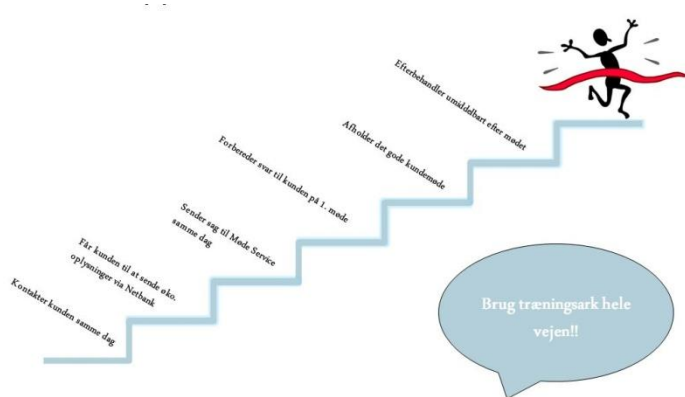


Opgaveskrivere:
Brian Brinck 05.03.71
Martin Klintby 22.07.79

Vejleder:
Lotte Grünbaum



Forandring i Danske Bank

Rådgivernes nye vaner

Afgangsprojekt ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse
Institut for Organisation
Copenhagen Business School 2013

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	4
2	Problemformulering	7
3	Metode og afgrænsning	8
3.1	Påvirkning af forandringsledelsen	8
3.1.1	Undersøgelsesdesign	8
3.1.2	Opbygning og anvendelse af spørgeskemaet	9
3.1.3	Vanetrappens anvendelse	9
3.1.4	Valg af teori	10
3.2	Betydningen af rådgivernes oplevelse	11
3.2.1	Undersøgelsesdesign	11
3.2.2	Opbygning og anvendelse af spørgeguiden	12
3.2.3	Valg af teori	12
3.3	Ledelsens videre ageren	14
3.3.1	Valg af teori	14
4	Analyse	16
4.1	Vanetrappens anvendelse	16
4.1.1	Grundlag for undersøgelse	16
4.1.2	Problemets omfang	17
4.1.3	Opsummering	23
4.2	Påvirkning af forandringsledelsen	25
4.2.1	Grundlag for undersøgelse	25
4.2.2	Forandringsledelsens påvirkning af rådgivernes anvendelse af Vanetrappen	25
4.2.2.1	Trin 1 – Etablering af en oplevelse af nødvendighed	26
4.2.2.2	Trin 2 – Oprettelse af den styrende koalition	27
4.2.2.3	Trin 3 – Udvikling af en vision og en strategi	28

4.2.2.4	Trin 4 – Formidling af forandringsvisionen	29
4.2.2.5	Trin 5 – Styrkelse af medarbejdernes kompetence.....	31
4.2.2.6	Trin 6 – Generering af kortsigtede gevinster	32
4.2.2.7	Trin 7 – Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring.....	34
4.2.2.8	Trin 8 – Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen	35
4.2.3	Opsummering.....	39
4.3	Betydningen af rådgivernes oplevelse.....	42
4.3.1	Grundlag for undersøgelse	42
4.3.2	Hvordan har rådgiverne skabt mening?	42
4.3.2.1	Rådgiver A.....	43
4.3.2.2	Rådgiver B	48
4.3.2.3	Rådgiver C	53
4.3.2.4	Rådgiver D.....	58
4.3.3	Opsummering.....	63
4.3.3.1	En konstruktion af identitet	63
4.3.3.2	Retrospektivt.....	64
4.3.3.3	Handlinger der ændrer	64
4.3.3.4	En social proces	65
4.3.3.5	En fortløbende proces	65
4.3.3.6	Udvalgte ledetråde	66
4.3.3.7	Plausibilitet og intuition.....	67
4.4	Lederens videre ageren.....	68
4.4.1	Grundlag for undersøgelse	68
4.4.2	Nye forståelser for problemstillingen	68
4.4.3	Ledelses anbefaling.....	70
4.4.3.1	Skab en ny oplevelse af nødvendighed.....	71

4.4.3.2	Tydeliggør visionen	72
4.4.3.3	Skab en sfære der kan lede konversationerne	73
4.4.3.4	Anerkend den knappe tid og hjælp med at prioritere	74
5	Konklusion	75
6	Perspektivering.....	79
7	Litteraturliste.....	81
7.1	Øvrig empiri og kilder	81
8	Bilag	82

1 Indledning

Pengeinstitutterne i Danmark har som følge af en tæt økonomisk sammenhæng med Europa, der igen har en tæt økonomisk sammenhæng med USA, oplevet en afmatning i forbindelse med finanskrisen. Denne afmatning er opstået i kølvandet af de fastfrosne europæiske kapitalmarkeder og faldende globale værdipapirmarkeder, der blev konsekvensen af de massive likviditetsproblemer det amerikanske banksystem oplevede¹. I forlængelse af denne afmatning er opstået et pres på indtjeningen i den danske banksektor.

Danske Bank har, som det største pengeinstitut på det danske marked, også oplevet dette pres på indtjeningen. Som en følge af dette, har banken udskiftet sin ordførende direktør, og for første gang i historien ansatte bestyrelsen i februar 2012 en koncerndirektør uden en bankfaglig baggrund. Valget af en direktør med en så forretningspræget baggrund vidner om bestyrelsens ønske om et retningsskifte, og det er da netop også, hvad Eivind Kolding har gennemført. Således har han introduceret en ny strategi, vision og mission, alle tre hængt op på et nyt fælles pay-off for hele koncernen kaldet ”New standards”. Eivind Koldings intention med et retningsskifte udtrykker han selv klart i en artikel på bankens intranet: *”Vi skal skabe Fremtidens Bank som skal kunne udkonkurrere Danske Bank som vi kender den i dag”*.

Når man betragter Danske Bank for et år siden og sammenligner med i dag, kan man tydeligt se aftryk af de nye standarder. Således er der indført en række af initiativer indenfor omkostningsminimering, effektivitetsoptimering og indtjeningsforøgelse. To initiativer, der for tiden er højaktuelle i forhold til dette, er forandringsprojekterne Det Gode Kundemøde og Mission 30 %. Forandringerne handler om effektivisering af processerne omkring mødet med kunden og den efterfølgende sagsbehandling, samtidig med at de begge skal skabe en øget kundetilfredshedsoplevelse og deraf øget indtjening gennem mersalg og følgefóretninger. Som følge heraf er rådgiverne i filialerne derfor nu i gang med at implementere standarder for møder med kunderne og den efterfølgende sagsbehandling. Standarder er netop hovedingrediensen i de to forandringsprojekter, hvor banken forventer, at der ved at indføres standarder, kan sikres mere simple processer og på den måde spares både tid og penge.

Det Gode Kundemøde er introduceret i banken i år 2010. Projektet handler om de processer rådgiveren har omkring et kundemøde, fra der i mail-indbakken ligger en telefonbesked fra kunden,

¹ Kilde: ”Paulson Seeks Mortgage Value That Eluded Bear, Lehman”, artikel af Bob Ivry i Bloomberg Online Magazine, 24. september 2008 (www.bloomberg.com)

henover gennemførelsen af mødet og til en afsluttende opfølgning på mødet. Det handler blandt andet om standarder for forventningsafstemning med kunden, fremsendelse af mødebekræftelse, forberedelse af mødet, udarbejdelse af dagsorden og mødereferat. Forandringsprojektet er afsluttet i år 2011 og klarmeldt i hele banken.

Mission 30 % er introduceret i slutningen af år 2011, og er skabt med den vision at fjerne 30 procent af rådgivernes administrative tid i forhold til mødeforberedelsen og den efterfølgende sagsbehandling. I den forbindelse har banken introduceret en række it-systemer, der skal understøtte dette, blandt andet ved at kontakten med kunden føres igennem én kanal – netbanken, og ved at introducere løsninger i netbanken der gør det nemmere for kunden at overdrage de økonomiske oplysninger til rådgiveren. Derudover har banken etableret en ny afdeling – Mødeservice, som foretager de manuelle beregnings- og indtastningsprocesser, der er omkring forberedelsen til et kundemøde. For at sikre et ensartet brug af disse er, har banken indført de såkaldte træningsark, som er udførlige procesbeskrivelser for hvordan en sag ekspederes fra start til slut. Der findes forskellige træningsark til forskellige sagstyper². Der er således tale om en række nye standarder, som rådgiverne skal følge og en række af nye vaner, som rådgiveren skal tilegne sig. En af de væsentligste fordele man ønsker at give kunden med disse standarder, er muligheden for at få et svar på første møde med banken. Det hjælper også rådgiveren til ikke at skulle have fat i sagen af flere omgange, da den kan afsluttes umiddelbart efter mødet, og rådgiveren dermed sparer tid.

Forandringerne skal også føre til en frigørelse af ressourcer i filialen. Blandt andet i form af sparet tid. Den sparede tid skal anvendes på en øget proaktivitet i forhold til uopfordret kontakt til kunderne. En central vane i Fremtidens Bank er nemlig at kunne tilbyde kunderne uopfordret rådgivning, der skal føre til mersalg og følgeforretninger og dermed være med til at sikre bankens indtjening i fremtiden.

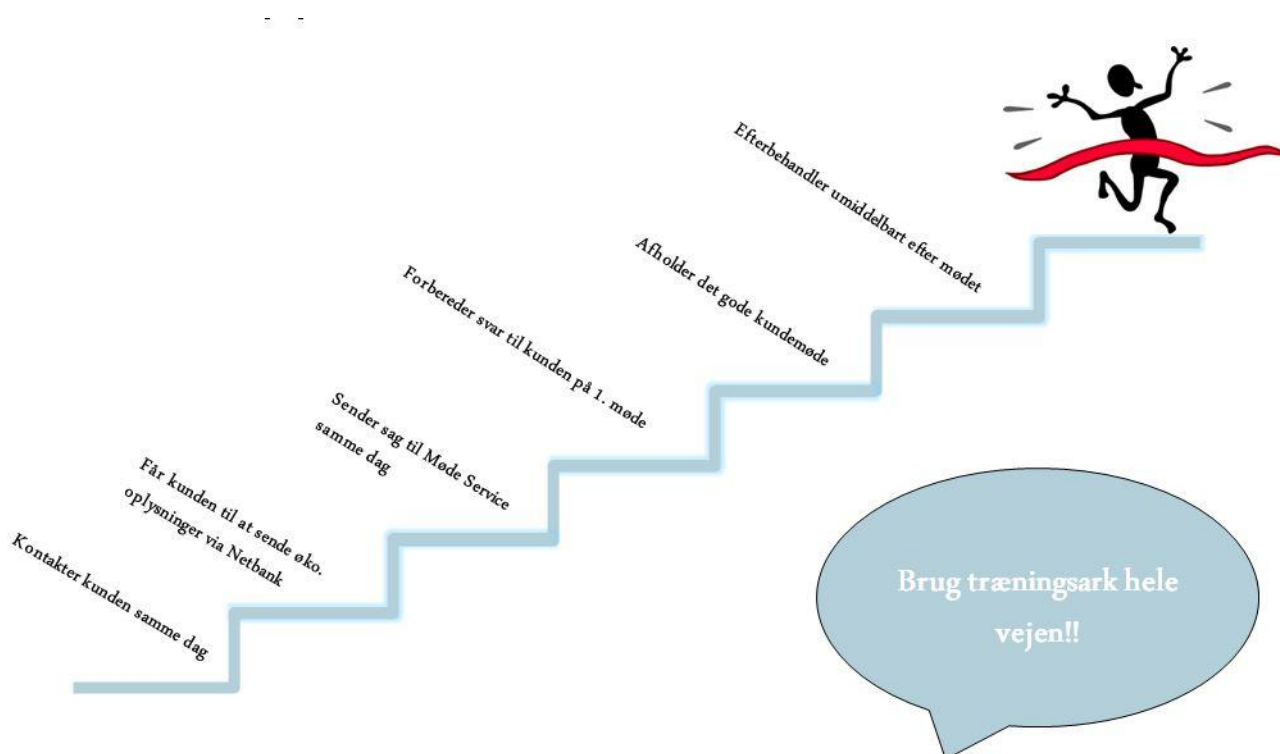
Disse forandringsprojekter er som beskrevet oprindeligt startet som to særskilte projekter. De er dog undervejs udvidet løbende hver især, så grænsefladerne imellem dem er udviskede og de dermed overlapper hinanden på mange punkter. Derfor har man i efteråret 2012 introduceret begrebet Vanetrappen³, som er en samling af alle de processer der ligger i begge de to forandringsprojekter i en overskuelig illustration. Vanetrappen er således blevet det billedlige værktøj, der skal indarbejde de nye vaner fra Mission 30 %, men som samtidig har et trin omhandlende alle processerne fra Det

² Et eksempel på et træningsark kan ses i bilag 1.

³ En grafisk illustration af Vanetrappen kan ses på næste side.

Gode Kundemøde for at fastholde de vaner, man har skabt med dette. De enkelte trin på trappen er ikke ment som en sekventiel udvikling af vaner, men blot som en metafor for at bevæge sig opad mod et mål på det øverste trin, hvor alle de nye vaner er taget i brug.

Nogen tid efter lanceringen af Vanetrappen, har banken konstateret, at rådgiverne endnu ikke er så langt i processen omkring implementeringen af de nye vaner, som man havde forventet, hvilket er et problem, da den enkelte afdelings normering på rådgivere er baseret på, at de nye vaner fra Vanetrappen fører til færre administrative opgaver, og dermed færre rådgivere. Hvis trinene i Vanetrappen ikke anvendes som tilsigtet, opnås det forventede effektivitetsniveau ikke, og det bliver svært – hvis ikke umuligt – at nå succeskriterierne for indtjeningen i Fremtidens Bank.



Figur 1 - Vanetrappen

2 Problemformulering

Når Vanetrappen er så vigtig for bankens indtjening i fremtiden, og det konstateres at rådgiverne ikke er så langt i implementeringen heraf, som banken havde forventet, finder vi det interessant at undersøge, dels hvad baggrunden for den begrænsede anvendelse kan være, og dels at undersøge hvad ledelsen kan gøre for at øge rådgivernes anvendelse af Vanetrappen. På denne baggrund har vi valgt at undersøge følgende:

Hvad kan forklare den begrænsede anvendelse af Vanetrappen, og hvad kan ledelsen gøre for at rådgiverne benytter den i endnu større omfang?

Den begrænsede anvendelse af Vanetrappen, som vi ikke kender det præcise omfang af, sammenholdt med den nødvendighed, der ligger i, at bevæge sig mod Fremtidens Bank for at sikre fremtidens indtjening i Danske Bank, sætter blandt andet forandringsledelse i højsædet i vores optik. Vi mener også, at den forståelse eller mangel på samme, som den enkelte rådgiver tilegner sig igennem en forandringsproces, er vigtig for i hvor høj grad Vanetrappen anvendes, og på denne baggrund har vi opstillet følgende underspørgsmål til problemformuleringen:

- I hvilken udstrækning anvendes Vanetrappen af rådgiverne?
- I hvilken grad påvirker forandringsledelse rådgivernes anvendelse af Vanetrappen?
- Hvordan oplever rådgiverne Vanetrappen og hvilken betydning får det for anvendelsen?
- Hvordan kan ledelsen agere i den videre forandringsproces for at opnå en øget anvendelse?

3 Metode og afgrænsning

I dette afsnit vil vi redegøre for og begrunde vores metodiske tilgang til projektet. I vores undersøgelse anvender vi forskellige metodiske tilgange indenfor samme overordnede analysestrategiske ramme. Vi vil i besvarelsen af vores problemformulering først søge afdækkende forklaringer, der bygger på kvantitative metoder og klare årsags-virkningssammenhænge, og dernæst søge fortolkende forklaringer, der stiller krav til kvalitative metoder ved en mere dybdesøgende og individorienteret tilgang, og dermed drage fordel af, hvad de to forskellige perspektiver kan bidrage med hver især. Inden for hvert af de valgte perspektiver vil vi starte med, at argumentere for valg af empiri og konsekvenser af dette. Dernæst vil vi komme med en begrundet redegørelse for valg af den teoretiske tilgang til emnet og anvendelsen heraf i projektet. Vi vil i forlængelse af de valgte metodiske tilgange opstille en ledelsesanbefaling til den videre forandringsproces i Danske Bank, for afslutningsvis at komme med vores konklusion på undersøgelsen.

3.1 Påvirkning af forandringsledelsen

I denne første del af vores undersøgelse vil vi skaffe os et overblik og afdække i hvilken udstrækning de enkelte vaner i Vanetrappen anvendes. Samtidig vil vi afdække, i hvilken grad den anvendte forandringsledelse har påvirket denne anvendelse. Det vil vi gøre ved at analysere en større population i banken, som kan være dækkende for det brede repræsentative udsnit set i forhold til hele banken.

3.1.1 Undersøgelsesdesign

Da vi ønsker generel viden om genstandsfeltet, har vi i indsamlingen af vores empiriske data valgt at foretage et tværsnitstudie⁴ ved en kvantitativ datagenerering. Det gør vi i form af et standardiseret og struktureret spørgeskema udfærdiget som en medarbejderundersøgelse⁵. Strukturen i spørgeskemaet kan ses i bilag 2. De involverede rådgivere er inviteret til at udfylde spørgeskemaet på internettet via en mail, der henviser til undersøgelsen.

I udvælgelsen af respondenter har vi valgt samtlige 44 rådgivere i Personal Banking for markedsområde Glostrup⁶. Derved får vi en relativ bred population med flere forskellige afdelinger og dermed forskellige ledere. Dette er med til at øge variationen i svarene, som sikrer højere

⁴ Et undersøgelsesdesign hvor det er muligt at kortlægge hvor udbredt et bestemt fænomen er (Darmer, et al., s.148)

⁵ Darmer et al. s.247

⁶ Markedsområdet består af følgende afdelinger: Glostrup, Albertslund, Brøndbyøster, Vallensbæk og Ishøj.

validitet og reliabilitet. Ud af de 44 adspurgte rådgivere, har 39 besvaret, hvilket svarer til en svarprocent på 87, og det er alene disse besvarelser der anvendes i analysegrundlaget.

3.1.2 Opbygning og anvendelse af spørgeskemaet

Vi har delt spørgeskemaet op i tre separate dele. Den *første del* er demografiske spørgsmål med henblik på indsamling af respondenternes baggrundsdata⁷. I den *anden del* undersøger vi i hvilken udstrækning rådgiverne anvender Vanetrappen med henblik på at undersøge problemets omfang. I den *tredje del* undersøger vi, i hvilken grad forandringsledelse påvirker rådgivernes anvendelse af Vanetrappen i Glostrup markedsområde.

I anden og tredje del har vi valgt at opstille spørgsmålene i form af Likertsskalaen (Voxted, s.137), hvor respondenterne udtrykker grad af enighed i en række udsagn med fem svarmuligheder. Dette giver respondenterne muligheder for at gradbøje svaret, og samtidig giver det os flere analysemuligheder (Ibid, s.138). Derudover er der tre tilføjet spørgsmål med multiple svarmuligheder. For at give et mere nuanceret billede af respondentens holdning, har vi i alle spørgsmålene, bortset fra de demografiske, givet respondenterne mulighed for at komme med individuelle og uddybende kommentarer.

Inden udsendelsen af spørgeskemaet er det testet på andre rådgivere og medarbejdere med andre stillingsfunktioner i en anden af Danske Banks afdelinger, end den vi foretager den endelige undersøgelse i. Vi har efter testen foretaget en operationalisering af anvendte begreber, så respondenterne forstår det samme ved spørgsmålene. Vi har angivet anonymitet i besvarelsen og opfordret til at svare ærligt for at undgå systematiske fejl i form af underrapportering, hvor respondenterne har tendens til at præsentere dem selv bedre end de er (Ibid, s.133). Ovenstående opbygning af spørgeskemaet samt testen og den efterfølgende evaluering inden brug af de reelle respondenter, er foretaget for at opnå en så høj validitet og reliabilitet som muligt.

3.1.3 Vanetrappens anvendelse

Vi kender ikke omfanget af den opgave banken fortsat har med at få implementeret de nye vaner. Hverken i forhold til hvilke af vanerne, der allerede er implementeret, og hvilke der ikke er, eller i hvor høj grad de vaner, der har en begrænset anvendelse, udgør et reelt problem. Da vores intention

⁷ Det var vores hensigt at anvende dette til at krydse med svarene fra de to andre dele, for på den måde at finde tendenser der kunne give input til udvælgelsen af respondenter til de senere beskrevne kvalitative interviews. Dette viste sig dog praktisk umuligt på grund af tidspres i rådgivernes kalendere, og vi har måttet aftale interviews med dem der havde tid på det samme tidspunkt som os.

med projektet i sidste ende er at opstille en anbefaling til ledelsen, om hvad de kan gøre for at rådgiverne begynder, at anvende Vanetrappen i et større omfang, betragter vi disse oplysninger som essentielle for at etablere et grundlag for det videre analysearbejde.

Desuden er en af forudsætningerne for, hvad vi i løbet af projektet vil sætte fokus på og dermed også den vinkel, hvorpå vi vil anskue problemstillingen, netop i hvilket omfang Vanetrappen er indarbejdet i rådgivernes handlinger i hverdagen. Derfor har vi valgt at søge denne indsigt via det spørgeskema, der er udsendt i markedsområde Glostrup.

3.1.4 Valg af teori

Som grundlag til det videre analysearbejde mod vores ledelsesanbefaling, er det endvidere essentielt, at vi har afklaret, i hvilken grad forandringsledelse har påvirket rådgivernes anvendelse af Vanetrappen, og hvad dette har medført af internaliserede oplevelser omkring forandringsprocessen. Dette er vigtigt for at finde det udgangspunkt, hvorfra vi kan intervenere med vores ledelsesanbefaling.

I forlængelse af ovenstående finder vi det mest hensigtsmæssigt, at tage afsæt i en *realistisk* tilgang til besvarelsen af første del af vores undersøgelse, da formålet med denne del er at beskrive og afdække virkeligheden. I denne tilgang til Vanetrappens anvendelse afdækkes virkeligheden efter en årsags-virkningsmetodik, hvor der søges kausale sammenhænge. Virkeligheden kan således indfanges og dokumenteres uafhængigt af undersøgeren, og at ny viden kan udvikles ud fra det, vi objektivt kan observere. For at opnå forståelse for praksis er vores udgangspunkt, jævnfør vores valgte perspektiv for undersøgelsen, at denne afklaring udarbejdes på baggrund af undersøgelser gennemført under naturlige forhold. Det er derfor dagligdagens situationer i Glostrup markedsområde, vi studerer og bruger til at generere viden ud fra (Darmer, et al., s. 54).

