligt problematisk er det, at reguleringen i et vist omfang vanskeliggør kunderelationen, og til tider også forhindrer rådgivningsmæssigt solide og fornuftige løsninger. Endelig fremhæver en del af informanterne, at der kan være en tendens til overimplementering af reglerne for derved at undgå at komme i finanstillsynets og mediernes søgelys, ligesom det af nogle informanter nævnes, at der kan forekomme en ubegrundet selvcensur hos nogle rådgivere, som ikke ønsker 'at gøre noget forkert.' Her aner man et vist samfundspres skinne igennem, hvilket er vores næste og sidste tema.

#### 4.6. Banken og samfundet: Bankrådgiverens oplevelse af sektorens statustab

I denne sidste delanalyse ser vi nærmere på, hvordan bankrådgiveren oplever og håndterer det imagetab, som sektoren har lidt efter finanskrisen.

Blandt de bankrådgivere, vi interviewede, var der bred enighed om, at sektorens image har lidt et knæk i kølvandet på finanskrisen, og at erhvervet som bankrådgiver i dag ikke nyder den samme status som tidligere. Her er det en erfaren rådgiver, der forklarer:

*Og det har selvfølgelig også noget at gøre med, at vi som bankrådgivere, [...] at førhen der havde vi jo en vis status i det her samfund. Altså, vi var troværdige, vi var tillidsvækkende, vi var... Et godt sted at gå hen, når man skulle have et godt råd, men jeg skal da lige love for, at der er vendt rundt på det, ik'.*

Også lederne deler denne opfattelse af status- og autoritetstab. Her er det en afdelingsleder, der fortæller om sin oplevelse:

*Jeg synes, der er sket et ekstremt stort skred i vores autoritet, kan man sige, for tidligere havde vi jo en autoritet, når vi havde det job, vi har... I dag er vi jo – det er lidt en brugtvognsforhandler, han har nærmest overhalet os i autoritet et eller andet sted. [...] Jeg synes ikke, vi møder den der tillid, som vi gjorde for mange år siden.*

Flere rådgivere giver i forlængelse heraf udtryk for en vis forlegenhed ved at fortælle om deres arbejde i sociale sammenhænge som familiefester og lignende:

*Jeg tror da også, at jeg har haft perioder i mit liv, hvor jeg ikke syntes, at det var det fedeste, når der var en bordherre der sagde; 'nå men hvad laver du så?' – 'ja jeg arbejder i en bank'. Så fik man bare, ik'. Øh, hvor man mest havde lyst til at sige; 'jeg er sygeplejerske,' haha, altså...*

Denne forlegenhed gav sig for nogle udtryk i, hvad en rådgiver beskrev som et 'forsvarsmode,' man som rådgiver er nødt til at gå ind i, når man møder mennesker uden for sektoren:

Du kan være helt sikker på, at når du sidder med et selskab og fortæller 'jeg arbejder i bank,' så er der altid nogen, der vil angribe dig på en eller anden front og sige 'I er sgu også så nederen.'

##### 4.6.1. Individuel påvirkning

Imens der blandt rådgiverne er bred konsensus omkring branchens imagetab, er de mere delte omkring, hvordan dette imagetab påvirker dem personligt. Nogle rådgivere synes således i stand til at trække på skuldrene og ikke tage det for nært. Her er det en erfaren rådgiver, der taler om de mistillidsytringer, hun af og til møder:

*Somme tider får jeg da nogle kommentarer, men altså, det er ikke noget, jeg tager mig særlig meget af. En gang imellem så er det bilforhandlere, der får den tur, ik'. Altså,*

*mekanikere uanset hvad de gør, så snyder de, ik' [...] Det er ikke noget, der påvirker mig som sådan, men jeg er nok også så gammel, så jeg tager mig ikke så meget af det mere.*

Og her er det en ung rådgiver, der heller ikke lader sig gå på:

*Man møder det da sådan, når folk siger, 'I er bare pengegribbe' og så videre og så... Ja, de fleste, de gør det med et smil på læben... Der er nogen hvor man tænker, 'okay, så skal vi nok skifte emne her,' men overordnet så synes jeg ikke, det er så slemt.*