Med den valgte tilgang til denne del af undersøgelsen, finder vi det naturligt, at tage afsæt i den forandringsledelse, der allerede udøves i Danske Bank og har på den baggrund valgt John P. Kotters tanker om forandringsledelse i organisationer, da ledere i virksomheden uddannes på lederkurser i brugen af denne⁸, og teorien derved giver nogle forevisninger omkring den nuværende forandringsledelse i den pågældende forandringsproces.

⁸ I bilag 3 kan det i materiale fra bankens lederkursus 'New in Management' ses at banken uddanner sine ledere i brugen af Kotters teori til forandringsledelse.

Til undersøgelsen af i hvilken grad rådgivernes anvendelse af Vanetrappen påvirkes af forandringsledelse, tager vi derfor udgangspunkt i teorien ”I spidsen for forandringer” af John P. Kotter. Teorien beskriver, ud fra Kotters egne erfaringer i mere end 100 virksomheder, de otte klassiske fejl, der ofte begås i organisationsforandringer. Ud fra de otte klassiske fejl præsenterer Kotter en otte-trins model, som en virksomhed skal følge for at opnå en succesfuld implementering.

Dette vil vi gøre ved at beskrive Kotters argumenter for hvert af de otte trin og analysere den oplevede forandringsledelse. Derefter vil vi i en opsummering sammenholde den oplevede forandringsledelse, med anvendelsesgraderne af de enkelte vaner, for at afdække i hvilken grad rådgivernes anvendelse af vanerne er påvirket af forandringsledelsen.

3.2 Betydningen af rådgivernes oplevelse

I vores videre undersøgelse skifter vi teoretisk perspektiv fra ét organisatorisk niveau - omkring forandringsledelsen - til et lavere organisatorisk niveau i forhold til individet. Det gør vi med henblik på, at få en dybere forståelse af, hvorvidt rådgiverne har taget de nye vaner til sig, ved at undersøge individernes oplevelser og forståelser af Vanetrappen. Dette giver os mulighed for, at generere en dybere indsigt i rådgivernes individuelle fortolkninger, og åbner samtidigt op for et andet teoretisk perspektiv set i forhold til rådgivernes begrænsede anvendelse af Vanetrappen.

3.2.1 Undersøgelsesdesign

Vi ønsker i denne del af vores undersøgelse at gå i dybden med vores valgte emne gennem en konstrueret dialog med udvalgte respondenter som et casestudie⁹, og vi har derfor valgt en kvalitativ datagenerering i form af enkeltinterviews. Det gør vi, da vi derved får gode muligheder for at komme tæt på respondenternes individuelle opfattelse og erfaringsdannelse (Darmer, et al., s. 213). Omdrejningspunktet for hvert enkelt interview er dermed rådgiverens egne oplevelser og forståelser af Vanetrappen, og de nye forhold der er opstået herved.

I udvælgelsen af personer til interviewene har vi interviewet fire tilfældige rådgivere fra Danske Bank i Glostrup afdeling¹⁰. Vi er opmærksomme på, at vi ved valg af andre individer som respondenter i vores kvalitative undersøgelse, vil kunne forvente en anderledes empiri, da respondenterne fortæller sine erfaringer og oplevelser ud fra en bestemt position, og at andre aktører der indgår i historien, måske vil fortælle dem på en anden måde. En konsekvens heraf bliver, at vi

⁹ Et undersøgelsesdesign der med fordel kan anvendes når man ønsker at undersøge et bestemt fænomen i den kontekst eller situation, hvori fænomenet foregår (Darmer, et al., s.151)

¹⁰ Jævnfør tidligere beskrevet proces i note 7

ikke umiddelbart får mulighed for at generere en generel viden, der kan overføres til at omfatte alle relevante medarbejdere i Danske Bank. I stedet kan vi foretage en noget mere specifik fortolkning af de udvalgte respondents syn på problemstillingen (Ibid, s.230) Denne fortolkning kan bibringe til en forståelse for rådgivernes oplevelse af Vanetrappen og anvendelsen af denne. Fænomenerne hos disse specifikke rådgivere kan igen via analogiske slutninger¹¹ ledes til en videre forståelse af den begrænsede brug af Vanetrappen i et anvendelsesperspektiv hos andre rådgivere i afdelingen og eventuelt i hele Danske Bank.

3.2.2 Opbygning og anvendelse af spørgeguiden

Vi har til ovenstående interviews udviklet en spørgeguide med en løs strukturering og standardisering af interviewet i en række åbne spørgsmål. Da formålet med interviewet kræver, at respondenterne får lov til at udfolde sig, men vi samtidig ønsker at sikre, at vi som interviewere kommer bredt rundt om emnet, er denne metodik valgt. Anvendelsen af spørgeguiden vil således blive mere som en overordnet rettesnor, end det vil blive en systematisk gennemgang af spørgsmålene.

Det empiriske materiale bruges som udgangspunkt til at opnå en forståelse af den mening, der skabes. Indsamlingen af denne empiri sker i respondenternes vanlige omgivelser i afdelingen, og fortrolighed bliver opretholdt ved anonymitet. Endvidere bliver deltagerne inden interviewstart informeret om projektets formål, samt om hvordan vi vil behandle informationerne fra interviewene. Vi er opmærksomme på, at besvarelsene fra den enkelte respondent måske først konstrueres i interviewsituationen. Vi er endvidere opmærksomme på, at de erfaringer og oplevelser vi selv medbringer, kan have indvirkning på interviewprocessen. Vi har således været meget opmærksomme på ikke at tolke under interviewene, og vi har lagt vægt på kun at lytte og iagttage. Vi har forsøgt at forholde os kritisk og reflekterende i forhold til både udarbejdelse af spørgeguiden og den efterfølgende behandling af empirien, således at vi iagttager vores egne antagelser.

Ved ovenstående bevidstliggørelse er det vores håb, at læseren oplever en større troværdighed og gennemsigtighed af vores fortolkninger.

3.2.3 Valg af teori

Med henblik på at opnå, en dybere forståelse af rådgivernes individuelle opfattelser af Vanetrappen, finder vi det fordelagtigt, at tage afsæt i en mere *socialkonstruktivistisk* tilgang til besvarelsen af

¹¹ Eksempelbaseret slutningsform (Darmer, et al. s.48)

denne anden del af vores undersøgelse, da formålet med denne teoretiske tilgang netop er, at åbne op for en forståelse for individets fortolkninger, og dermed på hvilket grundlag rådgiverne baserer deres handlinger eller mangel på samme. Undersøgelser indenfor denne teoretiske tilgang bygger nemlig på det grundsynspunkt, at vi kun fortolker verden som den fremtræder foran os. Vi kan ikke erkende sandheden om den (Ibid, et al., s.426). Her erstatter vi ideen om, at virkeligheden eksisterer som et uafhængigt fænomen, med en forståelse af, at det vi undersøger skabes gennem en menneskelig meningsudveksling og fortolkning (Ibid, et al., s.427). Ny viden opstår gennem en vekselvirkning mellem os som undersøgere og rådgiverne. Vi påvirker i løbet af processen således gensidigt hinanden, og bidrager dermed begge parter til erkendelsen af det, vi undersøger.

Med henblik på at opnå denne dybere forståelse af rådgivernes oplevelse af Vanetrappen og deres begrænsede anvendelse, kan vi komme et skridt nærmere forklaringen, hvis vi kigger på meningsdannelsen ifølge K. E. Weick (Weick). Weick har en teori om, at det er via meningsskabelsen forandringen skabes. Vi finder herved anvendelsen af Weicks teori om meningsskabelse særdeles relevant, da teorien netop muliggør en forståelse af rådgiverens handlinger og input til den kontinuerlige konstruktion af mening i forandringen, og hvorledes de hver især bidrager til den fortsatte udvikling, og fortolkning af de nye vaner.

Weick tilbyder dermed en måde at se rådgiverens adfærd på, som adskiller sig fra en mere rationalistisk tankegang. Weick ser organisationer som samlinger af aktører, der forsøger at skabe mening i det, der sker omkring dem. Meningsskabelse er således processuelt og sker løbende, ofte foranlediget af forandringer, der skaber usikkerhed og forstyrrelser i organisationerne. Disse forstyrrelser kan være udtrykt i ændrede roller, rutiner og mønstre, der derved tvinger organisationens medlemmer til at tage stilling til og danne sig meninger om disse forandringer. Weick er optaget af de processer, der har betydning for, hvordan individerne oplever og påvirkes af omgivelserne. Disse processer består af syv forskellige egenskaber, der kan benyttes som en indikation af, hvorvidt det er muligt for en eller flere aktører at skabe mening i en bestemt situation. Yderligere betragtninger omkring teorien og de enkelte egenskaber vil fremkomme som en integreret del af analysen.

I analysen vil vi undersøge de fire rådgiveres udsagn hver for sig. I hver af de fire rådgiveres interviewforløb vil vi afdække den individuelle meningsskabelse, der løbende måtte fremkomme hos den enkelte rådgiver ved at koble rådgiverens udsagn til de af Weicks syv egenskaber, der er relevante for udsagnet. Af disse fire analyser vil vi i en opsummering udtrække de fænomener, der

går igen og kategorisere dem i hver af de syv egenskaber, der er aktuelle i fortolkningen heraf. Fra denne kategorisering vil der opstå nogle temaer, som kan indikere rådgivernes mulighed for at skabe den fælles organisatoriske fortolkningsramme i afdelingen.

Herved trækker vi igennem en analyse af de fire rådgiveres intrasubjektive¹² meningsskabelse de store linjer op til én mulig generisk subjektivitet¹³ omkring den fælles meningsskabelse for afdelingen.

3.3 Ledelsens videre ageren

I denne tredje og sidste del af opgaven bevæger vi os over i en mere konstruktiv og løsningsorienteret tilgang til undersøgelsens overordnede kontekst i besvarelsen af, hvorledes ledelsen skal agere i den videre forandringsproces for at opnå en øget anvendelse af Vanetrappen. I udarbejdelsen af dette har vi valgt at integrere en supplerende analyse, som har til formål at komme med en kvalificeret anbefaling til ledelsen i Danske Bank Glostrup markedsområde og selve Glostrup afdelingen.

Udgangspunktet for analysen er vores to teoretiske betragtninger omkring vores genstandsfelt. Datagrundlaget for analysen og den videre anbefaling til ledelsen er således baseret på den empiri og de afdækninger, vi har genereret fra vores slutninger omkring anvendelsen, forandringsledelsen og meningsskabelsen.

3.3.1 Valg af teori

Til denne videre analyse og ledelsesanbefaling har vi valgt at tage udgangspunkt i Gergen, et al.'s generative dialog (Gergen et al.). Teorien byder på nogle rammesætninger, der i forhold til de to tidligere perspektiver giver en sammenhæng, der yderligere kan bidrage til den nye forståelse. Således anfører Gergen, et al., at fortællinger om tidligere hændelser forstærker den nuværende verden (ibid, s.10), hvor Kotter argumenterer, at fejringen af succeserne skaber mere forandring (Kotter, s.152). I forhold til Weicks tanker om meningsskabelse mener Gergen, et al. også, at den individuelle mening skabes i relationer (Gergen et al., s.1), Netop disse to pointer ved teorien giver muligheden for, at teorien kan bruges til opstilling af ledelsesanbefaling i begge de to perspektiver, og i særdeleshed når de to perspektiver ”taler” sammen.

¹² Individets egne fortolkninger og skabelse af holdninger og følelser

¹³ Når de forskellige intra-subjektiviteter emergerer i en social struktur opstår en fælles fortolkning og skabelse af holdninger og følelser (Weick, s.70-71)

Gergen, et al. ser dialog som en diskursiv koordinering for at nå sociale mål. Det er ikke blot det at samtale, der er en opbygning af relationer gennem samtale (ibid, s.3). Dialog defineres i teorien ud fra fem overordnede karakteristika. Generativ dialog, som består af fire centrale komponenter og tre udvidelser til forståelsen, er med til at skabe effektive organisationer og dermed også effektive organisationsforandringer.

I anbefalingen vil vi først analysere os frem til, hvad de to foregående analyser tilsammen kan frembringe af ny viden om vores problemstilling, og fra denne nye viden vil vi stille konkrete forslag til handlinger, ledelsen kan iværksætte for at opnå en øget anvendelse af Vanetrappen i den videre forandringsproces.

Til sidst vil vi anføre vores konklusioner på alle ovenstående analyser og afslutningsvis komme med en perspektivering af udvalgte elementer fra vores undersøgelse.

4 Analyse

Vi har i det ovenstående præsenteret den metodiske ramme for specialet, hvorfor vi nu vil diskutere den indhentede empiri, og præsentere det i forhold til det teoretiske grundlag. På baggrund af de opstillede underspørgsmål i problemformuleringen vil analyseafsnittet være inddelt i fire dele, hvorved vi får systematiseret analysen og sikret en fuld besvarelse af problemformuleringen og dens underspørgsmål.

4.1 Vanetrappens anvendelse

Den første analysedel har således til formål, at besvare i hvor stor udstrækning Vanetrappen anvendes af rådgiverne. Vi betragter disse oplysninger som essentielle, da vi i vores bestræbelser på at finde ud af hvad ledelsen kan gøre fremadrettet, finder det nødvendigt, at afdække i hvilket omfang de enkelte vaner i Vanetrappen anvendes, og i hvor høj grad den begrænsede anvendelse udgør et reelt problem.

4.1.1 Grundlag for undersøgelse

Indsigten i rådgivernes anvendelse af Vanetrappen er opnået gennem en række spørgsmål, hvor vi har opstillet de 21 underliggende vaner, der er indeholdt i Vanetrappens seks trin.

Den officielle udmelding fra banken, er at der på nuværende tidspunkt forventes en 100 procent anvendelse af de trin i Vanetrappen, der hører til Det Gode Kundemøde¹⁴, hvilket skyldes at ledelsen har færdigmeldt implementeringen. Vedrørende anvendelsen af de trin i Vanetrappen, der hører til Mission 30 %, så har banken en officiel målsætning om, at 90 procent af rådgiverne skal være på trappens øverste trin per 30. juni 2013, og at det er fuldt implementeret per 31. december 2013¹⁵.

Det har ikke været muligt at få en kommentar fra banken om, hvordan vi skal tolke vores svarskala i forhold til bankens forventning om, hvor langt rådgiverne burde være i forandringsprocessen. Således har vi ikke kunne få bankens tilsagn om, hvilke besvarelser der kan tolkes som en tilstrækkelig grad af anvendelse. Derfor har vi selv opsat en grænse ud fra følgende situation: Regionsdirektøren for den region hvor markedsområde Glostrup hører under har et mantra omkring hvordan en medarbejder i regionen skal agere i forhold til alle de handlinger, der udføres, såvel ekspeditionen af en kunde som opstillingen af en kreditindstilling og ikke mindst i forhold til en

¹⁴ Anført med "(DGK)" i bilag 4

¹⁵ Kilde: Telefonisk interview med forandringskonsulent Lise-Lotte Søndergaard Pedersen i Region Sjælland den 27. marts 2013.

ageren på forandringer. Mantraet er: ”ALLE – ALTID”. Med det menes der at alle skal følge de givne retningslinjer, og handlemønstre i alle aspekter og til alle tider. Set i lyset af dette er det eneste tilstrækkelige svar på de 21 spørgsmål omhandlende vaners anvendelse ’Hver gang’. Vi har dog vurderet at også besvarelsen ’Ofte’ vurderes tilstrækkeligt for nuværende, set i lyset af at implementeringen fortsat pågår. Rådgivernes fordeling af besvarelser kan ses i bilag 5.

Til den praktiske analyse har vi i bilaget udregnet et vægtet gennemsnit af besvarelserne for hver vane, hvor ’Hver gang’ får værdien fem, ’Ofte’ får værdien fire og så fremdeles. For at leve op til ”ALLE – ALTID” skal det vægtede gennemsnit således som minimum være på fire for helhedens anvendelse. Vi er dog klar over at der kan ligge svar fra rådgivere i de tre laveste kategorier, der for den enkelte ikke er tilstrækkeligt, men som for helheden kan være tilstrækkeligt for nuværende, da der kan være stor forskel på hvornår den enkelte rådgiver tager Vanetrappen til sig i forløbet. Ydermere foreligger en teoretisk risiko for at der for eksempel ligger 50 procent besvarelser i ’Hver gang’ og 50 procent besvarelser i ’Indimellem’, hvilket for helheden ikke kan betragtes som tilstrækkeligt i betragtning af mantraet omkring ”ALLE – ALTID”, men som med vores metodiske tilgang vil blive vægtet til et gennemsnit på fire og dermed betragtet som tilstrækkeligt. For at undgå dette har vi valgt at kommentere besvarelserne i de tre nederste kategorier for de af vanerne, der har et vægtet gennemsnit over fire og tillade denne kommentering at omstøde det vægtede gennemsnit hvis vi vurderer det aktuelt.

For hver vane vi på denne baggrund vurderer ikke anvendes tilstrækkeligt, sammenholder vi denne vurdering med vigtigheden af den enkelte vane¹⁶ i forhold til to af de tre væsentligste output Vanetrappen skal medføre: kundetilfredshed og administrative lettelser for rådgiverne. Med dette udgangspunkt analyseres de 21 vaner herunder.

4.1.2 Problemets omfang

I spørgsmål 2.1 ’Jeg følger træningsarkene i sager til Mødeservice’ er det vægtede gennemsnit på 4,44. Der er en stor andel af tilstrækkelige besvarelser på 87 procent med en klar overvægt på ’Hver gang’. Kun 12 procent af respondenterne svarer, at de ikke anvender vanen i, hvad vi har sat til at være en tilstrækkelig grad, og ingen svarer, at de aldrig gør det. Det vurderer vi på nuværende tidspunkt i forandringen ikke udgør et så alvorligt problem, at det kan påstås at vanen ikke anvendes for helheden.

¹⁶ Vigtigheden af de enkelte vaner kan ses i bilag 4.

I det næste spørgsmål hvor respondenterne angiver i hvilket omfang de bruger træningsarkene til sager, der ikke kan behandles i Mødeservice, svarer 49 procent indenfor de tilstrækkelige grænser. Det er dog kun nok til et vægtet gennemsnit på 3,26. Når over halvdelen af respondenterne derfor ikke anvender vanen i et tilstrækkeligt niveau, og anvendelsen heraf netop er med til at styrke rådgiverens færdigheder i de sager, hvor også Mødeservice kan anvendes, vurderes denne vane som et problem i den samlede anvendelse.

I det tredje spørgsmål vurderes der ikke at ligge noget problem, da 97 procent besvarer indenfor de tilstrækkelige grænser til spørgsmålet omkring brugen af mødebookningssystemet til at booke møder. Således opnås også et vægtet gennemsnit på 4,87. En enkelt respondent svarende til de resterende tre procent svarer, at vedkommende kun sjældent anvender denne vane.

I spørgsmål 2.4 hvor respondenterne besvarer, hvor ofte de tilknytter alle deltagere til kundemødet, er spredningen på besvarelsenerne meget stor. Alene 31 procent svarer indenfor de tilstrækkelige grænser, og det vægtede gennemsnit udgør 2,87. Spredningen kan indikere, at respondenterne ikke har forstået vigtigheden af vanen og derfor ikke har skabt – eller har skabt meget spredt – forståelse for dets formål. Det at vanen tilfører data til det system, der udvælger leads vægter dog højt, da leads og den proaktive kontakt på baggrund af leads vægter højt i Fremtidens Bank. Derfor er den begrænsede anvendelse af denne vane et problem for helheden.

Den femte vane, hvor det besvares, hvorvidt rådgiveren husker at acceptere nye møder, anvendes tilstrækkeligt for 72 procents vedkommende. Det vægtede gennemsnit udgør dog kun 3,95 og er således ikke tilstrækkeligt. Vigtigheden heraf er dog særdeles begrænset i forhold til kundens oplevelse, da det alene anvendes til internt refererende aktiviteter leder og medarbejder imellem, og således ikke har en kundevendt effekt eller administrativ lettelse. Det ses også af en kommentar til spørgsmålet fra en af respondenterne¹⁷. I denne sammenhæng og fordi det vægtede gennemsnit er så tæt på målet, som det er, vurderes vanen ikke som et problem for den samlede anvendelse.

Når rådgiverne skal svare på, hvor ofte de kontakter kunden samme dag som mødet bookes for afklaring af forventninger, udregnes det vægtede gennemsnit til 3,51. Kun 57 procent af rådgiverne anvender vanen i et tilstrækkeligt niveau. Da vanen samtidig bidrager til kundetilfredsheden, og forøgelse heraf netop er en af de væsentligste baggrunde for Vanetrappen, er denne vane essentielt. At det ikke anvendes i et tilstrækkeligt niveau, er derfor et problem.

¹⁷ Se bilag 6, respondent nr. 7 i første skema

I spørgsmål 2.7 'Jeg sender mødebekræftelse samme dag som mødet er booket, besvarer rådgiverne med et vægtet gennemsnit på 3,33. 54 procent besvarer tilstrækkeligt og resten spreder sig især på kategorierne 'Indimellem' og 'Sjældent'. Punktet har været introduceret som en del af begge forandringer, hvorfor det må forventes at der har været stor opmærksomhed omkring dette punkt. Vanen er tillige centralt for kundernes tilfredshed. Når det ikke anvendes mere end det gør, må det derfor siges at udgøre et problem.

Ved det ottende spørgsmål hvor rådgiverne svarer på, om de tilknytter en sag til mødet, svarer kun 39 % i det tilstrækkelige niveau. En stor andel svarende til 31 procent svarer, at de aldrig eller kun sjældent udfører dette. Vanen vedrører datadisciplin og giver i det konkrete øjeblik, hvor vanen udføres, ikke øget værdi og tilfredshed for hverken rådgiver eller kunde. Til gengæld opstår værdien næste gang den samme sag skal behandles, eller hvis der skal følges op på sagen senere hen, også i forhold til kunden, der opnår en oplevelse af, at uanset hvem de får fat i, kan vedkommende se, hvad der sker på sagen. Når det vægtede gennemsnit således kun udgør 3,03, angives det i denne sammenhæng til at udgøre et problem for den samlede anvendelse.

Igen i spørgsmål 2.9 opstår et lavt vægtet gennemsnit på 3,26 på et punkt, der overvejende omhandler datadisciplin. Men også i forhold til det at tilknytte alle de relevante kundenumre på sagen, giver punktet en lettelse for helheden, mens den i handlingsøjeblikket for den enkelte rådgiver ikke giver nogen umiddelbart værdi. Således svarer 47 procent i det tilstrækkelige niveau, mens 31 procent svarer, at de aldrig eller kun sjældent anvender det. Da punktet trods alt på sigt giver en administrativ lettelse og øget effektivitet, betragtes den begrænsede anvendelse som et problem.

Til spørgsmålet 'Jeg får kunden til at sende de økonomiske oplysninger via netbank' svarer 88 procent, at det gør de hver gang eller ofte. Det afspejler sig også i det vægtede gennemsnit, der således når 4,23. Denne vane betragtes derfor som anvendt. Af de rådgivere der svarer udenfor det tilstrækkelige, ligger der en overvægt på 'Indimellem', og de er således tæt på det tilstrækkelige niveau for anvendelsen. Kun en enkelt respondent svarende til tre procent svarer, at vedkommende aldrig får kunden til at sende de økonomiske oplysninger via netbanken.

Den 11. vane 'Jeg opretter opfølgning på sagen for modtagelse af de aftalte dokumenter' besvares tilstrækkeligt for 87 procents vedkommende. 8 procent besvarer, at de kun sjældent eller aldrig

anvender denne vane. Det vægtede gennemsnit udgør 4,13 og vanen vurderes som tilstrækkeligt implementeret for helheden.

Til spørgsmålet om fremsendelse af sagen til Mødeservice samme dag som mødet er booket, svarer 72 procent tilstrækkeligt. Da over halvdelen af de tilstrækkelige besvarelser ligger i svarkategorien 'Hver gang', medfører det, at om end mere end hver fjerde besvarelse ikke er tilstrækkelige, så opnås trods alt et vægtet gennemsnit på 3,97. Selvom dette er tæt på målsætningen, vil vi betragte det, at mere end hver fjerde svarer i et utilstrækkeligt niveau som et problem, da en forsinket fremsendelse til Mødeservice forsinker den samlede sag og gør også, at kundens svar dermed forsinkes.

I spørgsmål 13 hvor respondenterne besvarer, om hvorvidt de udfærdiger en dagsorden til mødet, udgør det vægtede gennemsnit 4,54 baseret på, at 92 procent besvarer, at det gør de hver gang eller ofte. Vanen har været en del af den oprindelige implementering omkring Det Gode Kundemøde, og har været ét af de punkter med størst vægt, da implementeringen fandt sted. Det giver derfor god mening, at der er så stor anvendelse af dette. Selvom tre respondenter har svaret i det ikke tilstrækkelige niveau, betragtes vanen som implementeret i tilstrækkelig grad.

Da rådgiverne svarer på spørgsmålet 'Jeg forbereder svar til kunden på første møde', svarer 75 procent, at det gør de hver gang eller ofte. Vanen er et væsentligt – hvis ikke det mest væsentlige ved Mission 30 %. Således har det også sit eget 'trin' på Vanetrappen. Missionen går ud på, at nedbringe den tid den enkelte rådgiver bruger på en sag, og hvis sagen kan afsluttes umiddelbart efter mødet med kunden, kan der spares en masse tid på opfølgninger efterfølgende. Et svar på første møde leder til, at sagen kan færdigbehandles umiddelbart efter mødet. Når vanen ikke opnår et større vægtet gennemsnit end 3,92 og mere end hver fjerde rådgiver ikke gennemfører denne del af Vanetrappen i et tilstrækkeligt niveau, betragter vi det derfor som et problem for den samlede anvendelse, om end det er tæt på den fastsatte målsætning.

I spørgsmål 2.15 svarer rådgiverne på, om de udfylder 'Opsamling på mødet' sammen med kunden. Denne vane er den del af rådgivningsforløbet som bankens interne analyser har vist, øger tilfredsheden mest under kundemødet¹⁸. Det er samtidig vigtigt som forventningsafstemning med kunden efter mødet, om hvem der gør hvad. Et vægtet gennemsnit på 3,87 og 31 procent besvarelser i et utilstrækkeligt niveau er således et problem for den samlede anvendelse.

¹⁸ Kilde: Seminar om Vanetrappen den 18. marts 2013 i Danske Banks uddannelsescenter i Høje Taastrup

Når rådgiverne er færdige med et møde, er der i Det Gode Kundemøde indlagt en vane, hvor bankens kundetilfredshedsundersøgelse præsenteres, og hvor rådgiveren har en opgave med at få kundens accept på, at de vil deltage. Til spørgsmålet om hvorvidt medarbejderen gør det, svarer respondenterne for 82 procents vedkommende i det tilstrækkelige niveau. Det betyder således, at 18 procent af rådgiverne ikke gør det ofte nok. Dog ligger størstedelen af disse utilstrækkelige besvarelser i den øvre svarkategori 'Indimellem' og det samlede vægtede gennemsnit udgør derfor 4,03. Vanen er i sig selv ikke noget, der øger kundens tilfredshed, selvom det er med til at øge kundens bevidsthed om sin tilfredshed. Samlet set vurderer vi derfor vanen som anvendt i tilstrækkelig grad.

Det næste spørgsmål 'Jeg udfærdiger mødereferat umiddelbart efter mødet' er internt refererende. Det anføres således, at vanen ikke har en direkte effekt på kundens tilfredshed. Mødereferatet er rådgiverens værktøj til at huske de ting, der blev drøftet og også bankens, hvis der en dag skulle opstå en uenighed mellem kunden og banken omkring de aftaler, der er indgået på mødet. At vanen opnår et vægtet gennemsnit på 4,05, er derfor med til at gøre anvendelsen af dette punkt tilfredsstillende. Selvom der fortsat er 21 procent, der besvarer spørgsmålet i de utilstrækkelige svarkategorier, vurderer vi her, at det vægtede gennemsnit og den interne reference af handlingen frem for en direkte påvirkning af kundetilfredsheden gør det tilstrækkeligt anvendt.

Ved spørgsmål 2.18 spørges rådgiverne ind til, hvorvidt de færdigbehandler sagen umiddelbart efter mødet. Det er interessant at se, at denne handling som er en naturlig forlængelse af vanen i spørgsmål 2.14 'Jeg forbereder svar til kunden på første møde', ikke opnår den samme tilslutning i det vægtede gennemsnit som spørgsmål 2.14. Således opnås her et vægtet gennemsnit på 3,51. De to vaner har så stor sammenhæng, at den første er en forudsætning for at kunne gennemføre den anden, og at den vane der ligger i sidstnævnte spørgsmål er en simpel og kort vane, når bare den første er gennemført. Således undrer det os, at 31 procent svarer, at de hver gang forbereder svar til kunden på første møde, mens kun otte procent færdigbehandler sagen umiddelbart efter mødet hver gang. Samtidig undrer det os, at fem procent svarer, at de aldrig forbereder svar til kunden på første møde, mens ingen angiver, at de aldrig ikke-færdigbehandler umiddelbart efter mødet. Ifølge det vægtede gennemsnit anvendes vanen ikke tilstrækkeligt.

Spørgsmål 2.19 og 2.20 som omhandler afslutning af mødet samme dag det er afholdt, og registrering af salget i bankens salgsopfølgningsværktøj, er begge besvaret med yderst høje svarprocenter i de to tilstrækkelige svarkategorier. Således er henholdsvis 94 procent og 95 procent

af besvarelsenerne i disse kategorier¹⁹. Begge spørgsmål opnår således også et vægtet gennemsnit over 4.0 på henholdsvis 4,49 og 4,59. De to besvarelser der i begge svar ligger i de utilstrækkelige svarkategorier, er at betragte som ubetydelige i den store sammenhæng, og vanerne betragtes derfor som tilstrækkeligt anvendt set i forhold til helheden.

I det sidste spørgsmål skal det besvares, om hvorvidt rådgiveren følger op på mødet med kunden. Her svarer 49 % i et tilstrækkeligt niveau. I de ikke tilstrækkelige besvarelser er der en klar overvægt på svarkategorien 'Indimellem'. Trods dette udgør det vægtede gennemsnit alene 3,59. Vanen hører til Det Gode Kundemøde og var én af de handlinger, der var sværest at få implementeret da denne forandring blev introduceret²⁰. Vanen har en klar sammenhæng med kundetilfredshed, og denne er vigtig set i forhold til den samlede anvendelse. Det for lave vægtede gennemsnit, og det store antal utilstrækkelige besvarelser gør, at det ikke er anvendt tilfredsstillende.

¹⁹ Forskellen i svarprocenterne her er alene af afrundingsmæssig karakter for de to svarmuligheders vedkommende, idet der i begge spørgsmål er 37 af de 39 respondenter der har besvaret i disse kategorier, men med forskellige antal på hver af de to tilstrækkelige svarmuligheder i de to spørgsmål.

²⁰ Kilde: Seminar om Vanetrappen den 18. marts 2013 i Danske Banks uddannelsescenter i Høje Taastrup

4.1.3 Opsummering

Til opsummering af ovenstående analyse af anvendelsen af Vanetrappen i markedsområde Glostrup opstilles nedenstående tabel 1:

Tabel 1 - Hvilke af Vanetrappens vaner anvendes tilstrækkeligt

Spørgsmål	Tilstrækkelig anvendelse?	Oprindeligt forandringsprojekt
2.1 Jeg følger træningsarkene i sager til Mødeservice	+	Mission 30 %
2.2 Jeg følger træningsarkene i øvrige sager	-	Mission 30 %
2.3 Jeg booker møder i MEEBS	+	Det Gode Kundemøde
2.4 Jeg tilknytter alle deltageres kundenumre til mødet	-	Det Gode Kundemøde
2.5 Jeg husker at acceptere møder med status "Nyt"	+	Det Gode Kundemøde
2.6 Jeg kontakter kunden samme dag som mødet er booket og afklarer forventninger	-	Det Gode Kundemøde og Mission 30 %
2.7 Jeg sender mødebekræftelse samme dag som mødet er booket	-	Det Gode Kundemøde og Mission 30 %
2.8 Jeg tilknytter en sag til mødet	-	Mission 30 %
2.9 Jeg husker at tilføje alle kundenumre til den tilknyttede sag	-	Mission 30 %
2.10 Jeg får kunden til at sende de økonomiske oplysninger via Netbank	+	Mission 30 %
2.11 Jeg opretter opfølgning på sagen for modtagelse af de aftalte dokumenter	+	Det Gode Kundemøde og Mission 30 %
2.12 Jeg sender sag til Mødeservice samme dag, hvis Mødeservice kan anvendes	-	Mission 30 %
2.13 Jeg udfærdiger dagsorden til mødet	+	Det Gode Kundemøde
2.14 Jeg forbereder svar til kunden på første møde	-	Mission 30 %
2.15 Jeg udfylder "Opsamling på mødet" sammen med kunden	-	Det Gode Kundemøde
2.16 Jeg præsenterer "Opinion" og får accept fra kunden på at de vil besvare	+	Det Gode Kundemøde
2.17 Jeg udfærdiger mødereferat umiddelbart efter mødet	+	Det Gode Kundemøde
2.18 Jeg færdigbehandler sagen umiddelbart efter mødet	-	Mission 30 %
2.19 Jeg afslutter mødet i MEEBS samme dag som det er afholdt	+	Det Gode Kundemøde
2.20 Jeg salgsregistrerer i Salgsopfølgningværktøjet efter mødet	+	Det Gode Kundemøde
2.21 Jeg følger op på mødet med kunden efter nogen tid	-	Det Gode Kundemøde

Af ovenstående tabel kan vi konkludere, at 10 af Vanetrappens i alt 21 vaner anvendes i et tilstrækkeligt niveau, mens at 11 vaner fra Vanetrappen kun anvendes i et begrænset omfang, der for nuværende ikke kan vurderes tilstrækkeligt.

Vi kan endvidere udlede at vanerne fra det oprindelige forandringsprojekt under navnet Mission 30 % anvendes i mindre grad end de vaner der hørte til det oprindelige forandringsprojekt under navnet Det Gode Kundemøde.

Set ud fra ovenstående analyse kan det også udledes, at der i Glostrup markedsområde er en tendens til, at vaner af teknisk og mere internt refererende karakter ikke anvendes tilstrækkeligt. De vaner der direkte har en effekt på kundetilfredsheden²¹ eller som giver en umiddelbar administrativ eller tidsmæssig lettelse, har derimod en højere anvendelsesgrad.

²¹ Den direkte effekt på kundetilfredsheden er beskrevet ud for de relevante vaner i bilag 4.

4.2 Påvirkning af forandringsledelsen

Vi har nu fået indblik i anvendelsen af Vanetrappen i Glostrup markedsområde, og har på den baggrund kunnet afdække i hvor stor udstrækning Vanetrappen anvendes af rådgiverne. Vi vil i dette afsnit, med udgangspunkt i ovenstående analyse og spørgeskemaets tredje del, besvare i hvilken grad rådgivernes anvendelse af Vanetrappen påvirkes af den udøvede forandringsledelse.

4.2.1 Grundlag for undersøgelse

Banken uddanner sine ledere i brugen af Kotters teori i forandringsledelse og det må derfor forventes at forandringsledelse i stor udstrækning gennemføres i forhold til denne teori. Således vurderer vi, at besvarelsene 'I meget høj grad' og 'I høj grad' har medført en tilstrækkelig grad af forandringsledelse på det enkelte trin. Rådgivernes fordeling af de samlede besvarelser kan ses i bilag på CD-ROM. Øvrige besvarelser kan således ikke vurderes som fyldestgørende for en tilstrækkelig forandringsledelse set i forhold til Kotters trin.

For at bekræfte at lederen har udført forandringsledelse i forhold til Kotters model, vil vi analysere og kommentere procentfordelingen mellem de tilstrækkelige og de ikke-tilstrækkelige besvarelser for spørgsmål 3.1 til 3.3 og 3.6 til 3.8. Dette vil vi gøre i en kontekst omkring Kotters argumenter for, hvad det enkelte forandringstrin bidrager positivt til i processen med samt hvilke faldgruber, der skal undgås på de enkelte trin. Besvarelsen 'Ved ikke' har vi valgt at vægte blandt de ikke-tilstrækkelige svar, idet denne kategori af svar ikke har nogen værdi i forhold til anvendelsen i et forandringsledelsesperspektiv.

De to multiple svarmuligheder i spørgsmål 3.4 og 3.5 vil vi kommentere ud fra de enkelte svarmuligheders antal af besvarelser og dets indvirkning på helheden af det enkelte trin. På baggrund af dette analyseres de enkelte trin i forandringsprocessen herunder.

4.2.2 Forandringsledelsens påvirkning af rådgivernes anvendelse af Vanetrappen

Kotters model ser forandring som en planlagt proces, der gennemløber en række veldefinerede faser, og som langt hen ad vejen kan styres via en top-down tilgang. Kotters model er sekventiel, da de otte trin skal gennemføres et for et. Det skal de uden at gå videre til det næste trin før det forrige er opnået, hvis en forandring skal give succes.

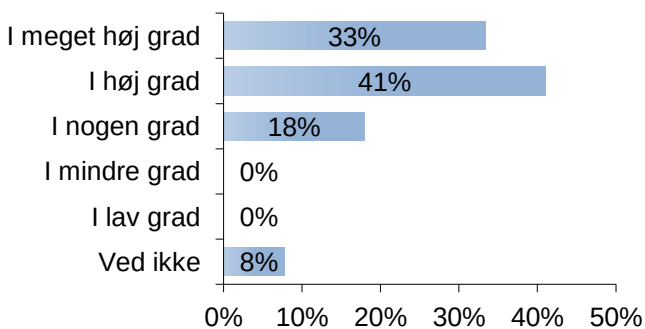
Kotter opdeler de otte trin i tre hovedfaser. Den første fase er trinene et til fire, hvor der sker en optøning af den nuværende tilstand. Den anden fase er trinene fem til syv, som er ændringsmetoder. Den tredje og sidste fase er trin otte, hvor ændringerne integreres i virksomhedskulturen (Kotter,

s.28). Herigennem anfører Kotter, at det er muligt at transformere individer, teams og organisationer fra en nuværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand.

4.2.2.1 Trin 1 – Etablering af en oplevelse af nødvendighed

Etablering af en oplevelse af nødvendighed er ifølge Kotter grundstenen for at en organisation kan og vil arbejde med forandring. Hvis rådgiverne ikke oplever, at det er nødvendigt at gøre noget anderledes i banken, vil ingen af dem være interesseret i at handle anderledes for at opnå den planlagte forandring. Det, der skal undgås i dette første trin i forandringsarbejdet, er at tillade for stor selvtilfredshed i organisationen (Ibid, s.19). Med selvtilfredshed mener Kotter, at rådgiverne kan have en oplevelse af at problemet, der kræver forandring, ikke ligger hos dem eller i deres afdeling. Det kan også være at de reelt ikke mener at der er et problem.

I spørgsmål 3.1 hvor rådgiverne angiver, i hvilket omfang Vanetrappen er en nødvendig forudsætning for, at de som afdeling bevæger sig mod Fremtidens Bank, svarer 74 procent indenfor de tilstrækkelige grænser. 26 procent af rådgiverne er ikke af samme overbevisning.



Figur 2 - Graf af spørgsmål 3.1 jf. bilag 7

Størstedelen af rådgiverne oplever således den nødvendighed Vanetrappen introduceres på baggrund af. Det vil ifølge Kotter medføre, at de kan se større fordele ved at flytte sig end ved at blive stående. Lederen af forandringerne har formået at få disse rådgivere til at føle, at der er et behov for at handle og har formået at motivere dem, til at være en del af Vanetrappen på positiv vis. Denne etablering af en oplevelse af nødvendighed er af afgørende betydning for det nødvendige samarbejde, der skal etableres omkring den styrende koalition i Kotters næste trin i processen.

Derfor er det også en udfordring, at de resterende 26 procent af rådgiverne ikke oplever, at der er etableret en tilstrækkelig oplevelse af nødvendighed. Dette kan ifølge Kotter afstedkomme, at disse rådgivere går imod Vanetrappen, hvorved arbejdsmoralen svækkes for hele gruppen af rådgivere og de kortsigtede resultater udebliver. Disse rådgivere vil forsøge at holde status quo og modsætte sig initiativer oppefra, er erfaringen fra Kotters studier. Som følge heraf kan processen med indførelsen af Vanetrappen gå i stå.

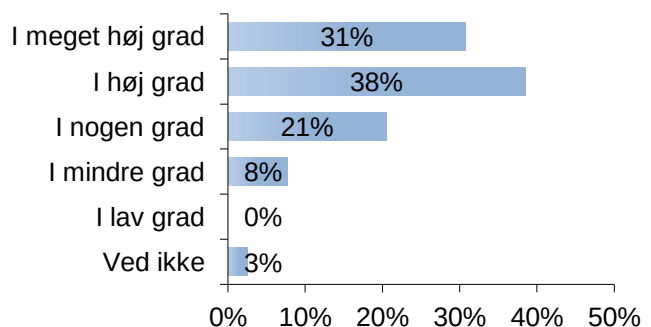
Endnu en konsekvens af en svag oplevelse af nødvendighed er, at det derudover er svært at skabe en gruppe i ledelsen med tilstrækkelig indflydelse og troværdighed til at styre indsatsen i afdelingen. Det gælder også, når der skal udpeges nøglepersoner til at agere forandringsagenter og få disse til at bruge den nødvendige tid og energi på at formulere og kommunikere en vision for Vanetrappen senere i forløbet.

Ifølge Kotters erfaringer er det nødvendigt at *"Et flertal af medarbejdere, ... må være overbeviste om, at markant forandring er absolut nødvendig"* (Ibid, s.60). Når vi analyserer os frem til, at 74 procent af medarbejderne har denne oplevelse, må vi derfor konstatere, at forandringsledelsens påvirkning i anvendelsen af Vanetrappen på dette trin har haft den ønskede effekt.

4.2.2.2 Trin 2 – Oprettelse af den styrende koalition

Når den styrende koalition skal oprettes, er det ifølge Kotter vigtigt, at den sammensættes af en række af ledere med tilstrækkelig indflydelse til at styre forandringen og til at få rådgiverne til at arbejde som et team (Ibid, s.26). Udfordringen på dette trin i forandringsprocessen er, når det ikke lykkes, at sammensætte denne koalition, så den er tilstrækkelig stærk (Ibid, s.19). Koalitionen skal være stærk og bred nok til at ophæve inertiens kræfter. Med inerti mener Kotter, at rådgiverne kan have en tendens til at fortsætte, som de hidtil har gjort, og det er her, den styrende koalition med dens indflydelse, ekspertise, troværdighed og lederskab skal holde processen under kontrol og skabe dynamikken i forandringen (Ibid, s.70-71).

I spørgsmål 3.2 hvor respondenterne angiver, i hvilket omfang der i hele markedsområdets ledelsesgruppe har været et "fælles fodslag" omkring implementeringen af Vanetrappen, svarer 69 procent af rådgiverne indenfor de tilstrækkelige grænser. 32 procent²² af rådgiverne deler ikke dette synspunkt i samme grad.



Figur 3 - Graf af spørgsmål 3.2 jf. bilag 7

²² Ved nogle af sammentællingerne kan der opnås 101 procents besvarelser. Dette er selvfølgelig ikke tilfældet, men blot et fænomen der opstår ved afrundinger af de enkelte kategoriers svarprocenter når de samles i et heltal.

Det ”fælles fodslag” i ledelsesgruppen sætter vi lig med den styrende koalition. Således oplever en stor andel af rådgiverne, at der i ledelsen, omkring introduktionen af Vanetrappen, er etableret en styrende koalition.

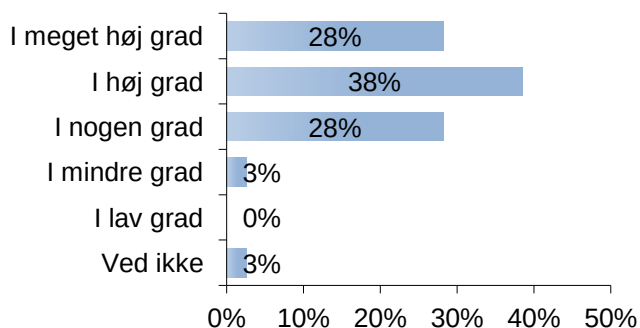
De 32 procent af rådgiverne der oplever, at arbejdet med Vanetrappen mangler en tilstrækkelig stærk styrende koalition, har ifølge Kotter, risiko for at gøre fremskridt et stykke tid, men før eller senere vil de medvirke til at underminere initiativerne omkring Vanetrappen.