Andre rådgivere giver imidlertid udtryk for, at omverdenens negative syn på deres erhverv går dem på og gør dem kede af det:

*Det påvirker rigtig meget [...] Og jeg har jo altid været stolt af at være i et pengeinstitut. Jeg har altid været glad for at være i et pengeinstitut, men tiden efter krisen der.... og jeg synes, at det bliver ved.*

Flere informanter deler oplevelsen af, at det siden finanskrisen har været svært at være bankrådgiver, og at de mange kritisable sager, der bliver ved med at komme op i medierne, bidrager til, at de negative kommentarer fortsætter:

*Altså, personligt synes jeg selv, at jeg bliver ramt. Det er jeg ret ked af, og det. [...] Nogle gange er det i nogle perioder, der fortæller vi i hvert fald ikke, hvor vi er ansat, men det er vi sådan ved at komme lidt udover igen, og så kom der en hvidvasksag, og så skal du til at forklare en hel masse igen...*

#### 4.6.2. Ligger vi, som vi har ret?

Når det kommer til spørgsmålet om, hvorvidt finanssektoren selv er skyld i det imagetab, den har lidt, er rådgiverne igen delte. Nogle mener således, at branchen ligger som den har ret:

*Ej men, jeg vil sige sådan helt overordnet, så vil jeg sige, at sektoren har jo selv været skyld i det her. Altså, hvis jeg kigger igennem finanskrisen [...] altså, den har vi sgu selv været ude om. [...] Så kommer der igen nogle sager nu her, som bliver kørt frem i medierne, fuldstændig med rette, og jeg tænker, ja altså, det er jo svært et eller andet sted at stille sig op og så sige, at de ikke har ret, politikerne, i, at bankerne skal holdes i snor.*

Den øgede regulering (se afsnit 4.6.), som branchen er blevet underlagt siden finanskrisen, ses således af nogle rådgivere som en forståelig og rimelig reaktion fra det omgivende samfund på branchens dårlige opførsel:

*Altså, jeg kan da godt forstå, generelt set, alle de reguleringer, der er, fordi vi er jo banditter i habitter. Jamen, vi ligger jo desværre som vi har ret, og nogle har i den grad forpestet tilværelsen, og det smitter af på os alle sammen.*

Andre rådgivere oplever imidlertid det negative image som uretfærdigt og forklarer det bl.a. med, at medierne kun rapporterer en side – den negative – af finanssektorens ageren:

*Der kommer jo altid kun en side frem. Man får jo ikke at vide, hvor mange gange Danske Bank har indberettet de her ting, men nu sidder de bare 15 mennesker derinde, så de har ikke lige haft tid til at kigge på den sag... alt det hører vi jo ikke.*

*Men det er sgu da ikke sjovt. Det havde da været sjovere, hvis medierne havde den positive hat på og sagde, 'fedt at bankerne bidrager så meget til samfundet, beskæftiger en masse medarbejdere, der gør, at kunder kan låne penge og få deres drømmebolig' [...] Det kunne være sjovt, men det er ikke særligt sådan 'breaking news'-agtigt...*

Flere fremhæver den store indsats, de oplever, at der gøres for at rydde op i sektorens brodne kar, og ærgrer sig i forlængelse heraf over, at branchen fortsat er så udskældt:

*Jeg tror ikke, at der er ret mange, hvis vi kigger på alle brancher, så tror jeg ikke på, at der er ret mange brancher, der de sidste ti år har arbejdet så benhårdt på at gøre tingene rigtigt, opføre sig ordentligt overfor kunderne, og fået skabt, altså lave rådgivning på den rigtige måde. [...] Du kan ikke finde andre brancher, der har gjort så meget ud af det, og vi får stadigvæk så meget høvl for ikke at gøre det, og det undrer mig virkelig... Det vil jeg godt påstå. Når man har arbejdet benhårdt med det i mange år.*

#### 4.6.3. Det generelle medie billede vs. den konkrete rådgivningssituation

Flere rådgivere nævner en for dem afgørende formildende omstændighed ift. at arbejde som bankrådgiver i en tid, hvor sektoren er så udskældt; nemlig diskrepansen imellem det generelle medie billede og den konkrete rådgivningssituation i den lokale afdeling. Flere fortæller, at når de sidder ansigt til ansigt med kunden og leverer god rådgivning, så oplever de ingen mistillid, men derimod både tillid og taknemmelighed:

*Men der er jo også det skisma i det, at bankerne er jo voldsomt upopulære, men når man spørger kunderne, så er de jo stadigvæk glade for deres bankrådgiver.*

Tilsvarende kan man i rådgivningssituationen ofte forklare kunden, at mediernes skildring af banksektoren ikke nødvendigvis er repræsentativ:

*Jeg synes faktisk ikke kunderne er så... Jeg synes medierne er rigtig gode til at puste det her op i et niveau, hvor kunderne heldigvis ikke er på. Altså, jeg synes, at det er sjældent, at jeg sådan skal forklare mediestormen og sådan nogle forskellige ting. Du møder jo jævnligt selvfølgelig kunden, der siger 'argh, I er godt nok trælse' og sådan og sådan. Men det er ikke så meget forklaring, der skal til, så forstår de egentlig godt.*

Denne diskrepans imellem medie billedet og den konkrete rådgivningssituation bliver endvidere forstærket i de mindre, lokale banker, hvor man oplever, at den nærhed, man tilbyder, også udgør

et alternativ til de store (inter)nationalt banker, som er ansvarlige for mange af de dårlige mediesager i sektoren:

*Fordi der er jo rigtig mange, der har søgt væk fra Danske Bank pga. den her hvidvask sag eller fra Nordea pga. deres Panama-sag, og hvad der ellers har været, ik'. Det, som de skal købe os på, det er rådgivning, og på den nærhed, man har i [virksomheden]. Det, synes jeg faktisk, er det væsentligste. Vi er her, og det er jo egentligt vores grundlag. Det er, at vi er her lokalt, og det er derfor, man skal vælge os.*

#### 4.6.4. De andres skyld

Denne sidste pointe går igen på et mere generelt plan, idet det overvejende flertal af rådgiverne ikke ser sig selv og deres egen arbejdsplads som en del af årsagen til branchens negative image. I stedet er der en udbredt opfattelse af, at der er tale om visse brodne kar, der ødelægger det for resten af branchen. De store banker bruges af flere rådgivere (som arbejder i mindre, lokale pengeinstitutter) som en slags kontrast eller modbillede, der repræsenterer alt det 'som vi i hvert fald ikke gør her hos os':

*Den organisation, jeg er i, gør det på nogle lidt andre måder, som gør, at vi ikke har været i det der søgelys. Og det har i hvert fald været med til, at når jeg snakker med folk, så har [Nuværende arbejdsgiver] et lidt andet omdømme end for eksempel Danske Bank. [...] Så man kan sige, den vej rundt, så tror jeg også, at det er lettere for mig at sige; 'jamen, jeg er i en bank, der overholder reglerne.' Vi har ikke nogen hvidvask sager, hvor man kan sige Jyske Bank, Danske Bank og Nordea har haft, så jeg tror, at det også har en betydning i forhold til, at jeg kan sige, at jeg arbejder i [Nuværende arbejdsgiver]... De har ikke været fremme – i hvert fald ikke endnu...ha, ha – med nogen sager.*

Selvom rådgiverne ikke føler sig direkte ansvarlige for samfundets syn på finanssektoren, udtrykker enkelte, at de personligt har ændret praksis efter finanskrisen – 'for at beskytte sig selv' som en rådgiver udtrykker det:

*Og det betyder jo, at man for at beskytte sig selv i hvert fald ikke skal ud i noget mistillidsforhold til sine kunder. [...] Det kan jo godt ske alligevel, med at man får oversolgt, eller man får solgt noget forkert, eller presset for hårdt på. Det prøver jeg mere at beskytte mig selv imod nu.*

Her ser vi altså igen, hvordan det generelle image har konkrete konsekvenser for nogle, mens andre er bedre til at holde problemerne på det abstrakte niveau og ikke lade dem påvirke deres individuelle arbejdsliv og personlige velbefindende.