Forandringsledelsen på dette trin er for over to tredjedele vedkommende gennemført tilstrækkeligt, men som Kotter anfører, kan selv en mindre gruppe af rådgivere, der ikke har accepteret den styrende koalition, være nok til at sætte den fulde anvendelse af Vanetrappen i stå. Den manglende accept hos den resterende tredjedel kan være et udtryk for, at den styrende koalition ikke har været stærk nok, men det kan også være et udtryk for, at den måske ikke har været tydeligt nok introduceret.

4.2.2.3 Trin 3 – Udvikling af en vision og en strategi

I udviklingen af visionen og strategien, er det vigtigt at skabe en vision, der kan styre forandringsarbejdet og en strategi der kan realisere denne vision (ibid, s.26). Til dette arbejde er den styrende koalition helt essentiel. Faldgruben på dette trin i forandringsprocessen med indførelsen af Vanetrappen er en undervurdering af visionens magt (ibid, s.19). Mange ledere vil nok betragte arbejdet med at udvikle en vision som tungt, langvarigt og langt fra det daglige arbejde med driften af banken. Dette kan føre til, at der ikke anvendes nok tid til at udvikle den rigtige vision. Det er vigtigt, at værdierne bag visionen giver genklang hos lederne i den styrende koalition (ibid s.102), og at den derfor udvikles til den lokale praksis i afdelingen.

I spørgsmål 3.3 hvor respondenterne angiver i hvilket omfang, der er skabt en klar vision med indførelsen af Vanetrappen, svarer 66 procent af rådgiverne indenfor de tilstrækkelige grænser. Derudover mener 34 procent af rådgiverne ikke, at dette i samme grad er tilfældet.



Figur 4 - Graf af spørgsmål 3.3 jf. bilag 7

Hos de 66 procent af rådgiverne fremstår det, som om der er skabt en vision, der kan ”styre” arbejdet med Vanetrappen. Disse rådgivere oplever

ifølge Kotter, at der er skabt en vision, som er medvirkende til at styre, samordne og inspirere til handlinger (Ibid, s.8).

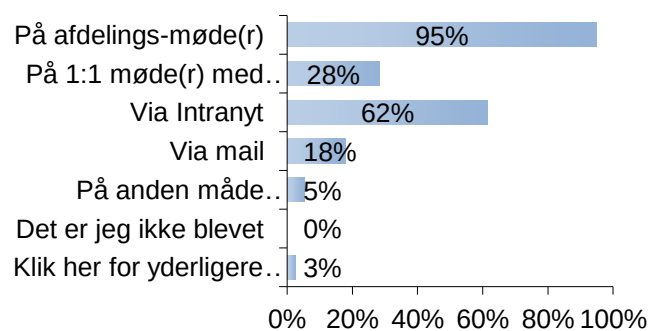
De øvrige rådgivere har derimod ikke en klar oplevelse af visionen. Uden en klar vision kan de nye vaner i Vanetrappens risikere at føles forvirrende, uforenelige og tidskrævende for rådgiverne, mener Kotter. Også hvis visionen er for kompliceret eller for diffus til at være af nogen gavn for rådgiverne, vil Vanetrappeprojektet slå fejl, selvom der er udviklet en vision og strategi i forbindelse med forandringsledelsen (Ibid, s.9).

En af de vigtigste egenskaber ved en vision er, at den er med til at koordinere den enkeltes handlinger mod det fælles mål. Når mere end en tredjedel af rådgiverne derfor ikke har oplevelsen af en tilstrækkelig klar vision, vil der være stor risiko for at disse rådgivere arbejder i en forkert retning i anvendelsen af Vanetrappen, som vil føre til tidsmæssige tab. Dette gælder ikke mindst for koalitionsgruppen, der skal bruge uforholdsmæssig meget tid på at følge op overfor og forsøge at trække disse rådgivere med videre i processen. Tiden kunne have været gået med at styrke afdelingens kompetencer i et af de næste trin i forandringsprocessen²³, hvor handling bliver mulig for den enkelte.

4.2.2.4 Trin 4 – Formidling af forandringsvisionen

Når visionen er så vigtig for at sikre den koordinerede indsats hos den enkelte rådgiver og for at gennemføre Vanetrappen effektivt, bliver formidlingen af denne vision ligeså vigtig. Formidlingen af visionen skal, ifølge Kotter, opnås ved anvendelse af ethvert middel til at kommunikere den nye vision, der ligger bag indførelsen af Vanetrappen. Den styrende coalition skal på dette trin undgå at visionen kommunikerer utilstrækkeligt (Ibid, s.19). Ved utilstrækkelig kommunikation mener Kotter både i forhold til i hvilken udstrækning, altså hvor ofte og hvor meget Vanetrappens vision kommunikerer, men også hvordan, og igennem hvilke medier og fora den kommunikeres tillige med indholdet af denne kommunikation (Ibid, s.111).

I spørgsmål 3.4 hvor respondenterne angiver, hvordan de er blevet præsenteret for og løbende informeret om Vanetrappen og visionen, fremgår det med al tydelighed i ovenstående besvarelse, at samtlige rådgivere i



²³ Se afsnit 4.2.2.5

Figur 5 - Graf af spørgsmål 3.4 jf. bilag 7

en eller anden form har fået formidlet visionen med Vanetrappen, da svarprocenten på spørgsmålet ”Det er jeg ikke blevet” er nul procent.

Ser vi nærmere på, hvordan rådgiverne har oplevet formidlingen af Vanetrappen og anvendelsen heraf, så har hele 95 procent svaret, at de er blevet præsenteret og informeret om dette på afdelingsmøder, mens 62 procent svarer, at de er blevet informeret herom på bankens Intranet²⁴. Ifølge besvarelsene er alle blevet informeret i den ene eller anden form, og det forekommer interessant at alle rådgiverne tilkendegiver, at have fået kommunikeret visionen for Vanetrappen, mens kun 66 procent i spørgsmål 3.3 har oplevelsen af en klar vision. Kotter vil argumentere, at dette skyldes at visionen ikke har været tydeligt nok udformet eller tilstrækkeligt kommunikeret.

Som det fremgår af svarene, er kun 28 procent af rådgiverne informeret om visionen, der ligger til grund for indførelsen af Vanetrappen, via 1:1 møder med lederen, mens 18 procent har fået informationer på mail herom og kun 5 procent har fået informationerne på andre måder²⁵. Derfor mener vi at forklaringen er den utilstrækkelige kommunikation af visionen. Kotter anfører, at kommunikationen af en vision kræver utallige gentagelser og en stor breddeflade i flere medier og fora. Det er derfor en udfordring, når der af svarene ikke kan ses en større bredde på kommunikationen af visionen.

En anden udfordring vi ser, består i at det medie og det forum, hvor der er flest, der har modtaget budskabet om visionen med Vanetrappen, er præget af en meget centraliseret kommunikation. Den er således nødvendigvis mere bredt målrettet, og ikke tilpasset til den lokale kontekst, sådan som Kotter anbefaler.

Selvom et afdelingsmøde kan og ofte er et forum for tovejs- eller flervejskommunikation, så er der i oplægget til et af disse morgenmøder, vedlagt i bilag CD-ROM, lagt op til væsentlig envejskommunikation, som Kotter mener, er med til at hindre at få besvaret de spørgsmål der måtte opstå undervejs i forandringsarbejdet, og dermed hindre forståelsen af visionen. Også i den anden kategori – Intranet - hvor svarprocenten er stor, er der tale om envejskommunikation. Et eksempel på dette kan ses i bilag 8, hvor bankens kommunikationsafdeling har udsendt en nyhed til alle medarbejderne, om hvorfor det er så vigtigt for banken at øge sin indtjening. Den typiske

²⁴ Intranet er bankens interne nyhedsportal.

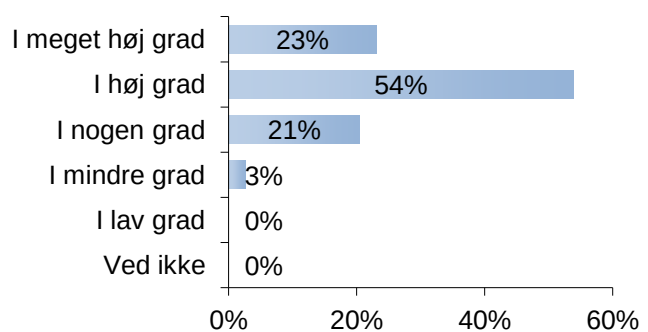
²⁵ En enkelt rådgiver kommenterer sit svar i kategorien ’På anden måde’ med ”Jeg er agent, og har derigennem fået div. ekstra informationer.” jævnfør bilag 6.

tovejskommunikation som sker på 1:1 møder med lederne, altså den styrende koalition, har langt færre rådgivere været deltagende i.

4.2.2.5 Trin 5 – Styrkelse af medarbejdernes kompetence

En styrkelse af medarbejdernes kompetence – eller som Kotter mere præcist anfører det i hans originale artikel²⁶: ”Empowering others to act on the vision” - opnås ifølge Kotter ved fjernelse af forhindringer (Ibid, s.27). Udfordringen i forandringsprocessen på dette trin er, at forhindringer får lov til at blokere for den nye vision (Ibid, s.19). Disse forhindringer kan bestå af mange forskellige elementer. Kotter anvender ordet kompetence, som en bred definition af viden, strukturer, færdigheder, miljø og sociale systemer, der alle er med til at sikre eller hindre den enkelte i at udføre visionen. De første fire trin i forandringsprocessen har allerede været med til at sikre rådgivernes muligheder for at anvende vanerne i Vanetrappen, i hvert fald for nogens vedkommende. Det som den styrende koalition nu står overfor, er en fjernelse af de hindringer, der måtte stå i vejen for at komme videre.

I spørgsmål 3.6 hvor rådgiverne angiver, i hvilket omfang de er ”klædt på” til at kunne udføre de nye handlinger, der ligger i anvendelsen af Vanetrappen, svarer 77 procent indenfor de tilstrækkelige grænser. 24 procent af rådgiverne er ikke af samme overbevisning.



Figur 6 - Graf af spørgsmål 3.6 jf. bilag 7

Med anvendelsen af begrebet ”klædt på”, menes der om den enkelte rådgiver besidder de kompetencer, der er nødvendige i Kotters ovenstående definition. 77 procent af rådgiverne oplever altså, at de ikke står overfor forhindringer, som hindrer dem i at arbejde videre med Vanetrappen.

For de resterende 24 procent af rådgiverne fremstår det i besvarelsene, at de ikke mener, der er skabt grundlag for, at de kan handle. Dette afstedkommer en følelse af magtesløshed på grund af forhindringer på deres vej, hvilket kan have den konsekvens, at nye forandringsinitiativer løber ud i sandet, mener Kotter.

²⁶ Kotter, John P. (1995), ”Leading Change: Why transformation efforts fail”, artikel i Harvard Business Review, marts-april udgaven fra 1995

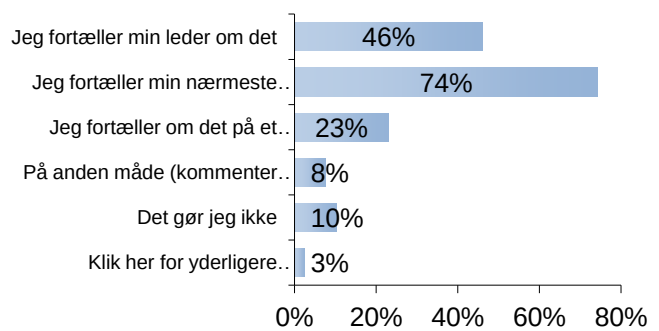
Ifølge Kotter er blokeringerne i mange tilfælde særdeles virkelige. Andre gange forekommer problemet kun i rådgivernes egne oplevelser, og udfordringen består i at overbevise dem om, at der ikke eksisterer nogen ydre barrierer i brugen af Vanetrappen. Som det fremgår af kommentarer til anvendelsesgraden af den enkelte vaner i spørgeskemaet i bilag 6, så er der her nævnt flere barrierer i form af sygdom, for få sager og manglende tid. Netop sådanne mentale barrierer er det vigtigt for den styrende koalition at få elimineret. Nogle af disse barrierer kan være lige til at få afviklet, for eksempel ved at omfordele sager eller lade dem med få sager kigge dem med flere over skulderen, mens andre barrierer som sygdom kan være mere vanskelige at gøre noget ved på kort sigt.

Forandringer som den banken gennemfører her via Vanetrappen, kræver meget tid her og nu for at give mere overskydende tid senere. Tid som det kan ses af disse kommentarer, rådgiverne ikke mener, de har i en travl hverdag. I afsnit 0 hvor vi opsummerede anvendelsesgraderne, kan samme barriere ses påvirke anvendelsesgraden af de vaner, der kræver mest tid og forandring her og nu for at give en effekt frem i tid.

4.2.2.6 Trin 6 – Generering af kortsigtede gevinster

En generering af kortsigtede gevinster kan opnås ved planlægning af synlige præstationsforbedringer eller ”sejre” og dernæst sikre virkeliggørelsen af disse sejre. Ydermere skal der ske en synlig anerkendelse og belønning af de medarbejdere, som muliggjorde sejrene (Ibid, s.26). Ifølge Kotter medfører dette en styrket arbejdsmoral og motivation, da det giver bevis på, at de ofre rådgiverne har måttet give, ikke har været forgæves (Kotter s.152). Faldgruben på dette stadie er, at ledelsen med indførelsen af Vanetrappen forsømmer at skabe disse kortsigtede gevinster (Ibid, s.19). Når Kotter beskriver, at der skal planlægges sejre og skabes kortsigtede gevinster, så mener han, at det er den styrende koalition, der skal sikre dette. Han mener, det både i forhold til at, den styrende koalition skal gå forrest og være med til at skabe resultaterne, men især også i forhold til, at den styrende koalition skal udarbejde en plan for hvilke kortsigtede gevinster, der skal nås, hvordan og hvornår, og ikke mindst sikre at rådgiverne også når dem.

I dette spørgsmål 3.5 hvor respondenterne angiver, hvordan de deler de opnåede resultater med kollegaer og ledelsen i afdelingen, fremgår det, at 46 procent af rådgiverne fortæller deres leder om dette. Hele 74 procent af rådgiverne fortæller det til sin nærmeste kollega. En andel på 23 procent af rådgiverne fortæller om det på afdelingsmøder, og otte procent beretter om det på en anden måde. Andelen af rådgivere, der slet ikke deler de opnåede resultater med nogen, er på ti procent.



Figur 7 - Graf af spørgsmål 3.5 jf. bilag 7

Større forandringer tager tid. Synliggørelse af præstationsforbedringer og ”sejre” er i den sammenhæng med til at holde gejsten oppe i hele forløbet. Således har Kotter med dette punkt afvejet fra den sekventielle model, og han lægger op til, at der godt kan genereres kortsigtede gevinster selvom målet med de foregående fem trin ikke er helt opnået (Ibid, s.151). 90 procent af rådgiverne oplever i en eller anden grad en generering af de kortsigtede mål og sejre i forbindelse med Vanetrappen.

De resterende ti procent af rådgiverne vil ifølge Kotter ikke være indstillet på den lange march, hvis de ikke inden for en overskuelig fremtid kan se klare beviser på, at anvendelsen af Vanetrappen fremkalder de forventelige resultater. Uden synliggørelse af kortsigtede gevinster for dem også, er der risiko for at de giver op eller decideret bliver aktive modstandere (Ibid, s.13).

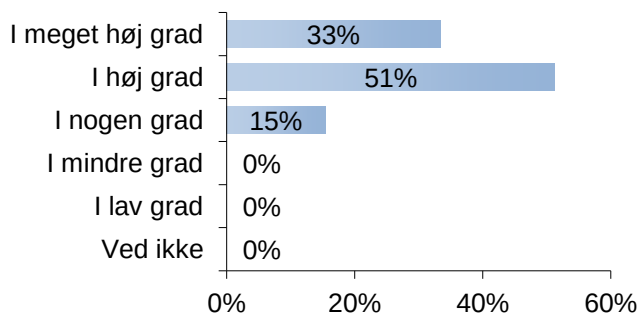
Når det bliver klart blandt rådgiverne, at implementering af Vanetrappe tager lang tid, falder oplevelsen af tvingende nødvendighed. Rådgivernes indsatser på anvendelsen af vanerne risikerer således at miste fremdrift, hvis der ikke er nogen kortsigtede mål. Blandt de ti procent af rådgiverne, der i spørgsmålet har svaret ’Det gør jeg ikke’, er der alene en enkelt der i spørgsmål 3.1 ikke var overbevist om, at Vanetrappen er en nødvendig forudsætning for at bevæge sig mod Fremtidens Bank²⁷. Denne ene rådgiver er ifølge Kotter i farezonen for at blive fuldstændig tabt i forandringsprocessen, da der ikke er en oplevelse af nødvendighed for forandringen samtidig med at rådgiveren ikke fejrer de opnåede resultater. Samtidig kan denne rådgiver risikere at trække andre med sig, hvis det lykkes vedkommende at overbevise andre om, at nødvendigheden er dalende og hvis fejring af succeserne tilbageholdes.

²⁷ Se bilag 9 hvor besvarelsene fra spørgsmål 3.1 er krydset med besvarelsene fra spørgsmål 3.5

4.2.2.7 Trin 7 – Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Når de foregående trin er gennemført og rådgiverne oplever på trin seks, at de kortsigtede gevinster opnås, kande nu se, at anvendelsen af Vanetrappen fører til de ønskede resultater, og dette skal af den styrende koalition anvendes til at tilpasse alle systemer, strukturer og politikker, som ikke passer sammen, eller harmonerer med Vanetrappens vision. Banken har introduceret forandringsagenter i alle afdelinger som løbende holdes informeret og opdateret på forløbet med Vanetrappen, og som har til opgave at supplere den lokale ledelse i forandringsprocessen, især på den praktiske anvendelse af de nye vaner. Det skal på dette trin undgås, at sejren fejres før slaget er vundet (Ibid, s. 19). Dette skal dog ikke forstås sådan, at de kortsigtede succeser skal stoppe på dette trin, de er fortsat nødvendige ”... for at bevare fremdriften, men en lovprisning af dem kan være dødbringende ...” (Kotter s.164).

I næste spørgsmål 3.7 hvor respondenterne angiver, i hvilket omfang ledelsen fastholder fokus på vedvarende anvendelse af Vanetrappen, svarer hele 84 procent af rådgiverne indenfor de tilstrækkelige grænser. 15 procent af rådgiverne mener ikke dette er tilfældet i samme grad.



Figur 8 - Graf af spørgsmål 3.7 jf. bilag 7

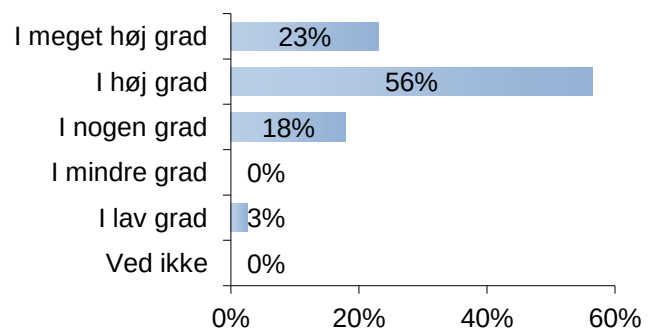
84 procent af rådgiverne oplever, at den styrende koalition i den udøvede forandringsledelse fastholder fokus på Vanetrappen og fortsætter udviklingen. Kotter mener, at når den styrende koalition formår, at fastholde fokus på vedvarende og øget forandring, vil rådgiverne efter en længere periode med hårdt arbejde se de første præstationsforbedringer i hele projektet omkring Vanetrappen, men stadig være i stand til at skelne mellem en endelig sejr og de første positive gevinster, der genereres og fejres ifølge trin seks (Ibid, s.174).

De resterende 15 procent af rådgiverne oplever ikke i samme grad, at der fra den styrende koalitions side fastholdes et fokus på fortsat forandring. For dem kan det betyde en oplevelse af at slaget er vundet, og Vanetrappen er fuldt gennemført. Disse 15 procent af rådgiverne har risiko for at opfatte de kortsigtede gevinster som fejring af en opnået endelig målsætning for Vanetrappen. Dette medfører en risiko for at de begyndende positive aspekter vedrørende Vanetrappen, som var blevet indført, langsomt begynder at forsvinde.

4.2.2.8 Trin 8 – Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen

Forankringen af de nye fremgangsmåder opnås i takt med at rådgiverne oplever, at de igennem deres ændrede handlinger som følge af Vanetrappens vaner opnår bedre og bedre præstationer i forhold til Vanetrappens vision om kundetilfredshed og effektivitetsoptimering. Et vigtigt parameter ifølge Kotter er derfor ledelsens konstante fremhævelse af forbindelserne mellem ny adfærd og organisatorisk succes. Faldgruben på dette sidste stadie af forandringsprocessen er, at en forankring af forandringerne forsømmes i virksomhedskulturen (Ibid, s.19). En af de væsentligste bidrag til at sikre denne forankring er en masse snak (Kotter s.196). Der kræves, hvad Kotter kalder en verbal instruktion for at få rådgiverne til at indrømme, at de resultater der opleves og fejres i trin seks har været et produkt af de nye handlinger og vaner, der er sket ved indførelsen af Vanetrappen.

I spørgsmål 3.8 hvor respondenterne angiver, i hvilket omfang de oplever at Vanetrappen er en integreret del af deres afdeling, svarer hele 79 procent af rådgiverne indenfor de tilstrækkelige grænser. 21 procent af rådgiverne mener dog ikke, at Vanetrappen i



Figur 9 - Graf af spørgsmål 3.8 jf. bilag 7

samme grad er integreret i afdelingen.

På dette stadie i processen vedrørende Vanetrappen skal den nye adfærd institutionaliseres. Når 79 procent af rådgiverne oplever, at forankringen af de nye fremgangsmåder i Vanetrappen er en del af kulturen i afdelingen, er institutionaliseringen ifølge svarene godt på vej. Set i lyset af de tidligere trins besvarelser, undrer det os dog, at så stor en andel af rådgiverne oplever, at Vanetrappen er integreret i afdelingen.

De 21 procent af rådgiverne der ikke oplever, at de nye fremgangsmåder i Vanetrappen er en forankret del af kulturen i afdelingen, har ifølge Kotter en risiko for at opleve at forandringsinitiativerne nedbrydes, ligeså snart forandringspresset er fjernet.

Hvis der igennem den udøvede forandringsledelse ikke formås at forankre Vanetrappen hos alle rådgivere i afdelingen, må disse rådgivere selv trække forbindelserne mellem Vanetrappens vaner og de opnåede resultater, hvilket, ifølge Kotter nemt kan resultere i, at rådgiverne trækker fejlagtige

forbindelser. Den erfaring, der i så fald risikeres at bundfælde sig i afdelingen, kan forankre nye arbejdsmåder i kulturen, der dermed ikke er i overensstemmelse med Vanetrappens hensigt.