#### 4.6.5. Opsummering

Blandt rådgiverne er der en bred erkendelse af, at branchens image har lidt et væsentligt knæk som resultat af finanskrisen. Imens nogle rådgivere bliver meget påvirkede af de negative kommentarer og kritiske spørgsmål, de mødes af, er andre i stand til ikke at tage dem for nært. Rådgiverne er også delte på spørgsmålet om, hvorvidt banksektoren 'ligger som den har redt' eller

det dårlige ry er ufortjent, imens de er enige om, at problemet med sektoren generelt skal lokaliseres andre steder end der, hvor de selv arbejder. Endelig fortæller flere rådgivere, at det dårlige image heldigvis ikke spolerer meningen med arbejdet, da den konkrete kunde i rådgivningssituationen typisk stadig viser rådgiveren både tillid og taknemmelighed.

## 5. Diskussion og konklusion: Bankrådgiveren i centrum

Efter at have udfoldet de forskellige temaer i sig og i relation til hinanden er det nu på tide at sætte bankrådgiveren i centrum og diskutere, hvad vores fund betyder for rådgivernes selvforståelse og deres rådgivningspraksisser. Hvordan påvirker de forskellige forhold bankrådgiveren i dagligdagen, og hvad betyder de for de roller og arbejdsopgaver, bankrådgiveren påtager sig?

Her er det først og fremmest afgørende at påpege, at alle de bankrådgivere, vi har interviewet, som udgangspunkt sætter en ære i at yde en både professionel og korrekt rådgivning ved at finde frem til kundens reelle behov og søge at imødekomme disse. Kunderelationerne er altså afgørende for vores informanternes oplevelse af et meningsfuldt arbejdsliv, ligesom langt de fleste vægter den gode rådgivning af kunden højere end salg – og dermed netop identificerer sig som rådgivere snarere end sælgere. Analysen peger imidlertid også på, at dette er et af de centrale stridspunkter informanterne imellem; hvor nogle ser en modsætning mellem rådgivning og salg oplever andre dem som hinandens forudsætninger. Dermed tegner der sig et grundlæggende dilemma omkring, hvordan man kan og bør håndtere de to:

- Den gode rådgivning dækker kundernes behov, men opfylder også behovet for salg

Et andet punkt, som alle vores informanter er enige i, er, at de mange administrative opgaver tager tid fra rådgivningen. Man anerkender nok administration som et nødvendigt onde, og nogle har endda fundet ud af at leve med den administrative byrde, men alle er enige om, at mindre administration ville være befordrende for mere og bedre rådgivning. Her opstår altså et dilemma omkring behovet for dokumentation på den ene side og ønsket om at kunne bruge sin tid på 'det egentlige', dvs. rådgivningen, på den anden:

- Den gode rådgivning er struktureret, men ikke administrativt tung

I vores undersøgelse peger samtlige informanter på, at den øgede mængde administration hænger sammen med den øgede mængde af regulering. Igen er informanterne enige om at anerkende behovet for regulering og om at kritisere reguleringen for at gå ud over den gode rådgivning – her især eksemplificeret med situationer, hvor man af lovgivningshensyn ikke har kunnet imødekomme kundens ønsker, selvom man vurderede, at ønskerne både var rimelige og fornuftige. Altså, kunden går glip af en god løsning – og banken af et godt salg – fordi reguleringen står i vejen, og dilemmaet handler her om, hvordan man finder de bedste løsninger inden for lovens rammer:

- Den gode rådgivning er lovlige, men smidig

Her melder sig også et spørgsmål om ledelsens rolle, idet nogle rådgivere oplever, at de fra ledelsens side bliver presset i retning af salg, hvilket kan skubbe i retning af smidighed. Samtidig er de fleste ledere dog meget opmærksomme på vigtigheden af at overholde reglerne – nogle rådgivere oplever endog, at der overimplementeres hos dem. For rådgiverne kan det både gå ud