Ifølge Kotter er de 79 procent på dette trin overbevist om at Vanetrappen er gennemført og færdigt implementeret, når de oplever at Vanetrappen er forankret i kulturen. Det er derfor interessant at 84 procent af rådgiverne i trin syv samtidig oplever, at der fra ledelsens side er et stort fokus på fortsat forandring. Som følge af disse to høje procentsatser må der nødvendigvis være et vis overlap af rådgivere der har svaret i begge disse kategorier. I bilag 10 kan spørgsmål 3.7 ses krydset med spørgsmål 3.8, og heraf fremgår det, at 29 af respondenterne svarer enten 'I høj grad' eller 'I meget høj grad' til begge spørgsmålene. Det kan derfor tyde på, at rådgiverne enten svarer bevidst forkert i et af de to spørgsmål, fordi de ikke vil udstille sig selv eller ledelsen i en situation hvor de ikke lever op til bankens krav, eller de svarer ubevidst, fordi de for eksempel ikke forstår spørgsmålene, sådan som Kotter tolker dem og vi her har analyseret dem. En anden årsag kan også være, at ledelsen har en anden opfattelse end rådgiverne omkring hvor langt processen er, og derfor fortsat forsøger at lede forandringen.

En årsag til ovenstående kan selvfølgelig også være et udtryk for ledelsens fortsatte fokus på Vanetrappen hos dem, der på de andre trin i forandringsprocessen ikke er kommet fuldt igennem Vanetrappens trin. Et fokus der i så fald ikke kun kommer til udtryk overfor disse rådgivere, men som ledes mere bredt ud i afdelingen.

Et andet interessant emne er hvorvidt de rådgivere, der oplever Vanetrappen som en integreret del af afdelingen, også er dem, der svarer, at de selv anvender vanerne. Herunder opstilles Tabel 2 med de respondenter der svarer blandt de 79 procent på dette trin krydset med dem, der svarer tilstrækkeligt i anvendelsesgraden til hver af de 21 vaner i Vanetrappen.

De 79 procent, der på dette trin indikerer, at de oplever at Vanetrappen er forankret i kulturen i afdelingen, udgør i alt 31 respondenter, som det ses af bilag 7. Af ovenstående skema kan vi se hvor mange af disse 31, der tidligere i spørgeskemaet har svaret, at de anvender de forskellige vaner fra Vanetrappen. De sammenfald, der virkelig skiller sig ud, har vi udpeget som dem, der har under 20 sammenfaldende respondenter, og de er interessante at undersøge nærmere. Således kan vi konstatere, at spørgsmål 2.2 som handler om graden af anvendelse af træningsarkene i sager, der ikke kan overdrages til Mødeservice, har et lavt sammenfald. Ligeledes har spørgsmål 2.4, 2.8 og 2.9, der handler om de systemmæssige tilknytninger mellem sagen, mødet og alle kunder på sagen

et lavt sammenfald og endelig har spørgsmål 2.21, som handler om, hvorvidt rådgiveren foretager en opfølgning på mødet overfor kunden efter noget tid, også et lavt sammenfald med respondenterne, der i spørgsmål 3.8 svarer, at de mener Vanetrappen er forankret i kulturen.

Tabel 2 – Spørgsmål 3.8 krydset med 2.1 til 2.21 jævnfør bilag 11

Spørgsmål	Antal sammenfaldende Respondenter
2.1 Jeg følger træningsarkene i sager til Mødeservice	28
2.2 Jeg følger træningsarkene i øvrige sager	17
2.3 Jeg booker møder i MEEBS	30
2.4 Jeg tilknytter alle deltageres kundenumre til mødet	10
2.5 Jeg husker at acceptere møder med status "Nyt"	22
2.6 Jeg kontakter kunden samme dag som mødet er booket og afklarer forventninger	20
2.7 Jeg sender mødebekræftelse samme dag som mødet er booket	20
2.8 Jeg tilknytter en sag til mødet	12
2.9 Jeg husker at tilføje alle kundenumre til den tilknyttede sag	14
2.10 Jeg får kunden til at sende de økonomiske oplysninger via Netbank	28
2.11 Jeg opretter opfølgning på sagen for modtagelse af de aftalte dokumenter	28
2.12 Jeg sender sag til Mødeservice samme dag, hvis Mødeservice kan anvendes	25
2.13 Jeg udfærdiger dagsorden til mødet	29
2.14 Jeg forbereder svar til kunden på første møde	23
2.15 Jeg udfylder "Opsamling på mødet" sammen med kunden	22
2.16 Jeg præsenterer "Opinion" og får accept fra kunden på at de vil besvare	25
2.17 Jeg udfærdiger mødereferat umiddelbart efter mødet	26
2.18 Jeg færdigbehandler sagen umiddelbart efter mødet	20
2.19 Jeg afslutter mødet i MEEBS samme dag som det er afholdt	31
2.20 Jeg salgsregistrerer i Salgsopfølgningværktøjet efter mødet	30
2.21 Jeg følger op på mødet med kunden efter nogen tid	16

Disse sammenfald er videre med til at understøtte konklusionen fra tidligere, om at enten tolker rådgiverne ikke spørgsmålet om integrering af Vanetrappen i afdelingen sådan, som Kotter tolker det, og som vi har analyseret det ud fra her, eller også svarer rådgiverne bevidst forkert i spørgsmål 3.8, for ikke at udstille ledelsen eller dem selv.

4.2.3 Opsummering

Under den hovedfase Kotter angiver leder til en optøning af den nuværende tilstand (Ibid, s.28), er det lykkedes ledelsen at skabe en oplevelse af nødvendighed for forandring, hvilket har givet mulighed for at introducere Vanetrappen. Samtidig har det ført til, at rådgiverne har været villige til at starte forandringen med Vanetrappen, da de har kunnet se, at det var nødvendigt at gøre noget anderledes.

Den sidste fjerdedel af rådgiverne der ikke oplever Vanetrappen som en nødvendighed for at flytte sig mod Fremtidens Bank, kan være årsag til at samarbejdet mellem ledelsen og disse rådgivere kan være svært at få etableret. Samtidig kan disse rådgiveres holdninger og handlinger føre til at andre rådgivere mister troen på den styrende koalitions styrke. Således risikeres det, at oplevelsen af at der eksisterer en styrende koalition mindskes, og det ses da også i form af, at næsten en tredjedel af rådgiverne ikke oplever, at der i ledelsen har været et tydeligt nok ”fælles fodslag” i forandringsprocessen.

Når en så stor andel af rådgiverne ikke mener at have oplevet en tilstrækkelig styrke hos ledelsen, er der også en stor risiko for at disse rådgivere bliver inaktive og dermed kan være med til at modsætte sig Vanetrappen. Dette forstærkes yderligere, hvis ikke en klar vision for Vanetrappen etableres. Godt en tredjedel af rådgiverne giver udtryk for, at netop dette mangler i en tilstrækkelig grad. Når visionen for disse rådgivere mangler, øges risikoen for at disse rådgivere arbejder med Vanetrappen i en utilsigtet retning, og det kræver store ressourcer af ledelsen og af forandringsagenterne. Ressourcer som ellers kunne være brugt på at løfte kompetencerne og øge den enkeltes muligheder for at handle i forandringen.

En årsag til den manglende oplevelse af en klar vision kan findes i den manglende udstrækning, hvormed visionen for Vanetrappen er kommunikeret. Både i forhold til den kvantitative kommunikation, hvor der primært kun er anvendt afdelingsmøder af den lokale ledelse, mens 62 procent oplyser også at have fået informationer via bankens Intranet, som udkommer centralt fra. Men også i forhold til den kvalitative kommunikation i den forstand at Vanetrappens vision ikke er forklaret tydeligt nok når ingen af rådgiverne oplyser at de ikke er blevet løbende informeret om forandringerne og visionen, mens kun 66 procent samtidig har oplevelsen af en klar vision.

I den hovedfase Kotter anfører at der introduceres nye metoder (Ibid, s.28) fremkommer endnu en indikation af hvorfor visionen ikke vurderes tydelig og klar. Her står ledelsen overfor at skulle

ændre de strukturer der sætter barrierer for den videre udvikling. Når hver fjerde rådgiver ikke oplever at være ”klædt på” til at udføre de nye vaner der ligger i Vanetrappen bliver det så meget sværere at generere de kortsigtede gevinster der er vigtige for at vise rådgiverne at deres ofre ikke har været forgæves.

De barrierer rådgiverne nævner, er blandt andet manglende tid og for få sager. Tid er blandt andet netop, hvad Vanetrappen er sat i verden for at generere. Men at skabe mere tid på lang sigt, kræver mere anvendelse af tid her og nu. Derfor er en synliggørelse af de kortsigtede gevinster så essentiel. Det er derfor positivt at kun ti procent af rådgiverne oplyser, at de ikke deler deres succes med andre. En af de rådgivere der ikke deler sin succes med andre, har samtidig svaret at Vanetrappen ikke er en nødvendig forudsætning for at bevæge sig mod Fremtidens Bank. Når forandringsprocessen er nået så langt som hertil, begynder den forløbne tid at sætte sine spor på oplevelsen af den tvingende nødvendighed, og denne ene rådgiver har risiko for at sætte hele processen i stå, hvis den generelle oplevelse bliver at nødvendigheden er dalende og der ikke genereres kortsigtede gevinster. I det tilfælde får mistro til Vanetrappen nemlig lov til at vokse, og denne ene rådgivers modstand mod Vanetrappen kan få plads til at sætte dagsordenen for hele afdelingen.

De 90 procent af rådgiverne, der oplever og deler de kortsigtede gevinster, opnår en øget troværdighed omkring ledelsen og forandringsprojektet. Dette giver ledelsen en mulighed for at udbygge Vanetrappen med endnu mere forandring. Dette er vigtigt, for at undgå at fejringen af de kortsigtede gevinster bliver til en fejring af, at Vanetrappen er på plads. Ledelsen skal på dette tidspunkt undgå at rådgiverne misforstår de kortsigtede gevinster som en endelig sejr. Langt den overvejende andel af rådgiverne formår at skelne dette fra hinanden, men 15 procent af dem oplever ikke et vedvarende fokus på yderligere forandring fra ledelsen, og de er således i farezonen for at stagnere eller gå tilbage i udviklingen mod målet for forandringsprocessen.

Først når Vanetrappen har været igennem den hovedfase, hvor Kotter anfører, at forandringen integreres i virksomhedskulturen, er den fuldt implementeret. I denne fase har ledelsen en stor opgave med at instruere rådgiverne verbalt i de sammenhænge, der er mellem de nye vaner ifølge Vanetrappen og de succeser afdelingen har opnået. Fire ud af fem rådgivere oplever Vanetrappen som en integreret del af afdelingen, og det er bemærkelsesværdigt i forhold til at 84 procent også oplever et fortsat stort fokus på yderligere udvikling omkring Vanetrappen fra ledelsen. Det kan da også konstateres at en stor andel af de rådgivere, der svarer, at de oplever Vanetrappen som en

integreret del af afdelingen, samtidig også har svaret, at de ikke anvender dele af Vanetrappen i en udstrækning, der er tilstrækkelig. Det er primært de vaner, der har med de systemmæssige tilknytninger mellem sagen, mødet og kunderne at gøre. Det gælder også for vanen om anvendelse af træningsark i sager, der ikke kan overdrages til Mødeservice og vanen med opfølgning overfor kunden efter mødet. Vi konkluderer heraf at enten tolker rådgiverne ikke spørgsmålet om integrering af Vanetrappen i afdelingen sådan, som det er tiltænkt - som en integrering i kulturen - eller også svarer rådgiverne bevidst forkert på spørgsmålet for ikke at udstille ledelsen eller dem selv.

Den femtedel af rådgiverne, der i integrationsfasen ikke oplever at Vanetrappen er en integreret del af afdelingen, har risiko for at foretage nogle forkerte betragtninger om forbindelserne mellem de ændrede vaner og resultaterne, og de risikerer derved at tillægge Vanetrappen forkerte værdier.

Det er desuden bemærkelsesværdigt, at der i de seks skala-spørgsmål kun er nul til 11 procent af besvarelsenerne i kategorierne 'I mindre grad' og 'I lav grad', mens der er 15 til 28 procent af besvarelsenerne i kategorien 'I nogen grad'. Således kan det konstateres, at de rådgivere vi har konkluderet, svarer i den utilstrækkelig ende af skalaen, langt hen ad vejen er tæt på at opnå en tilstrækkelig anvendelse.

På baggrund af ovenstående opsummering kan det konkluderes, at rådgivernes anvendelse af Vanetrappen i relativ høj grad påvirkes af forandringsledelsen. Dog er der på alle trinene i Kotters model nogle rådgivere, der er i risiko for at stoppe processen for sig selv og deres omgivelser, fordi de tabes i processen. Rådgiverne tabes i processen, fordi trinnene ikke sikres fuldt implementeret, inden der startes arbejde med det næste trin. De medarbejdere der her tabes, vil ifølge Kotter yde et vist niveau af modstand mod Vanetrappen. Ifølge Kotter kan dette være forårsaget af, at ledelsen i processen med Vanetrappen har overvurderet, hvor meget de kan påtvinge rådgiverne af store ændringer eller undervurderet, hvor svært det er at rykke medarbejderne ud af deres bekvemmelighed.

4.3 Betydningen af rådgivernes oplevelse

Vi har indtil nu primært beskæftiget os med en afdækning af Vanetrappens anvendelse på et organisatorisk niveau i forhold til forandringsledelse. I vores videre undersøgelse skifter vi til et lavere organisatorisk niveau med fokus på det enkelte individ. Dette skifte i niveau kræver samtidig et skifte i teoretisk perspektiv for at opnå en forståelse af rådgivernes anvendelse af Vanetrappen på et individuelt niveau.

4.3.1 Grundlag for undersøgelse

Indsigten i rådgivernes forståelse af Vanetrappen er opnået gennem de interviews²⁸, vi har foretaget med fire rådgivere fra Glostrup Afdeling. Interviewene er gennemført via spørgsmålene i spørgeguiden²⁹.

Af de fire rådgiveres udvalgte udsagn vil vi foretage en fortolkning af den betydning, vi udleder heraf. Når vi udvælger de specifikke udsagn fra interviewene, som vi i denne analyse tolker på baggrund af, gør vi det ud fra et ønske om at forstå rådgiverens egen subjektive virkelighedsopfattelse. Derudover foretages en fortolkning af disse betydninger i forhold til meningsskabelse i Weicks syv egenskaber. De fænomener der går igen i de fire interviews, vil vi udtrække i en opsummering og koble til Weicks syv egenskaber. Dette giver os en forståelse af de meningsskabende temaer, der kan være med til at skabe den fælles organisatoriske fortolkning af Vanetrappen i afdelingen.

4.3.2 Hvordan har rådgiverne skabt mening?

Weick mener, at mening skabes som en konstruktion af identiteten, hvor individet forsøger at forme og reagere på sine omgivelser. Det gør det blandt andet ved, at spejle sig i omgivelsernes forståelser af det, der skabes mening om. Ifølge Weick kan mening skabes, når det er muligt at reflektere over tidligere hændelser og handlinger, der kan være med til retrospektivt at skabe mening med en handling eller hændelse i nuet. Det sker, når de omgivelser og den situation individet befinder sig i giver mulighed for handling og reaktioner, som fører til ændring af omgivelserne. Samtidig kræver det ifølge Weick en social proces, hvor der opnås fælles forståelse i samspillet med andre, og hvor meningsdannelse sker løbende over tid, således at nuet ikke giver mening, før det der er sket, er fortolket, og nuet derved er forbi. Til disse processer mener Weick, at individet udvælger ledetråde fra kendte strukturer og kobler disse til den større sammenhæng. Når meningen på denne måde

²⁸ De fire interview fremgår af bilag CD-ROM.

²⁹ Spørgeguiden fremgår af bilag 12.

skabes så individuelt, kan man ikke tale om én sandhed, men om flere individuelle sandheder. Derfor kan mening ikke skabes på et præcist grundlag, og Weick mener, at mening udvælges ud fra det, som virker troværdigt og mest sandsynligt (Weick).

Weick anskuer retrospektivt, hvordan en oplevelse af en gennemført proces kan forstås. Der gives i teorien ikke direkte handlingsprægede anvisninger på, hvordan en meningsskabende proces skal tilrettelægges. Vores analyse bliver derfor kun et her-og-nu billede af den kontinuerlige proces.

4.3.2.1 Rådgiver A

Når rådgiveren igennem interviewet fortæller om sin *konstruktion af identitet* i forhold til Vanetrappen, kommer den til udtryk igennem et helt essentielt citat for rådgiverens meningsskabelse: ”...*under stadigvæk udvikling*”. Udsagnet indledes med en blufærdig latter. Dette tolker vi som om hun føler, hun udgiver sig selv. Vores opfattelse af hendes udsagn og latter er at hun er på et meget tidligt niveau i forandringsprocessen, og at hun oplever der er lang vej igen. Ifølge Weick konstrueres ens identitet gennem de forsøg, man gør med at forme og reagere på sine omgivelser (Weick, s.18-24). Når rådgiveren giver udtryk for sine værdier lægger hun stor vægt på kundens oplevelse og omtaler det både i form af en ordentlig rådgivning, høj faglighed og det at skabe ny viden til kunden, samtidig med at behovene afdækkes. Disse værdier er i vores fortolkning med til at forme og reagere på hendes interaktion med kunden og er dermed med til at skabe mening om hendes identitet som rådgiver i forhold til kunderne. Når hun taler om sin identitet i forhold til at være rådgiver og anvende Vanetrappen, giver hun som tidligere nævnt udtryk for, at der kræves mere arbejde med for at få på plads. De værdier rådgiveren tilknytter til sin identitet som rådgiver, matcher de opfattelser mange kunder har af Danske Banks værdier. Weick anfører også, at man i sin konstruktion af identiteten spejler sig i omverdens forståelse af organisationen (Weick, s. 18-24), og denne spejling i kundernes opfattelser er således i vores fortolkning med til at holde rådgiveren tilbage fra at skabe fyldestgørende mening om Vanetrappen. Det skyldes, at forandringerne og ledelsen af forandringerne i større grad i dagligdagen lægger vægt på effektivitet og processer. Som vi i afsnit 0 har afdækket, er netop de vaner fra Vanetrappen, der har at gøre med processer og handlinger, der ikke har en direkte indvirkning på kundetilfredsheden eller en tidsoptimering også været dem, der har været sværest at tage til sig for rådgiverne.

Et andet væsentligt aspekt omkring rådgiverens meningsskabelse i forhold til hendes konstruktion af identitet, er hendes identitet som onlineambassadør³⁰ for afdelingen. Således er et af de punkter fra Vanetrappen, hun lægger allermest vægt på det punkt, hvor rådgiverne skal få kunden til at anvende netbanken til at få overdraget de økonomiske oplysninger. Vores opfattelse heraf er, at denne vægtning er et direkte udtryk for hendes identitet som onlineambassadør, og at hun igennem konstruktionen af denne identitet, har skabt en mening om, at dette giver værdi for både kunden, banken og hende selv.

Den tvetydighed der opstår omkring det faktum, at rådgiverens identitet som følge af Vanetrappen nu ikke længere alene konstrueres ud fra hendes opfyldelse af kundens tilfredshed, men også af hendes evne til at udføre processerne og handlingerne omkring forberedelsen og afholdelsen af kundemødet og den efterfølgende sagsbehandling på en effektiv måde, er ifølge Weicks teori en anledning til at skabe ny mening (Weick, s. 24-30). Den mening der skal skabes omkring de nye vaner og processer skabes *retrospektivt* ved refleksioner over tidligere hændelser. Rådgiveren erkender, at mange af de ændringer der ligger i Det Gode Kundemøde, er nytænkning af ting, man gjorde i forvejen, der nu blot er sat mere i system. Hun omtaler blandt andet dagsorden som et eksempel på en vane, man også havde før introduktionen af Det Gode Kundemøde, hvor man stadig lavede en 'plan for mødet', mens det i de nye vaner nu beskrives som en 'dagsorden' der skal præsenteres for kunden. Vi tolker af dette, at rådgiveren oplever, at hun ved at trække på disse erfaringer med at lægge en 'plan for mødet', har kunnet foretage en retrospektiv refleksion, der har gjort det nemmere for hende at implementere vanen omkring dagsordenen fra Det Gode Kundemøde. Hun tilkendegiver også, at hun i forhold til vanerne i Mission 30 % ikke i samme grad har haft nogle retrospektive oplevelser at koble disse nye vaner til. Således udtrykker hun: *"...der er nogle mere faste rammer det skal ind i, hvor vi før selv har kunnet styre vores tid bedre."* Dog siger rådgiveren også, at den del af Vanetrappen med at få papirerne ind før mødet altid har været der. I dag har handlingens udeladelse dog en større konsekvens, da sagsforløbet ikke kan videreføres i processen og den tidsbesparelse, der skal opnås, bortfalder, hvis sagen afvises i Mødeservice. Således udtrykker rådgiveren i vores fortolkning også her en oplevelse af en mulighed for at trække

³⁰ Begrebet 'onlineambassadør' er en titel udvalgte rådgivere med potentiale til at udbrede budskabet om øget anvendelse af de digitale processer er tildelt. Deres opgaver som ambassadører for brugen af de onlineløsninger banken tilbyder kunderne, omfatter blandt andet at øge afdelingens samlede andel af kunder der er tilknyttet netbanken, samt at øge rådgivernes anvendelse af de funktioner netbanken har til interaktion med kunderne – herunder blandt elektronisk underskrift af dokumenter og overdragelse af økonomiske oplysninger ved samtykke til SKAT.

på noget retrospektivt, men også en oplevelse af, at Vanetrappen dog har givet denne handling en større konsekvens og dermed nødvendighed.

Under interviewet skaber rådgiveren også mening retrospektivt i forhold til de oplevelser, hun indtil nu selv har haft med Vanetrappen. Det gør hun for eksempel igennem erkendelserne af, at hun har oplevet at spare tid på selve kundemødet. Til trods for at hun oplever, at mange af hendes kolleger har haft udfordringer med Mødeservice, så har hun selv kun haft positive oplevelser. Ifølge Weick vil disse erkendelser, der kommer frem under interviewet være med til at skabe mening for rådgiveren retrospektivt i forhold til, når hun næste gang står overfor at skulle anvende forandringerne.