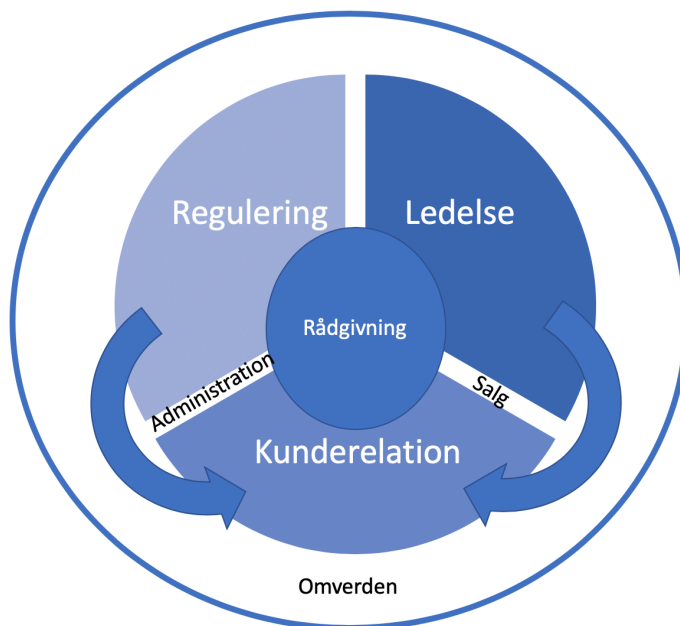
over kunderelationen, fordi mulighedsrummet begrænses yderligere, og fordi implementeringen tager tid. Resultatet er så dårlige løsninger til færre kunder. Der er langt fra konsensus blandt informanterne om, hvordan ledelsen påvirker rådgivningen; i stedet ser vi her et komplekst samspil af tematikkerne, hvor nogle ledere er meget resultatorienterede og dermed presser rådgiverrollen fra salgssiden, mens andre ledere har fokus på compliance og dermed presser rådgiverne med regler og administrative opgaver. Interessant nok fremhæver lederne selv situationsbestemt ledelse som løsningen, mens rådgiverne snarere ser det som et dilemma:

- Den gode leder sætter klare fælles mål for organisationen, men har blik for den enkelte medarbejder

Samlet set lægger alle informanterne – rådgivere såvel som ledere – stor vægt på, at rådgivningens kvalitet skal være i top for dermed at sikre kundetilfredsheden, ikke mindst i lyset af hvidvaskningsager og andre skandaler, som har påvirket branchens image i fortsat nedadgående retning – eller i hvert fald fastholdt omdømmet på det lave niveau, det sank ned på efter finanskrisen. Mange oplever på en og samme tid, at omdømmekrisen påvirker dem personligt og at den ikke gør det; det skal forstås sådan, at de oplever konkret tillid i mødet med kunderne, men generel mistillid i omverdenen, hvorfor der opstår endnu et dilemma:

- Den gode rådgiver møder konkret tillid, men der er generelt mistillid til finanssektoren

Alt i alt peger vores undersøgelse på, at rådgiverrollen som professionel identitet og rådgivningen som faglig praksis konstitueres i et spændingsfelt mellem kunderelationer, ledelse og regulering. Her udgør kunderelationerne for bankrådgiveren det meningsgivende fokuspunkt – en god kunderelation er lig stor kundeloyalitet og er en vigtig forudsætning for god rådgivning og dermed rådgiverens raison d'être. Denne relation presses dog af både ledelses- og reguleringskrav, der kommer til udtryk som henholdsvis salgsfokus og administrativ byrde. Og omverdenens negative syn på sektoren lægger pres på relationerne udefra med krav om ikke bare at levere gode løsninger til kunderne og overskud til aktionærerne, men også ansvarlighed og korrekthed overalt i forretningen (se figur).