Når rådgiveren i interviewet fortæller om hvordan hun igennem handlinger har ændret hendes meningsskabelse, er det anvendelsen af de træningsark, som er udarbejdet, der hjælper hende til at følge processen, og føre hende sikkert igennem Vanetrappens nye vaner. Flere steder i interviewet tilkendegiver hun også, at hendes individuelle prioritering af bankens fokusområder er en nødvendighed, fordi der sker så mange ting. Vi fortolker dette således, at anvendelse af træningsarkene og en prioritering af hendes fokus på Vanetrappens vaner, især anvendelsen af Mødeservice, som hun selv fremhæver, er nødvendig for hende for at skabe mening. Således bliver anvendelse af træningsarkene og prioritering for hende *handlinger der ændrer* hendes meningsskabelse, ved at de er med til at skabe en fortolkning af situationen. Rådgiveren fremhæver også enkelte konkrete handlinger, der har ændret hendes meningsskabelse, og hun fremhæver især et møde, der havde været forberedt i Mødeservice, hvor hun på mødet med kunden havde en praktikant med på sidelinjen. Da mødet var slut og praktikanten udtaler: *"Det gik jo helt vildt hurtigt det her!"*, starter i vores fortolkning en meningsskabende proces hos rådgiveren på basis af den handling, hun lige har udført med rådgivning af kunden på baggrunden af den forberedelse, der er sket i Mødeservice. Således tilkendegiver hun i interviewet, at praktikantens udtalelse viste hende at *"han kunne ligesom også se fidusen i det"*. Det vi især lægger mærke til i vores fortolkning af dette udsagn, er ordet 'også'. Således tolker vi, at rådgiveren af den handling hun lige havde udført 'også' havde set fidusen og dermed skabt mening ud af denne handling.

Weick anfører også at meningsskabelse er en *social proces* (Weick, s.38-40). Den udtalelse praktikanten kommer med viser også, hvordan rådgiveren har skabt mening omkring brugen af Mødeservice i den sociale proces. Praktikantens udtalelse bliver en forstærkelse af hendes oplevelse om at mødet gik hurtigere end forventet, og er med til at skabe hendes mening om situationen og

dermed også af den vane fra Vanetrappen der førte dette resultat med sig – i dette tilfælde brugen af Mødeservice.

Der er mange andre nedslag i interviewet, der gengiver episoder hvor rådgiveren skaber mening igennem en social proces. Rådgiveren omtaler blandt andet de daglige morgensamlinger, hvor antallet af sager, der den pågældende dag vil kunne overdrages til Mødeservice, drøftes i plenum *”så vi kan bevare fokus”*. Denne seance er ifølge rådgiverens udtalelser præget af, at ledelsen foretager opfølgningen og henviser til teamets forandringsagent, hvis der er spørgsmål. Rådgiveren anfører, at hendes snak i afdelingen omkring Vanetrappen primært er sket indenfor teamet og i et samarbejde med teamets forandringsagent, og hun argumenterer i den forbindelse, at de drøftelser der foregår i teamet er med til at holde fokuset og sikre, at de får produceret flere sager som følger koncepterne omkring Mission 30 %. Men samtidig erkender hun også, at de drøftelser der tidligere har været i teamet, *”har lagt lidt låg på at man fik lavet sagerne, for det var lidt besværligt”*. Denne udtalelse tolker vi sådan, at de tidligere drøftelser har drejet sig om, at handlingerne ifølge Vanetrappen har været lidt besværlige, og at disse drøftelser har været årsag til, at hun i starten havde svært ved at komme i gang med brugen, da hun ikke havde skabt mening i den sociale proces. Weick mener, at individet er nødt til at tilpasse sine handlinger til andres, og at meningsskabelse sker der hvor der opleves en social opbakning (Weick, s.38-40). Det kan være både i interaktioner, hvor man mødes ansigt til ansigt, men også i de forventninger man har om andres holdninger og intentioner (Weick, s.38-40). Når rådgiveren derfor refererer til, at en af de udfordringer hun oplever, er at der er meget stor usikkerhed omkring, hvem der har ansvaret for at de tal og beregninger, der leveres af Mødeservice er rigtige, så tolker vi, at denne forventning om de andres usikkerhed er med til at øge hendes egen usikkerhed, og dermed også med til igennem en social proces at skabe en anledning til ny meningsskabelse.

En anden udfordring rådgiveren oplever, er de begrænsninger, der opstår i anvendelsen af Vanetrappen, når den ikke gælder for alle sagstyper endnu, og således endnu ikke er fuldt udrullet. Et eksempel på en udfordring for anvendelsen som hun giver, er når en ny sag skal startes, så bliver det *”en hurdle”* at skulle vurdere, hvorvidt sagen er omfattet af Mødeservice eller ej. Dette tolker vi som et eksempel på, at det at skabe mening sker i en *fortløbende proces*. Når rådgiveren oplever, at der er et problem omkring dette og også udtaler *”en forandring tager jo også tid”*, så tolker vi dette som en erkendelse af, at der igennem forandringsprocessen skabes mere og mere mening med Vanetrappen. Rådgiveren erkender, at Vanetrappen skulle *”gerne give mere tid i den sidste ende,*

men lige nu og her, så er det lidt en udfordring at få de der rammer til at køre”. I den sammenhæng tolker vi også, at der er tale om en tilkendegivelse af, at meningsskabelsen sker i en fortløbende proces. Weick argumenterer, at nuet aldrig kan give mening, da vi skal bruge historien - via retrospektive refleksioner – til at skabe mening med nuet, og efter den proces er vi allerede forbi nuet (Weick, s. 49). Når rådgiveren således tilkendegiver, at hun er bevidst om målet, men endnu ikke kan se, hvordan det skal nås, så tolker vi det som en erkendelse af, at hun har skabt mening om, hvor Vanetrappen skal føre hende hen, men mangler noget eller nogen til at guide hendes usikkerhed og den flertydighed rammerne opstiller, hvilket hun oplever som en hindring for hendes vej mod målet.

Weick mener, at individer *udvælger ledetråde*, hvorfra man udvikler en større mening af det, der sker. Disse ledetråde kobler individerne ifølge Weick til en referenceramme, hvorved der skabes orden i de mulige meninger, individet kan skabe på baggrund af de refleksioner, der sker retrospektivt (Weick, s. 49-50). Rådgiveren giver udtryk for en række af disse ledetråde, men en del af dem har en fælles referenceramme omkring det, vi tolker som årsager til eller undskyldninger for ikke at anvende Vanetrappen. Det tolker vi blandt andet på udsagn, som *”der føler jeg at jeg bliver nødt til at dykke ned i lønsedlerne selv og se hvordan det reelt ser ud”*, *”Vi har rigtigt mange bolde i luften”*³¹, *”Jeg mangler bare at vi kan sende det hele ind”*, *”...har været lidt forvirrende”*³² og *”Det er ikke altid at det passer ind i en travl hverdag”*. Derudover har rådgiveren også en række udsagn, som vi tolker til en fælles referenceramme om en forståelse for Vanetrappens værdiskabelse: *”Det er at give os mere tid til kunderne”*, *”Give kunderne en god oplevelse, eller i hvert fald at sikre at alle kunderne får den samme gode oplevelse af banken”* og *”at få sendt sagen samme dag til Mødeservice – det er også relevant”*. Hun tilkendegiver også, at de for hende to vigtige handlinger på Vanetrappen er vigtige, fordi de muliggør de øvrige trin i en højere og mere effektiv grad.

Disse referencerammer der skaber orden i de mulige meningsskabelser, er en nødvendighed for individet i den proces Weick mener, der slutteligt sker i en meningsskabelsesproces. Her udvælger individet *intuitivt* den mening, der er mest *plausibel* for rådgiveren. Den plausibilitet er både baseret i individets erkendelser fra meningsskabelsesprocessen igennem de seks andre egenskaber, men

³¹ Udsagnet gives i forbindelse med en indikation af at det ikke kun er Det Gode Kundemøde og Mission 30 % der tager rådgivernes fokus, men også et omfattende Kundeprogram der netop er introduceret og en række af andre væsentlige forandringer der kører samtidig.

³² Udsagn om implementeringsprocessen for Mission 30 %

også baseret i den usikkerhed der opstår som følge heraf (Weick, s. 57). Vi tolker, at rådgiveren på den baggrund fremkommer med nogle perspektiver om, hvordan hendes fremtid som rådgiver, kommer til at forme sig. Hun udtaler således: *"Det bliver noget med at holde mange kundemøder"*. Derudover tolker vi, at hun ser en fremtid, der kræver en ensartethed i behandlingen af kunderne, så de får den samme gode oplevelse. På et tidspunkt i interviewet gengiver hun, hvad hun mener, hun får ud af at følge Vanetrappen. Hun har forinden netop fortalt om en væsentlig tidsbesparelse på et kundemøde – som jo netop er en af målsætningerne for Mission 30 % - men da vi spørger ind til, hvordan denne erkendelse påvirkede hende, skifter hun fokus fra tidsbesparelsen og hen på, at hun ikke skal have fokus på tallene i rådgivningen, men kan holde fokus på de andre ting kunden kommer med, og hun skaber dermed i vores fortolkning, en for hende plausibel mening hængt op på hendes værdier som rådgiver, som hun tidligere i interviewet har givet udtryk for, frem for en meningsskabelse omkring den tidsbesparelse der er opstået og som reelt er en af målsætningerne for Vanetrappen.

Rådgiveren fortæller også om de handlinger, som hun ikke finder værdi i. Vi tolker i den forbindelse, at hun har skabt en for hende mere plausibel mening med Vanetrappens vaner ved at ændre i de forudsætninger, hvorunder banken ellers har tiltænkt dem. Det gør hun blandt andet ved 'Opsamling på mødet', som er tiltænkt udført i samarbejde med kunden, så man kan koordinere og afstemme sine forventninger til hinanden. Her mener rådgiveren, at det giver mere værdi i mange tilfælde, at kunden kan komme hurtigere ud af døren, og at hun så sender opfølgningen til kunden efterfølgende. Når det kommer til Vanetrappens vaner omkring det at give kunden svar på første møde, tolker vi også, at rådgiveren har skabt sin egen plausible mening om dette. Således udtaler hun, at kunderne: *"også godt [kan] forstå at vi ind imellem lige skal [...] overveje"*.

4.3.2.2 Rådgiver B

Set i forhold til Vanetrappen er rådgiverens *konstruktion af identitet* i stor udstrækning forbundet med hendes forestilling om, at hun er omstillingsparat, hvilket fremgår af følgende citat: *"jeg tænker ikke jeg skal ændre på mig selv. Jeg er omstillingsvillig og skal bare gøre tingene på en ny måde, hvilket vi har gjort så mange gange før"* Disse ord bakkes op af et senere udsagn i interviewet, hvor hun beretter, at *"føler ikke jeg giver køb på sig selv i disse forandringer, da jeg ved dagen i dag ikke nødvendigvis er den samme som i morgen"*. Rådgiveren giver tillige udtryk for, at *"jeg skulle gerne kunne agere i disse forandringer, og det føler jeg også at jeg kan"*, og at det oven i købet er vigtigt for hende med en faglig udvikling. Dette tolker vi, som at rådgiveren selv

oplever en klar forståelse af, hvorledes Vanetrappen påvirker hendes identitet, og at hun således ikke er låst af tidligere identiteter. Rådgiveren mener således ikke, at hendes rolle har ændret sig synderligt, da kravene til de faglige og personlige kompetencer samt til holdninger og værdier, ikke essentielt har ændret sig, da den arbejdsmæssige hverdag som bankrådgiver er under evig forandring, og der i stort omfang og løbende sker nye tiltag, man i banken skal indordne sig under. I relation til disse udtalelser fortæller rådgiveren samtidigt, at *”Jeg skal skubbes i gang, sådan fungerer jeg. Derfor kan det godt tage lang tid for mig at komme i gang, da jeg ikke lige får sat mig ind i de nye tiltag”*. Ydermere fortæller rådgiverne, at *”jeg skal have oparbejdet nogle vaner, så jeg kommer til at bruge det, da jeg slet ikke er god nok til endnu”*. Begge udsagn bliver fortalt med et smil på læben. Vores opfattelse af disse udsagn er, at hun er på et tidligt stadie i processen omkring Vanetrappen og ikke fuldt kan identificere sig med disse, hvilket er i skarp kontrast med ovenstående omstillingsparathed. Rådgiverens udtalelse: *”handler om at være mig selv, og samtidigt kunne leve op til de krav banken stiller”* opsummerer i virkeligheden rådgiverens egen oplevelse af forandringsparathed, med den udfordring hun står overfor ved at skulle skubbes i gang for at kunne handle og dermed anvende Vanetrappen. Ifølge Weick søger hun hermed igennem en selvforstærkning at etablere en positiv selvforståelse, hvorved hun oplever sig selv som kompetent.

Et vigtigt punkt omkring rådgiverens meningsskabelse i forhold til hendes konstruktion af identitet, er hendes nyudnævnte rolle som forandringsagent³³ i hendes team og afdelingen. Vores opfattelse er, at hun igennem konstruktionen af denne identitet, har skabt en mening om, at dette giver værdi for både hende selv og kollegaerne i teamet. Ifølge Weick har hendes identitet som forandringsagent således påvirket hendes meningsskabelse, da hun forsøger at forme og reagere på de omgivelser, hun møder i sin nye ansvarlige rolle, hvilket har været med til at etablere en forståelse af sammenhæng og kontinuitet i hendes meningsskabelse omkring Vanetrappen.

Mening skabes *retrospektivt* ud fra den erfaring som rådgiveren tidligere har gjort sig. Rådgiveren fortæller således i interviewet, at *”jeg er atypisk, da jeg ikke har været med i hele opstartsfasen grundet...”*. Dette tolker vi som om, at rådgiveren først efter sin tilbagekomst på arbejdspladsen og dermed forholdsvis sent i forløbet har kunnet skabe mening retrospektivt omkring Vanetrappen. Rådgiverens meningsdannelse har således været forstyrret i denne fase af implementeringen og hun kan miste grebet om tingene, idet meningsskabelse ifølge Weick er en aktivitet, hvor der forsøges

³³ Begrebet 'forandringsagent' er en titel udvalgte rådgivere er tildelt, hvor de sammen med den lokale ledelse har ansvaret for træning i de nye vaner.

skabt orden ved brug af refleksioner over tidligere hændelser. Rådgiverens udsagn om, at *"jeg skal bare gøre tingene på en ny måde, hvilket jeg har gjort så mange gang før"* opfatter vi som en erkendelse af, at en stor del af de ændringer der ligger i de nye tiltag, har lighed med det, som rådgiveren før har gjort sig, men nu i en langt mere punktlig og struktureret form. I rådgiverens meningsskabelse vil nye informationer blive holdt op mod hendes tidligere erfaringer, hvorved hun ifølge Weick, kan tildele de nye forandringer en mening. I interviewet udtaler rådgiveren endvidere med overrasket og glad stemmeføring, at *"alt jeg får tilbage fra Mødeservice er jo klappet og klart"* og i forlængelse heraf udtaler hun, at *"på den baggrund har jeg lavet nogle flere Mission 30 % sager"*. Efter vores opfattelse er rådgiverens behandling af flere sager foretaget ud fra en retrospektiv refleksion af førstnævnte erkendelse. Herved er meningen skabt på baggrund af en erindring.

Undervejs i interviewet kommer rådgiveren flere gange ind på hendes forholdsvis nye rolle som forandringsagent, og her udtaler hun i den forbindelse, at *"som forandringsagent bliver jeg nødt til at bruge det, og så kan jeg ligeså godt kaste mig ud i det"*. Ifølge vores tolkning viser hun med disse udtalelser, at udnævnelsen til forandringsagent har været en *handling der ændrer*. Det skyldes, at hendes identitet forinden ikke for alvor er hængt op på Vanetrappen, og at de handlinger som har skabt mening retrospektiv ikke har ændret hendes meningsskabelse i en sådan grad, at anvendelsen bliver udnyttet fuldt ud. Via udnævnelsen som forandringsagent føler hun sig dog nødsaget til at åbne op for iværksættelsen af nye fortolkninger af Vanetrappen og dermed den omverden, hun er medskaber af. Hun udtaler senere i interviewet omkring sin rolle som forandringsagent, at *"jeg har på få uger ændret min brug af Mission 30 %, da jeg for alvor får brugt det og fået lavet nogle flere sager"*. Ydermere fortæller rådgiveren med en latter i stemmen: *"Agentkasketten hjælper i den grad. Jeg er begyndt at tænke anderledes omkring det, og syntes det er fedt, at det ikke har krævet længere tid at omstille sig"*. Efter vores opfattelse har rådgiveren på baggrund af sin rolle som forandringsagent opnået en ny forståelse af Vanetrappen. Hendes muligheder for handling udvides og dermed også hendes forestilling om, hvad der kommer til at ske. Dette understreges yderligere af, at hun udtaler *"jeg har succes med de få sager jeg har sendt ind, så det skal jeg bare det her"* Udsagnet bliver sagt med et lettelses suk, hvilket efter vores tolkning indikerer, at hun er lettet over at komme i gang med brugen af Vanetrappen og samtidig har følt et vis form for stress ved ikke at anvende Vanetrappen efter hensigten tidligere. Den adfærd rådgiverens nye rolle som forandringsagent har foranlediget, har således været *handling der ændrer*. Dette er ifølge Weick med til at skabe hendes fortolkning af situationen, samtidig med at hun påvirker den. Rådgiverens

brug af Mission 30 % og det forøgede antal sager sendt til behandling hos Mødeservice har afstedkommet nye handlinger, der ændrer, for som hun senere udtaler: *”det er uoverskueligt at sende sagen ind til Mødeservice, da behandlingen tager længere tid, hvilket bevirker jeg hellere vil gøre som jeg plejer, da vi i forvejen ikke har lange nok frister overfor kunden”*. Rådgiveren skaber således hele tiden sin egen omverden i kraft af de fortolkninger og handlinger, hun iværksætter, og det er igennem disse iscenesættende eller italesættende handlinger, at mening skabes.

Rådgiveren fortæller, at der blandt kollegaerne i hendes team er stor fokus på Vanetrappen, og der bliver talt om tingene. Når fortællingen i interviewet går mere specifikt på selve snakken omkring Vanetrappen, er der flere ting, der går igen. Hun udtaler blandt andet, at snakken går på, at *”vi har ikke været gode nok til at bruge det, og vi skal lave flere sager”*. Snakken går yderligere i retning af, at *”vi skal indse at det ikke er sværere end det er, og vi alle er rimeligt i gang med det. Det handler bare om, at vi skal se lyset...”*. Det er vores opfattelse, at der i rådgivernes oplevelse i den sociale proces, ikke bliver behandlet det nødvendige antal sager i Vanetrappen og anvendelsen ikke er optimal. Rådgiverne snakker tydeligvis om Vanetrappen og prøver at agere i det foranderlige miljø, der ifølge dem selv mangler bare lige det sidste skridt, før de er i land. Ser vi nærmere på rådgiveren, så er der store ligheder i hendes identitet, og den snak der foregår blandt kollegaerne i teamet og dermed meningsskabelsen omkring Vanetrappen. Hermed kan hendes identitet være knyttet stærkt op på afdelingen som social gruppe, hvilket Weick forklarer med, at individuel mening dannes der, hvor der er social opbakning eller fælles accepteret gyldighed og relevans. Meningsskabelse er således en social proces skabt og understøttet gennem udvikling af fælles sprog og social interaktion. Rådgiveren udtaler, at *”det handler om hvor vi starter, og hvor vi gerne skulle slutte henne når det hele er færdigt”*. Dette opfatter vi som en erkendelse fra rådgiveren om, at meningsskabelsen sker i en *fortløbende proces*. Rådgiverens meningsskabelse udvikler sig således efterhånden, som forandringen forløber. Rådgiveren udtaler endvidere, at *”det skulle gerne give mere tid i den sidste ende, men lige nu og her, så er det lidt en udfordring at få rammerne til at køre”*. Dermed har rådgiveren i begyndelsen af forandringsprocessen søgt mening på et overordnet niveau med at gå i gang. Undervejs i processen efterspørger hun mening med de konkrete aktiviteter, og efterhånden som det bliver tydeligt for rådgiveren, hvordan Vanetrappen kommer til at påvirke hendes adfærd, giver vanerne mening på et dybere niveau.

Undervejs i interviewet giver rådgiveren udtryk for en række *ledetråde der udvælges*. Disse ledetråde er ifølge Weick simple, bekendte strukturer, der som frø danner kimen til at udvikle en

større forståelse af hvad der måske foregår. En del af dem har en fælles referenceramme, omkring det vi tolker som årsager til eller undskyldninger for ikke at bruge Vanetrappens vaner. Det tolker vi blandt andet på udsagn som *"hverdagen kommer væltende, og der er alt for meget at se til"*, *"kunne jeg presse to timer ned til en, ville det være muligt"*, *"ser på det som en stor forandringer, og ikke en masse små elementer, der kan tages enkeltvis"* og *"må oparbejde vaner, så jeg komme til at bruge det"* samt *"gør som jeg plejer, når jeg har travlt"*. Derudover har rådgiveren også en række udsagn, som vi tolker til en fælles referenceramme om en forståelse for Vanetrappens værdiskabelse: *"kan sagtens se ideen med det"*, *"det sparer mig en masse tid"*, *"jeg kan afholde flere møder og behandle flere leads"*, *"det giver i sidste ende en god oplevelse for kunden"*. Ledetrådene fortolkes ikke ens af alle individer, da hver enkelt individ har sin egen referenceramme, som ledetrådene holdes op mod og som vil være med til at forme den individuelle meningsdannelse. Derved skabes der en orden i de mulige meninger, der er til rådighed i den aktuelle situation. Hvilken mening en udvalgt ledetråd tillægges, afgøres af referencerammen og den kontekst, udvælgelsen foregår indenfor.

Meningsskabelse indeholder ikke et endegyldigt rigtigt svar, da det præcise sande faktum ikke eksisterer. Det er derfor vigtigere, at den mening der skabes er plausibel og sandsynlig. Rådgiveren fortolker dermed *intuitivt* forandringerne ud fra, hvad hun anser som den mest *plausible* og sandsynlige forklaring. Således udtaler rådgiveren med et positivt og et fast udtryk i stemmen i relation til anvendelsen af forandringerne: *"I forhold til tidligere sparer jeg tid på sagsbehandlingen og kan afholde flere kundemøder og behandle flere leads"*. Vi tolker på den baggrund, at rådgiveren kan se de intentioner, der ligger til grund for Vanetrappen og de handlinger dette medfører. Rådgiverens meningsskabelse er her i relation til hendes egen interesse og begrundet med tidligere erfaringer og relevant som grundlag for handling, og derfor virker den plausibel og sandsynlig i hendes kontekst, hvorved hun har mulighed for at få en troværdig forståelse af begivenhederne. Rådgiveren udtaler derudover med forlegen stemme, at *"jeg kan godt se ideen med det, men ikke altid jeg lige får det gjort"* og i forlængelse heraf udtrykker hun vagt og trækker på ordene *"Vi har rigtig meget at se til, men det handler jo om, at jeg skal tage mig tiden og få indarbejdet nye vaner"*. Rådgiveren har således efter vores opfattelse skabt en forståelse, der ikke fuldt ud giver mening for hende og som ikke virker til at fungere helt efter hendes hoved. Rådgiveren lader sig således overbevise af den forklaring, der virker mest sandsynlig i den begrænsede anvendelse af Vanetrappen, selvom den ikke nødvendigvis er sand.

4.3.2.3 Rådgiver C

Rådgiverens *konstruktion af identitet* bygges i meget stor grad op omkring det, Weick kalder en selvforstærkning og positiv selvforståelse. Det ses i de mange referencer, hun i interviewet skaber, omkring i hvilken udstrækning hun selv formår at anvende Vanetrappen, og de mange udfordringer de fleste af hendes kolleger står overfor. Det tolker vi af et udsagn som: *"...og nogle bliver rigtig, rigtig trætte derude, og eeh.... nu er jeg ikke så meget træt i det..."* og *"..., så jeg starter og kommer godt ind i det fra starten af, men for mange virker det bare...[besværligt]"*. Derudover kommenterer hun på sine kollegers opfattelse af Mission 30 %, som hun ikke deler, fordi hun har en forhåndsviden som agent: *"For nogen virker det uoverskueligt, og de kan ikke se besparelsen i de fem minutter det tager"*. På den måde tolker rådgiveren mere på de andres meningsskabelse, end hun reelt afslører sin egen. Det ses også af det ordvalg, hun gør brug af igennem meget store dele af interviewet, hvor hun sætter svarene i relief til 'de', 'man' og 'nogen' i stedet for 'jeg', 'os' og 'vi', uanset om vi spørger direkte ind til hendes oplevelse af forholdene. Vi tolker af dette, at hun prøver at lægge afstand til den identitet, hun udviser i forhold til Vanetrappen, fordi den ikke er i tråd med hendes identitet som forandringsagent. I øvrigt fortæller rådgiveren, at de værdier hun lægger vægt på ved at være rådgiver, er frihed under ansvar, at kunderne skal kunne stole på hende, lide hende og vide at det hun siger, er rigtigt. Igennem dette danner hun ifølge vores fortolkning også sin identitet i forandringerne. Når vi i interviewet spørger ind til, hvor hun ser sig selv i forandringerne og i Fremtidens Bank, ser hun fortsat sig selv som rådgiver, men hun kan godt have en frygt for at blive for gammel og ikke kunne følge med. Det kommer også til udtryk igennem udsagnet *"Altså jeg kan sagtens følge med [...], det er ikke det, der er udfordringen. Udfordringen er, at der kommer for meget på én gang"*.

Når der i interviewet gengives en meningsskabelse hos rådgiveren i et *retrospektivt* perspektiv, taler hun også om sine kollegers mangler, mens hun fremhæver sin egen formåen: *"For nogen er det svært, fordi de godt kan lide at gøre det på den gamle måde – og jeg har det ikke sådan"*. Når rådgiveren betragter forløbet omkring Vanetrappen retrospektivt, oplever hun, at der har været alt for mange ting sat i gang samtidig i banken. Hun har en oplevelse af, at de afdelinger, der står for at skulle udrulle en ny forandring, ikke snakker sammen, og pludselig er der mange forandringer, der skal implementeres samtidig og oveni hinanden. Dette tolker vi således, at der for hende skabes en retrospektiv mening om, at forandringen er svær at implementere, fordi den forsøges implementeret samtidig med alt det andet. Meningsskabelse sker også retrospektivt i den form, at hun i sit tidligere job gjorde en række af de ting, hun også nu skal gøre, men at hun undres over, hvorfor det først er

nu, at Danske Bank implementerer dette. Således udtaler hun: *"Skal jeg nu spørge om det – det har jeg jo gjort hele tiden"*. Hun mener, dette har gjort det nemmere for hende at implementere Vanetrappen, mens vi tolker, at det netop er det, der har givet hende skyklapper på i forhold til at optage Vanetrappen. Vi tolker, at hun har haft en oplevelse af, at hun gør mange af vanerne i Vanetrappen i forvejen, og at hun derfor ikke har sat sig rigtig ind i, hvad de nye vaner indebærer. Det gør sig også gældende, da vi spørger ind til, hvad Vanetrappen i hendes forståelse skal være med til at løse. I første omgang svarer hun slet ikke på spørgsmålet, men vælger at fortælle om hvad hun mener, der skal til for at få rådgiverne til at bruge Vanetrappen. Da vi spørger igen på en anden måde, forstår hun slet ikke spørgsmålet, og spørgsmålet må omformuleres tre gange yderligere. Derefter opstår en lang pause, hvorefter hun fremkommer med svaret: *"tidsbesparelser for os, sådan at vi kan holde flere kundemøder [...] at vi skal have fat i flere kunder [...] at fjerne administrative opgaver"*. Vi tolker, at der rent faktisk her i interviewet sker en retrospektiv meningsskabelse, da hun begynder at reflektere over de budskaber om Vanetrappens vision som tidligere har været udmeldt.

Således bliver denne refleksion under interviewet også en *handling, der ændrer*. Da først rådgiveren får åbnet op for erkendelsen af, hvad Vanetrappen egentlig er sat i verden for, tolker vi, at hun også skaber en ny eller i hvert udvider sin mening om Vanetrappen. En anden handling der har ændret, er da hun første gang sendte en ejerskiftesag ind til Mødeservice. Hun oplevede, at brugen af denne vane ledte til sparet tid, men dog ikke de lovede 30 %. Hun måtte dog erkende, at konceptet holdt. Dette tolker vi sådan, at hendes faktiske brug af Mødeservice har været en handling, der ændrer hendes meningsskabelse. Hun fortæller også, at hun har haft rigtig mange sager, ikke nødvendigvis selv, men i sin rolle som forandringsagent har hun haft dem sammen med sine kolleger. Igen refereres der til flere sagers overdragelse til Mødeservice som en succes. Da vi stiller spørgsmålet om, hvorvidt hun har haft en oplevelse af, at hun skulle have gjort noget anderledes i processen omkring implementering af Vanetrappen, oplyser hun, at det har hun ikke haft. Denne erkendelse tolker vi også kan være en handling, der ændrer. Måske man kan argumentere, at det ikke så meget er en handling som en tanke, der fører til handling – til uforandret handling. Når hun således ikke mener at have begået nogle fejl i forandringsprocessen, så vil hun ikke reagere anderledes næste gang, dermed fortolkes den næste situation på samme måde, og det fører ifølge Weick ikke til ny meningsskabelse. Hun kan således risikere at blive fastlåst i et gammelt meningsmønster. Rådgiveren udtaler endvidere: *"Jeg synes, det er rigtig skægt, at vi får nogle nye arbejdsredskaber..."* men erkender i forlængelse heraf også, at der er sat alt for meget i gang på

samme tid. I en anden sammenhæng erkender hun også, at der ekspederes for få sager. Af disse udsagn tolker vi, at om end hun sætter pris på de nye vaner, og kan se værdien af dem, så er der også handlinger, der ændrer denne meningsskabelse til en begrænset anvendelse af Vanetrappen.

Når interviewet drejer ind på den meningsskabelse, der sker i den *sociale proces*, taler rådgiveren meget om andres problemer og udfordringer med Vanetrappen og ikke så meget om, hvordan det sociale aspekt påvirker hendes meningsskabelse, selvom det er det, vi spørger ind til. Dog fortæller hun om, at der i afdelingen holdes møder mellem lederne og agenter på ugentlig basis for at gøre status på forandringsarbejdet. Samtidig er der løbende opfølgning på e-møder med de regionale forandringskonsulenter, og sidst men ikke mindst drøfter hun også hverdagens problemstillinger med hendes agent-kolleger. Hvad vi ikke får at vide er, hvad hun rent faktisk skaber af mening på baggrund af disse sociale interaktioner.

En række udsagn, hvor rådgiverens individuelle meningsskabelse dog alligevel kommer til syne, om end ikke direkte, er: *"De kan ikke se besparelsen, så nogen kalder det Mission 3 % [griner]"*. Igen senere i interviewet hvor vi refererer tilbage til dette udsagn, præciserer hun, at det ikke er hende der kalder det Mission 3 %, selvom hun i dialogen imellem disse udsagn har udtalt *"Jeg vil da ikke sige, at jeg ikke også har lavet en Mission 3 %"*. Af dette tolker vi, at den sociale proces har været med til at meningsskabe for hende, så hun også til tider oplever, at Vanetrappen ikke giver den lovede værdi. I interviewet beretter hun også om, hvordan hendes rolle som forandringsagent har ført til daglige dialoger med hendes kolleger, hvor hun har hjulpet med at gennemføre sagerne ifølge de nye processer. Her fortæller hun, at hendes kolleger har haft svært ved at se besparelserne, gerne har villet vente til flere sagstyper kan overdrages til Mødeservice og at hun er i tvivl om, om de har købt ideen. Da vi spørger ind til, hvad hun mener ligger til grund for disse udtalelser fra hendes kolleger, oplyser hun, at det er fordi, der er for få sager, der kan overdrages, til at de kan se effekten af Vanetrappen. Her tolker vi, at rådgiverens individuelle mening skabes i denne fælles accepterede gyldighed, hun oplever, og at den kommer til udtryk igennem hendes rolle som forandringsagent.

I starten af interviewet udtaler rådgiveren en tydelig meningsskabelse omkring Vanetrappen – at det er nemmere at gennemføre sagen selv, end at sende den til Mødeservice. Det tolker vi af hendes udsagn om, hvordan det, at man glemmer Vanetrappen, kommer til udtryk i dagligdagen: *"Så gør man det, der er nemmest, hvor det der er nemmest, det er ikke det at tænke ud af boksen, og så sige at man skal bruge det her på længere sigt, men det er nemmest for mig lige nu at få den her sag*

fyret af. Og så tænker man ikke helt så meget på [Vanetrappen] ”. Denne meningsskabelse går igen videre i interviewet om end ad omveje, der forsøger at bevise, at rådgiveren afviger fra de øvrige rådgivere som tidligere analyseret. Midt i interviewet sker der dog et skifte, da hun som tidligere beskrevet, bliver bedt om at vurdere, hvilket problem Vanetrappen skal løse³⁴. Den tankeproces der sættes i gang bliver som tidligere analyseret en handling, der ændrer, og viser også hvordan meningsskabelsen sker igennem en *fortløbende proces*. Således tolker vi, at hun i starten af interviewet ikke har skabt en mening om, hvad Vanetrappen skal afstedkomme, men skaber denne mening i den proces interviewet foregår i, og igennem de tankeprocesser hun iværksætter, da hun skal svare på spørgsmålet. Dette vil ifølge Weick også føre til, at hun i de næste processer omkring Vanetrappen har denne erkendelse med sig og dermed igen kan skabe yderligere mening om Vanetrappen (Weick, s.49). For eksempel når hun næste gang skal motivere en kollega til at anvende Mødeservice, hvor hun retrospektivt kan trække på den erkendelse og deraf afledte meningsskabelse om visionen for Vanetrappen, som hun skabte under interviewet. Denne samme handling blev også en faktor for en anden *fortløbende proces*, idet den i vores tolkning også skaber en anden mening om hendes egne indsatser i forhold til Vanetrappen. Hun erkender blandt andet efter denne episode i interviewet, at Vanetrappen heller ikke for hende endnu ligger på rygraden, og at hun også har glemt at bruge Mission 30 % på en konkret sag.

Når rådgiveren *udvælger ledetråde* i interviewet til referencerammen, om det vi tolker som årsager til eller undskyldninger for ikke at anvende Vanetrappens vaner, sker det igennem udsagn som: *”Der bliver ikke tænkt over alle de implementeringer, der er i gang”, ”Det ser ikke særlig professionelt ud”*³⁵, *”Den bliver glemt lidt i det daglige, da vi er lagt ned i forvejen”, ”Udfordringen er, at der kommer for meget på én gang”, ”...at man var så fortravlet [så man glemte at bruge de nye processer]”, ”...fordi det er så få sager, vi kan sende ind”, ”...de fandt så nogle fejl...”* og *”Der har været for lang tid imellem [implementeringen af] processerne”*. Når rådgiveren udvælger ledetråde omkring den referenceramme, vi vælger at tolke som en forståelse for de værdier, der skabes ved anvendelse af vanerne, sker det igennem udsagn som: *”Vi kan godt vinde på rådgivningen ... Vi kunne måske også godt vinde på tiden”* og *”Dem alle sammen”*³⁶. Hun tilkendegiver tillige, at de for hende tre vigtigste trin fra Vanetrappen er de tre første – *”for ellers så kommer du ikke i gang”*. Denne rådgiver udtrækker også ledetråde til en tredje referenceramme, vi

³⁴ Som beskrevet under afsnittet om rådgiverens retrospektive meningsskabelse.

³⁵ Om sitet hvor rådgiverne finder træningsarkene og procesbeskrivelser for anvendelse af Mission 30 %.

³⁶ Om hvilke af trinene på Vanetrappen der er vigtigst.

har tolket som ironi igennem udtalelser som: *"Det er da en meget god trappe – det er da en fin tegning, der er én, der har siddet og fundet på"*. Under udsagnet ler rådgiveren ironisk, ligesom hun fniser, da hun senere udtaler *"Ellers er det da en udmærket trappe altså"*. Dette tolker vi, som at hun ikke tillægger den fysiske fremstilling af vanerne i trappen nogen væsentlig værdi i hendes meningsskabelse om Vanetrappen.

Igennem de seks ovenstående egenskaber skaber rådgiveren mening på en for hende *plausibel* og *intuitiv* måde. Den mening vi blandt andet tolker, hun skaber, udspringer af udsagn som *"Det eneste problem er, at det ikke går for stærk og man går hen og bliver for gammel, så man ikke er god nok"*, *"Den del af sagen hvor man bliver ældre, den kan godt forurolige mig lidt"* og *"...især når man outsourcer tingene til Letland..."*. Således tolker vi, at en del af hendes mening skabes ud fra, at Vanetrappen også kan være med til at nedlægge arbejdspladser og gøre jobbet usikkert, især for de ældre kolleger. Til gengæld udtrykker hun dog også en forståelse for visionen igennem hendes handling, der ændrede hendes meningsskabelse som tidligere analyseret, og selvom hun mener at den vane, der handler om at efterbehandle lige efter mødet ikke altid kan lade sig gøre i virkeligheden, blandt andet fordi kunderne ofte gerne vil hjem og tænke over det forslag, man har opstillet, så erkender hun dog, at har man anvendt processerne, så skabes værdien, når kunden vender tilbage og sagen kan færdigbehandles nemmere end ellers. Hen mod slutningen af interviewet skaber rådgiveren et grundlag for en plausibel meningsskabelse igennem en forhandling med sig selv om en vægtning af fordele og ulemper ved, at Mødeservice skal have oplyst, hvornår hun har planlagt forberedelsen til og afholdelsen af mødet. For hende er det faktum, at der er introduceret så mange forandringer i banken samtidigt, blevet den plausible årsag til at implementeringen af Mission 30 % er svær. Det tolker vi på baggrund af det ikke uvæsentlige antal af gange, hun refererer til dette i interviewet. Da vi spørger ind til, hvordan de arbejder med sager, der ikke er omfattet af brugen af Mødeservice, men stadig skal behandles ifølge Vanetrappen, svarer hun prompte *"Jamen dem må vi bare lave på gammeldags manér"*. Hendes svar var så intuitivt, at vi tolker det, som om at hun har skabt mening i den plausibilitet, at Mission 30 % er sager, der kan overdrages til Mødeservice og kun disse sager, selvom Vanetrappen inkluderer alle sager, også dem der ikke kan overdrages til Mødeservice, som således stadig skal følge 'Vanetrappens' øvrige trin.

4.3.2.4 Rådgiver D

Set i forhold til Vanetrappen kan rådgiverens *konstruktion af identitet* hænges op på følgende udtalelser: ”*jeg er ikke ret langt oppe på Vanetrappen, og det kommer til at kræve nogle kæmpestore forandringer i forhold til den måde, jeg normalt arbejder på*”. Vores opfattelse af dette udsagn er, at hun er på et meget tidligt stadie i processen omkring forandringerne i Mission 30 %, og at hun selv er bevidst om det. Ydermere ser hun en meget stor udfordring i inddragelsen af denne del af Vanetrappen i hendes arbejdsmæssige virke. Dette understreges yderligere af følgende udtalelse i relation til anvendelsen af Mission 30 % ”*det bliver en stor udfordring for mig, da jeg skal ændre mine grundlæggende vaner*”. Et udsagn der bliver fortalt med lav og usikker stemme. Vi tolker dette, som om at rådgiveren ser en helt grundlæggende forskel på den måde, hun skal arbejde nu, set i forhold til tidligere, og det virker uoverkommeligt for hende. Rådgiveren taler ydermere i fremtid omkring anvendelsen, hvilket indikerer, at hun ikke har optaget denne del af Vanetrappen endnu. Rådgiveren forsøger at forme og reagere på de omgivelser, hun møder, hvor hun har svært ved at etablere en forståelse af sammenhænge og kontinuitet. Hun oplever ikke sig selv kompetent og handlekraftig, hvorved hun etablerer en negativ selvforståelse og har svært ved at konstruere sin identitet i relation til Vanetrappens trin i Mission 30 % delen. Hvis rådgiverens identitet svækkes eller trues, trues ikke kun det enkelte individs selvforståelse, men også hele organisationen, mener Weick.

Omvendt forholder det sig med Vanetrappens trin fra Det Gode Kundemøde. Her fortæller rådgiveren med positiv attitude og gejst i stemmen: ”*Det Gode Kundemøde skaber en god kundeoplevelse, og har gjort at jeg er blevet en bedre rådgiver, da det tvinger mig til at yde det optimale hver gang*”. Ifølge Weick bestemmes rådgiverens identitet af de interaktionsprocesser, hun befinder sig i og formes således i et samspil med kunderne. Rådgiveren spejler således sine handlinger i kundernes positive reaktioner og reflekterer således en positiv identitet. Vanetrappens tidligere opdeling i to forskellige elementer med Det Gode Kundemøde og Mission 30 % er således stadig delt kraftigt op i rådgiverens forståelse af forandringerne i henhold til Vanetrappen. Rådgiverens meningsskabelse af Vanetrappen tager således udgangspunkt i hendes selvreferentielle forhandling. Der findes således ikke en på forhånd fastlagt identitet, da rådgiverens meningsskabelse er en kompleks proces, gennem hvilken hun ved interaktion med jeg’et definerer jeg’et og derved former sin egen identitet.

Rådgiveren betragter tidligere hændelser og forsøger *retrospektivt* at skabe mening med dem. Hun fortæller således: *"Jeg syntes ikke, jeg kan tage nogle værktøjer med fra før i tiden"*. Her fremgår det efter vores opfattelse tydeligt, at rådgiveren i sin meningsskabelse ikke ser mulighed for at trække på tidligere midler i forhold til anvendelsen af Vanetrappens vaner fra Mission 30 %. Under meningsdannelsen vil de nye tiltag, ifølge Weick, blive holdt op mod medarbejdernes tidligere erfaringer. Individet udfører nogle handlinger, hvorefter det reflekterer over dem og tildeler dem en mening, men da rådgiveren ikke har nogen tidligere hændelser at trække på, kan hun ikke skabe mening med denne del af Vanetrappen, hvorved hendes greb om tingene løsnes. Rådgiveren udtaler i en lettere opgivende tone senere i interviewet i forbindelse med Mission 30 % sager sendt til behandling i Mødeservice: *"når jeg så endelig anvender det og kan se, at behandlingen af sagen ikke kan lade sig gøre, hvorfor skal jeg så bruge det"*. Dette tolker vi således, at hun forsøger at handle i relation til vanerne, men da det ikke lykkedes for hende, kan hun ligeså godt lade være. Rådgiveren bekræfter her sine valg gennem passende udvalgte argumenter og skaber således sin mening ved brug af refleksioner over tidligere hændelser. Ifølge Weick bliver disse hændelserne først meningsfulde, når rådgiveren netop ser tilbage på dem og reflekterer over, hvad der skete. Dette medfører at betingelser, der opstår, kan påvirke erindringen og dermed meningsskabelsen. Den retrospektive meningsskabelse er derfor ikke et spørgsmål om mening eller ikke-mening, men et spørgsmål om kobling af mange forskellige sæt af meninger. Dette bekræftes yderligere af rådgiverens udtalelser omkring Det Gode Kundemøde, hvor hun i modsætning til Mission 30 % retrospektiv kan skabe mening med denne del af Vanetrappen. Hun udtaler således med henvisning til tidligere kundemøder, at *"Det Gode Kundemøde er rigtigt godt, og jeg er blevet bevidst om, hvor vigtigt det er for kunden, at de her ting virker"*. Rådgiveren kan ikke tolke en handling uden at se reaktionen, og hun kan derfor ikke vide, hvad hun står overfor, før hun reelt gør det. Hændelsen bliver først meningsfuld, når rådgiveren ser tilbage på den og reflekterer over, hvad der er sket.

Undervejs i interviewet udtaler rådgiveren sig ikke om en eneste aktuel handling, der har givet anledning til succesoplevelser og positive fortolkninger i relation til Mission 30 %. I interviewet taler hun generelt om denne del af Vanetrappen i et fremtidsperspektiv. Dette tolker vi blandt andet på baggrund af udtalelser som: *"det skal give endnu bedre møder end nu, der er jeg så ikke nået hen endnu, men det kommer jeg"* og ligeledes udtaler hun *"jeg leder lidt efter noget jeg kan bruge i Mission 30 %, og har en forventning om, at det nok skal blive et godt værktøj på baggrund af de andres udmeldinger"*. Disse udsagn er således eksempler på mangel på handling, der ændrer. Hvis rådgiverens muligheder for handling indsnævres formindskes hendes mulighed for på en

meningsfuld måde at forstå og forestille sig, hvad der kommer til at ske. I relation til Vanetrappens vaner fra Det Gode Kundemøde fortæller hun derimod, at *”første gang jeg brugte det kunne jeg se på kunden – hold nu helt op hvor det virker godt – så derfor bliver jeg også ved med at bruge det”*. Efter vores opfattelse har rådgiveren på baggrund af sin positive kundeoplevelse med Det Gode Kundemøde opnået en større forståelse af denne del af forandringen og dermed oplevet en *handling, der ændrer*. Hendes muligheder for handling udvides og dermed også hendes forestilling om, hvordan Det Gode Kundemøde kan anvendes fremadrettet.