Med denne overordnede konklusion understøtter og uddyber vores undersøgelse andre nyere studier af den danske finanssektor og bankrådgiverens rolle i den. Vi har dels vist at bankrådgiverne på en række område er pressede, dels peget på hvori presset består. Når vi her

taler om dilemmaer, er det imidlertid en indikation af, at det pres, bankrådgiveren oplever, ikke bare er negativt. Tværtimod kan den enkelte finde produktive måder at forholde sig til dilemmaerne på – ikke nødvendigvis for at ophæve dem, men for at kunne navigere nutidens komplekse handlingsrum. Den gode rådgivning er ikke en bestemt ting, men en konstant forhandling af en række faktorer. En faktor, der fylder meget i andre sammenhænge, men har fået relativt lidt plads i vores studie, er den teknologiske udvikling. Det er ikke sådan, at vores informanter slet ikke forholder sig til denne udvikling, men de ser den overordnet som et underpunkt til de andre temaer – og her igen både som en mulighed og en begrænsning. Det kommer stærkest til udtryk i forhold til administration, hvor nogle informanter udtrykker håb om at bedre systemunderstøttelse kan reducere arbejdsmængden, mens andre har erfaringer med, at mere teknologi kun fører til mere arbejde, og derfor forholder sig skeptisk over for fremtidsudsigterne. Hvorom alting er, er det tydeligt, at teknologien for vores informanter kun er et redskab – et redskab, der muligvis kan understøtte den gode rådgivningspraksis, men aldrig erstatte den.

## Referencer

Aabo, B. (2018): Finansansatte: Vi drukner i bureaukrati. Hentet fra:

<https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Finansansattevidrukneribureaukrati.aspx>.

Bergmann, E. (2014): *Iceland and the International Financial Crisis. Boom, Bust and Recovery*. London: Palgrave Macmillan.

Christensen, K. (2019): 24 researchers trawl through scandal-hit financial sector and give advice for the future. *The Wire*. Henter fra: <https://cbswire.dk/24-researchers-trawl-through-scandal-hit-financial-sector-and-give-advice-for-the-future/>.

Deloitte (2018): *Culture in Financial Services. Scrutiny by the Regulator, in Principle and in Practice*. Hentet fra: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/lu-culture-financial-services.pdf>.

Det Danske Sprog- og Litteraturselskab (2019): Dialogkaffe og 799 andre nye ord: Brugere får ordet i Den Danske Ordbog. Hentet fra: <https://dsl.dk/presse/dokumenter/pressemeddelelse-den-danske-ordbog-marts-2019>.

Edelman (2019): *2019 Edelman Trust Barometer*. Hentet fra: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf?utm\\_source=website&utm\\_medium=global\\_report&utm\\_campaign=downloads](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads).

Engelen, E. et al. (2012): Misrule of experts? The financial crisis as elite debacle. *Economy and Society*, 41(3): 360-382.

Erhvervsministeriet (2013): *Den finansielle krise i Danmark – årsager, konsekvenser og læring*. Hentet fra: <https://em.dk/media/9193/rapport-fra-udvalget-om-finanskrisens-arsager.pdf>.

EY (2016): *Customer Trust: Without it, You're Just another Bank*. Hentet fra: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-trust-without-it-youre-just-another-bank/\\$FILE/ey-trust-without-it-youre-just-another-bank.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-trust-without-it-youre-just-another-bank/$FILE/ey-trust-without-it-youre-just-another-bank.pdf).

*Financial Times* (2018): Gillian Tett asks is banking culture has really changed. Hentet fra: <https://www.ft.com/video/0e20f113-f559-4f8e-85b3-6773e96c75b0>.

Finansforbundet (u.å.): *Undersøgelse af rådgiver/sælgerrollen*. Hentet fra: [https://www.finansforbundet.dk/Publikationer/undersoegelsen\\_raadgiver-saelgerrollen.pdf](https://www.finansforbundet.dk/Publikationer/undersoegelsen_raadgiver-saelgerrollen.pdf).

Gamson, W. A. & Sifry, M. L. (2013): The #Occupy Movement: An introduction. *The Sociological Quarterly*, 54(2): 159-163.

Group of Thirty (2018): *Banking Conduct and Culture. A Permanent Mindset Change*. Hentet fra: [https://group30.org/images/uploads/publications/aaG30\\_Culture2018.pdf](https://group30.org/images/uploads/publications/aaG30_Culture2018.pdf).

Hansen, T. (2017): The moderating effects of financial broad-scope trust on consumer knowledge, cognitive effort and financial healthiness. *Journal of Consumer Behaviour*, 16: 161-175.

Hoff-Clausen, E. (2013): Attributing rhetorical agency in a crisis of trust: Danske Bank's act of public listening after the credit collapse. *Rhetoric Society Quarterly*, 43(5): 425-448.

Hurley, R., Gong, X. & Waqar, A. (2014): Understanding the loss of trust in large banks. *International Journal of Bank Marketing*, 32(5): 348-366.

Jessop, B. (2009): Cultural political economy and critical policy studies. *Critical Policy Studies*, 3(3-4): 336-356.

Just, S.N. & Mouton, N. (2014): Framing financial culture – Rhetorical struggles over the meaning of 'Liborgate'. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5): 732-743.

Mirowski, P. (2014): *Never Let a Serious Crisis Go to Waste. How Neoliberalism Survived the Financial Meltdown*. London: Verso.

Nienaber, A.-M., Hofeditz, M. & Searle, R. H. (2014): Do we bank on regulation or reputation? A meta-analysis and meta-regression of organizational trust in the financial sector. *International Journal of Bank Marketing*, 32(5): 367-407.

Nordic Finance (2019): *Nordic Finance and the Good Society*. Hentet fra: [http://www.nfgr.dk/wp-content/uploads/2019/09/Nordic-Finance-and-the-Good-Society\\_Report.pdf](http://www.nfgr.dk/wp-content/uploads/2019/09/Nordic-Finance-and-the-Good-Society_Report.pdf).

Olsen, S. M. & Kailay, S. S. (2019): Historisk krise: Danskerne stoler mere på politikere end på bankansatte. *Berlingske*, 5. april. Hentet fra: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/historisk-krise-danskerne-stoler-mere-paa-politikere-end-bankansatte>.

PWC (2015): *A Marketplace without Boundaries? Responding to Disruption*. Hentet fra: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>.

Shapiro, H. (2018): *Udviklingstrends i den finansielle sektor*. Hentet fra: <https://issuu.com/magasinetfinans/docs/udviklingstrends>.

Smistrup, M. (2003): *Bankmedarbejderen – Splittet mellem Varnæs og Scrooge (og Merkur venter i kulissen). Fag, faglighed og identitet blandt danske bankmedarbejdere*. Roskilde: Roskilde Universitet.

Sørensen, P. B. (2011): Finanskrisen og den økonomiske videnskab. *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 149: 142-157.

Tett, G. (2009): *Fool's Gold. How Unrestrained Greed Corrupted a Dream, Shattered Global Markets and Unleashed a Catastrophe*. London: Abacus.

*The Economist* (2012): The rotten heart of finance. A scandal over key interest rates is about to go global. Hentet fra: <https://www.economist.com/briefing/2012/07/07/the-rotten-heart-of-finance>.

Thomsen, S. (2015): Finanssektoren er overreguleret. *Børsen*, 13. april. Hentet fra: [https://borsen.dk/opinion/blogs/view/17/3141/finanssektoren\\_er\\_overreguleret.html](https://borsen.dk/opinion/blogs/view/17/3141/finanssektoren_er_overreguleret.html).

Villadsen, B. (2018): Alle kan blive eksperter. Hentet fra: <https://www.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/allekanbliveeksperter.aspx>.

Zamponi, L. & Bosi, L. (2016): Which crisis? European crisis and national contexts in public discourse. *Politics & Policy*, 44(3): 400-426.

*Oktober 2019*

Professor Sine Nørholm Just, Roskilde Universitets Center  
Post-doc. Erik Mygind du Plessis, Copenhagen Business School  
Lektor Klaus Hornebo Jensen, Zealand, Sjællands Erhvervsakademi  
Lektor Jørn C. Nielsen, Zealand, Sjællands Erhvervsakademi

**Zealand**

**CBS**  COPENHAGEN  
BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

**RUC**