Meningsskabelse er en *social proces* skabt og understøttet gennem udvikling af fælles sprog og social interaktion. I henhold til denne fælles meningsskabelse, så beretter rådgiveren, at *”vi snakker med hinanden om Mission 30 %”*. Når rådgiveren mere specifikt skal fortælle om de ting, der bliver snakket om, kommer hun efter en lille eftertænksom pause frem til, at *”faktisk bliver der ikke snakket særligt meget, fordi vi hver især sidder i vores egen lille boble med vores bunker”* og i forlængelse heraf beretter hun *”vi prøver at bruge og sparre med hinanden, men det er noget af det, der mangler tid til nu”*. Dette tolker vi som om, at rådgiveren ikke deltager synderligt i den snak, der foregår i afdelingen omkring Vanetrappen. Rådgiveren udtaler efterfølgende, at *”man kan læse om dem, som er langt i processerne, og hvad de får ud af det”*. Dette udsagn indikerer, at hun ikke i sin sociale interaktion på arbejdspladsen snakker om egne eller kollegaernes erfaringsdannelser vedrørende Vanetrappen. Den individuelle mening skabes ifølge Weick, hvor der er social opbakning og fælles accepteret gyldighed og relevans. Hvis rådgiveren ikke deltager i denne sociale interaktion og ikke undervejs i processen efterspørger mening med de konkrete aktiviteter, så fremstår det ikke tydeligt for rådgiveren, hvordan Vanetrappen kommer til at påvirke hendes handlinger, hvilket ikke giver vanerne mening for hende på et dybere niveau.

Rådgiveren udtaler i forbindelse med den *løbende proces* vedrørende Mission 30 %, at *”Lanceringen var god, men her det sidste stykke tid har det været op ad bakke”*. Rådgiveren udtaler endvidere *”så kommer der modstridende meldinger i behandlingen af sager, det har bare ikke været godt nok”* og i forlængelse heraf *”kan sagtens se ideen med det, og vi skal jo nok komme i mål”*. Dette opfatter vi som en erkendelse fra rådgiveren om, at meningsskabelsen sker i en fortløbende proces. Rådgiverens meningsskabelse udvikler sig således efterhånden som forandringen forløber. Dermed har rådgiveren i begyndelsen af forandringsprocessen søgt mening på et overordnet niveau med at gå i gang. Undervejs i processen efterspørger hun mening med de

konkrete aktiviteter, og efterhånden som det bliver tydeligt for rådgiveren, hvordan Vanetrappen kommer til at påvirke hendes handlinger, giver forandringerne mening på et dybere niveau.

Undervejs i interviewet giver rådgiveren udtryk for en række *udvalgte ledetråde*. En del af dem har en fælles referenceramme, som vi tolker som årsager til eller undskyldninger for ikke at bruge vanerne. Det tolker vi blandt andet på udsagn som ”*Jeg vil gerne i gang, men kan ikke se den tidsbesparelse i min hverdag*”, ”*man har ikke haft ressourcerne til at føre det ordentligt ud i livet*”, ”*når det rulles ud, er der for meget pres på hos Mødeservice*”. Disse udsagn er udelukkende rettet mod Mission 30 %. Mere generelt udtaler rådgiveren yderligere ”*jeg har ikke oplevet lignende pres i alle mine år i Danske Bank*” og ”*alle de her forandringer gør at det er rigtig svært at implementere nye tiltag*”. Derudover har rådgiveren også en række udsagn, som vi tolker til en fælles referenceramme om en forståelse for Vantrappens værdiskabelse: ”*med udnyttelsen af alle de værktøjer, der bliver stillet til rådighed, bliver det en helt anden måde at arbejde på*”, ”*jeg bør kunne nedkorte min mødetids forberedelse*”, ”*jeg får gavn af den tidsbesparelse der kommer ud af det i den anden ende*” og ”*sagsbehandlingen foregår på et højere niveau, hvilket kunderne så forventer fremadrettet, hvilket man aldrig må slække på igen*”. Disse ledetråde henvender sig til Vanetrappen som helhed. Hvilken mening en udvalgt ledetråd tillægges, afgøres af referencerammen og den kontekst, udvælgelsen foregår indenfor. Ledetrådene kan således påvirke meningsskabelsen i både positiv og negativ retning, idet de skaber forbindelse mellem andre begivenheder og den nuværende situation.

Rådgiveren fortolker *intuitivt* forandringerne ud fra, hvad hun anser som den mest *plausible* og sandsynlige forklaring. Således udtaler rådgiveren klart og tydeligt i forbindelse med Mission 30 %. ”*Kan sagtens se ideen med det, men udfordringen er at komme i gang og få brugt det, og få gavn af den tidsbesparelse, der kommer ud af det i den anden ende*”. Rådgiveren udtrykker derudover med fast stemme, at: ”*barrieren for os lige nu er tiden, da der er ekstraordinært meget pres på*”. Vi tolker på den baggrund, at rådgiveren kan se de intentioner, der ligger til grund for Vanetrappen og de handlinger dette medfører og samtidig hvilken tydelig udfordring implementeringen sker på baggrund af. Rådgiverens meningsskabelse er her i relation til hendes egen interesse og begrundet med tidligere erfaringer og relevant som grundlag for handling, og derfor virker den plausibel og sandsynlig i hendes kontekst, hvorved hun har mulighed for at få en troværdig forståelse af begivenhederne. Rådgiveren udtaler i henhold til sin manglende anvendelse af Mission 30 %, med et tøvende udtryk og hakkende stemmeføring, at ”*Jeg er pensions spids, så jeg har brugt rigtig*

rigtig meget tid i på pensioner i januar og februar, hvor Mission 30 % blev introduceret”

Rådgiveren har således efter vores opfattelse skabt en forståelse, der ikke fuldt ud giver mening for hende og som ikke virker til at fungere helt efter hendes hoved. Rådgiveren lader sig således overbevise af den forklaring, der virker mest sandsynlig i den begrænsede anvendelse af Vanetrappen, selvom den ikke nødvendigvis er sand. Rådgiverens meningsskabelse sker således på et upræcist grundlag og hun vælger en mening, som for hende virker troværdig og sandsynlig. Denne forklaring bliver så udgangspunkt for de handlinger, hun udfører.

4.3.3 Opsummering

Weick differentierer individuel meningsskabelse fra organisatorisk meningsskabelse, og vores intention med denne opsummering er netop at løfte de individuelle betragtninger til et højere organisatorisk niveau for hele afdelingen.

De fire rådgivere giver udtryk for hver deres individuelle meningsskabelse igennem interviewene i forhold til Vanetrappen og de to bagvedliggende forandringsprojekter. Her i vores opsummering af de fire rådgiveres meningsskabelse vil vi for hver af Weicks syv egenskaber fremkomme med de temaer vi oplever der er, baseret på de fænomener vi har fortolket af analyserne, og som vi kan se går igen hos to eller flere af rådgiverne. Således vil dette afsnit afspejle vores analogiske tolkninger af de fire rådgiveres intrasubjektive meningsskabelse, og brede denne meningsskabelse ud til en mulig generisk subjektivitet for hele afdelingen.

Det gør vi fordi vi mener at disse individuelle meningsskabelser, hvis de får mulighed for at indlejre sig yderligere i organisationen, vil være med til at skabe den generiske subjektivitet for afdelingen som helhed omkring meningen om Vanetrappen.

4.3.3.1 En konstruktion af identitet

Der er hos rådgiverne et tema omkring en oplevelse af, at de ikke har taget Vanetrappen til sig i en grad, der lever op til de forventninger, der er til dem fra bankens og ledelsens side. Denne oplevelse reagerer de på ved at skabe en forhandling om og formning af egen identitet ved at fastslå overfor dem selv, at de er godt på vej i forandringsprocessen, og at deres muligheder for at leve op til forventninger er gode, fordi de har den rette indstilling og den omstillingsparathed, der skal til. Dette leder dem ikke til en oplevelse, der gør at de ændrer sig yderligere i forandringsprocessen. En anden måde de forhandler og former deres identitet på er ved at have en oplevelse af, at de trods alt selv er længere i forandringsprocessen end deres kolleger er, især mentalt omkring accepten og troen på at Vanetrappen er det rigtige for banken og for dem som rådgivere, trods det at de giver udtryk for at have svært ved at følge med og overkomme de mange ting, der forsøges implementeret sideløbende med. En anden betragtning af et tema omkring rådgivernes skabelse af identitet er, at de der har fået tildelt et hverv som enten forandringsagent eller onlineambassadør formår at skabe en klarere mening om de vaner, der har at gøre med netop deres ansvarsområde. Således skaber forandringsagenter en klarere mening om vanerne fra Mission 30 % end med Det Gode Kundemøde, og onlineambassadøren skaber en klarere mening om vanen med at bruge netbanken til at overdrage de elektroniske dokumenter. Det skyldes ifølge Weick, at rådgiverne forsøger at

etablere en forståelse for Vanetrappen igennem sammenhænge og kontinuitet med deres egen konstruktion af identitet (Weick, s.18-24). Denne forståelse leder dem til at bruge de vaner, der hører til under deres respektive ansvarsområder i en højere grad end ellers.

4.3.3.2 Retrospektivt

Et gennemgående tema for rådgiverne er, at de har nogle referencer eller handlinger fra tidligere hændelser eller måder at gøre tingene på, som de kan trække på retrospektivt i forhold til at skabe mening med nogle af de nye vaner. Det gør det nemmere for rådgiverne, at implementere de vaner. Et andet tema handler om, at de primært skaber retrospektivt mening om den ene af de bagvedliggende forandringer og i mindre grad om den anden, dog med en spredning, der ikke kan give klare indikationer af, hvilken der skabes mest retrospektiv mening omkring. Et tredje tema er, at der generelt har været gode oplevelser med Mødeservice, når de reflekterer herpå, om end der også refereres til de udfordringer, de har oplevet hermed. Et fjerde og sidste tema for den retrospektive meningsskabelse er, at rådgiverne i vid udstrækning skaber meningen retrospektivt under interviewene, altså når de snakker om Vanetrappen og de forandringer, det har medført. Det skyldes ifølge Weick, at det ikke er muligt at skabe mening om en aktuel begivenhed, mens den sker, men kun igennem en kobling af de mange forskellige sæt af meninger, der er mulige i en situation ved at reflektere over tidligere hændelser (Weick, s.24-30).

4.3.3.3 Handlinger der ændrer

Det at bruge vanerne i så vid udstrækning som muligt, især i forhold til brugen af Mødeservice, bliver for rådgiverne et tema for handlinger, der ændrer. Det kan være i form af, at rådgiverne har mange sager, man hjælper sine kolleger med i form af sin rolle som agent, eller det kan være ved den faktiske brug af træningsarkene der skaber en mening for rådgiverne. Et gennemgående tema er i hvert fald, at hyppig brug øger meningsskabelsen. Ifølge Weick er disse af rådgivernes handlinger og aktioner med til at forandre deres oplevelse af Vanetrappen, og denne nye oplevelse bliver dermed også udgangspunktet for at kunne igangsætte nye handlinger og aktioner, der igen øger meningsskabelsen og dermed anvendelsen (Weick, s.30-38). En hyppigere brug af vanerne vil i sig selv være med til at øge forståelsen og dermed meningsskabelsen, men hvis der samtidig kommer positive resultater ud af disse, øges meningsskabelsen yderligere. Et andet tema omkring handlinger der ændrer, er, at de retrospektive refleksioner, især om visionen, rådgiverne gør sig igennem interviewet på baggrund af vores intervention via interviewet, netop bliver til handlinger der

ændrer. Handlingen her er altså de refleksioner om især visionen, de gør sig, som retrospektivt fører til en øget meningsskabelse.

4.3.3.4 En social proces

I den sociale proces eksisterer der ikke nogen temaer med en fælles gyldighed, som giver anledning til at kunne udtale sig på et mere generisk plan. Rådgiverne beretter alle om de mange sociale aktiviteter, der sker omkring Vanetrappen, og især Mission 30 %, men den mening de skaber på baggrund af disse sociale interaktioner indikerer ingen fænomener der går igen. Således oplyser én, at de mange snakke der foregår i teamet, har rykket ved deres samlede meningsskabelse, mens en anden oplyser, at de mange sociale interaktioner, ikke fører andet med sig end drøftelser omkring alt det de ikke får gjort, og hvad de *bør* gøre. En tredje oplever ikke at der er tid til de sociale interaktioner i teamet, der skal til for at de i fællesskab kan rykke sig, mens den sidste alene henviser til en række møder mellem ledere og forandringsagenter og forandringsagenter imellem uden at referere til, hvordan det influerer på meningsskabelsen. Ifølge Weick kan der ikke ske meningsskabelse, eller mening bliver sværere at skabe, når der ikke findes en fælles accepteret gyldighed i den sociale proces (Weick, s.38-43), og Vanetrappens anvendelse bliver skubbet i baggrunden i forhold til de øvrige elementer i rådgivernes hverdag, som der skabes mening om i den sociale proces.

4.3.3.5 En fortløbende proces

Rådgiverne skaber yderligere mening igennem interviewene, som også tidligere anført, og det i sig selv er et tema for den fortløbende proces. Derudover er der et tema baseret i, at rådgiverne kan se at ved at bruge tiden her og nu, så opnår de en besparelse i fremtiden. Men den erkendelse vil ikke føre dem mod en øget anvendelse, for som Weick angiver, kan der ikke skabes mening i nuet fordi nuet skal meningsskabes retrospektivt først, og så er nuet passeret. De vil derfor ikke opleve en værdi i nuet omkring at bruge vanerne, for at kunne skabe værdi i fremtiden. Den besparelse de kan se i fremtiden, bliver også i sig selv et tema, både i form af at der er en klar forståelse af hvad de arbejder sig hen imod, men det kan også være en erkendelse af, at det er en proces, der tager tid. Weick anfører også, at meningsskabelse ikke er statisk, men at den ændres i den fortløbende proces i takt med at man skaber mening i forhold til de andre egenskaber. Når rådgiverne anfører, at de kan se et mål, er det ifølge Weick ikke et mål for meningsskabelse, da den hverken har en start eller en slutning. Således kan man ikke opnå fuld meningsskabelse på et eller andet tidspunkt, da den fortløbende proces til enhver tid vil skabe en ny mening (Weick, s.43-49).

4.3.3.6 Udvalgte ledetråde

Igennem interviewene udtrykker rådgiverne en række af ledetråde. Ifølge Weick kobles disse ledetråde til referencerammer for at skabe mening. Referencerammer er med til at skabe orden i de mulige meninger, der er til rådighed i den aktuelle situation (Weick, s.49-55). To tydelige referencerammer opstår i interviewene og går igen hos rådgiverne. Det er de referencerammer, vi har valgt at kalde ”årsager til eller undskyldninger for ikke at bruge Vanetrappen” og ”forståelse for Vanetrappens værdiskabelse”. I det følgende vil vi derfor opsummere rådgivernes generiske meningsskabelse i hver af disse to referencerammer.

4.3.3.6.1 Referenceramme: ”Årsager til, eller undskyldninger for ikke at bruge Vanetrappen”

Et af de temaer der opstår af rådgivernes udvalg af ledetråde til referencerammen om årsager til eller undskyldninger for ikke at bruge Vanetrappen er, at det er nødvendigt at tjekke de sager, der produceres i Mødeservice for fejl. Af dette opstår et argument om, hvorvidt der så reelt er en besparelse ved at lade Mødeservice forberede møderne. Et andet tema der er helt gennemgående og som der refereres til gentagne gange hos alle fire rådgivere, er manglende tid. Tid i forhold til at tillære sig de nye vaner, men også tid der skal afses nu for at opnå en besparelse senere, tid de ikke føler, de kan afse i alle de forandringer, banken er igennem i øjeblikket. Dette leder os også videre til det tredje og også stærkt gennemgående tema for udvalgte ledetråde under denne referenceramme, nemlig at der er alt for mange ting i gang samtidig. Rådgiverne oplever, at der er for mange fokuspunkter til, at de kan sikre at alle overholdes. Et sidste tema er de mangler, de oplever ved at projektgruppen og Mødeservice ikke er helt på plads med at kunne tage alle sagstyper ind endnu, både i forhold til at alle koncepter for sagsforberedelse i Mødeservice ikke er udarbejdet endnu, men også i forhold til bemandingssituationen i Mødeservice, der har ført til at der i perioder har været stoppet for behandlingen af nogle sagstyper.

4.3.3.6.2 Referenceramme: ”Forståelse for Vanetrappens værdiskabelse”

De temaer der opstår af rådgivernes udvælgelse af ledetråde til referencerammen om forståelse for Vanetrappens værdiskabelse, er i særlig grad den gode kundeoplevelse. Det giver de meget direkte udtryk for, men også mere indirekte ved at indikere, at der også opnås en øget kvalitet i rådgivningen og sagsbehandlingen ved brug af Vanetrappen. Derudover opstår der også en tema omkring en udvalgt ledetråd for tidsbesparelser. Altså en forståelse for at når Vanetrappen anvendes, så opnås der en samlet tidsbesparelse. Der er også en mere indirekte indikation af et tidsperspektiv, når der udvælges ledetråde omkring øget effektivitet, mulighed for flere møder og

behandling af flere leads ved anvendelse af Vanetrappen. Således skaber rådgiverne mening om, at det man opnår ved at anvende Vanetrappen, både er kundevendte værdier og i ligeså høj grad værdier vendt mod rådgiverens egen hverdag, men ikke hvordan det skaber værdi for banken andet end på en indirekte måde igennem ovenstående temaer.

Den indre dialog rådgiverne har ud fra de udvalgte ledetråde i disse to referencerammer bestemmer derfor udfaldet af hvorvidt Vanetrappen anvendes eller ej i en konkret situation.

4.3.3.7 Plausibilitet og intuition

Der er to primære temaer omkring en plausibel og intuitiv meningsskabelse. Det ene består i, hvad rådgivernes forventninger til deres fremtidige jobindhold består af. Her tolker rådgiverne, at der vil blive vægtet et højt antal kundekontakter, både i form af mødeafholdelser, men også uopfordret kontakt via leads. Det andet tema er omkring rådgivernes plausible meningsskabelse i forhold til at ændre på den intention, der ligger til grund for, at banken har skabt nogle af vanerne. Således skaber rådgiverne mening i en kontekst omkring deres oplevelse af kundernes ønsker og behov og tilpasser brugen af nogle af vanerne til dette.

Et sidste tema hvormed der skabes plausibel og intuitiv mening, er ikke henvendt til meningsskabelse omkring selve Vanetrappen, men mere omkring implementeringsgraden som følge af implementeringsprocessen. Således udtrykker rådgiverne, at barrieren for at komme videre i forandringsprocessen er den manglende tid til at arbejde bevidst med deres vaner, og antallet af forandringer der hele tiden flytter fokus over på noget andet. Der udtrykkes i interviewet mange andre plausible meningsskabelser, som dog ikke i vores fortolkning er med til at skabe en generisk meningsskabelse da der ikke er en indikation af konsensus omkring disse. Ifølge Weick forklares dette ved, at mening ikke består som et sandt faktum. Derimod er mening individuel og upræcis, fordi den skabes spredt over de syv egenskaber. Den værdi de enkelte meningsskabelser tillægges og den måde, hvormed de tolkes af den enkelte, skaber så stor usikkerhed om meningen at den enkelte må vælge ud fra, hvad vedkommende finder er den mest sandsynlige mening (Weick, s.55-61). Det giver en forståelse af, hvorfor rådgiverne skaber mening om Vanetrappen på så forskellig vis.

4.4 Lederens videre ageren

Vi har nu analyseret os til to forskellige betragtninger over hvordan den begrænsede anvendelse af Vanetrappen kan forklares og forstås. Af analysen, hvor vi med Kotters teori afdækkede, i hvilken udstrækning forandringsledelsen i markedsområdet påvirkede graden af anvendelse af de enkelte vaner i Vanetrappen, har vi kunnet udlede nogle forklaringer på den begrænsede anvendelse. Da vi i stedet for i analysen af betydningen af rådgivernes oplevelse af vanerne, afdækkede rådgivernes meningsskabelse omkring Vanetrappen og de to bagvedliggende forandringsprojekter, kunne vi udlede nogle andre forklaringer på den begrænsede anvendelse.

De to analysers konklusioner mener vi også, tilsammen kan sige noget om, hvordan det kan være, at rådgiverne ikke er så langt i processen af implementeringen af de nye vaner, som banken forventede de ville være.

4.4.1 Grundlag for undersøgelse

Af ovenstående forventning til de to foregående analysers konklusioner vil vi derfor i dette afsnit lægge ud med en analyse af en sammenkædning af disse konklusioner for netop at afdække hvorvidt de to perspektiver tilsammen kan skabe en for os endnu større forståelse for vores problemstilling end de to perspektiver kan hver for sig.

Med denne nye forståelse for problemstillingen vil vi opstille de udfordringer, der i vores optik skal løses af ledelsen. Dette leder os til vores ledelsesanbefaling, som vil tage udgangspunkt i Kenneth J. Gergen, et al.'s teori om generativ dialog. Ledelsesanbefalingen opstiller vi, ved at holde de udfordringer de nye forståelser leder til, mod de af Gergen, et al.'s fire centrale komponenter og tre udvidelser til forståelsen af generativ dialog, vi finder relevante for den enkelte udfordring, der skal løses.

4.4.2 Nye forståelser for problemstillingen

Rådgiverne har skabt en mening om, at Vanetrappen er det rigtige for banken, og de har samtidig skabt mening i konstruktionen af deres identitet om at være godt med i forandringsprocessen. De tilkendegiver også at have en oplevelse af nødvendighed omkring Vanetrappen. Til trods for dette har rådgiverne skabt en mening om at de ikke er så langt i processen, som banken forventer de burde være. Rådgiverne har også skabt en plausibel mening om, at det er forståeligt, at de ikke er længere i forandringsprocessen, fordi de har for meget at se til, både tidsmæssigt og i forhold til den

mængde af forandringer banken introducerer i øjeblikket. Samtidig har vi af besvarelserne omkring Vanetrappens anvendelsesgrad kunne udlede at anvendelsen af de enkelte vaner ikke er på plads.

Rådgiverne har skabt den plausible mening, at de er godt på vej med brugen af Vanetrappen, hvilket hænger godt sammen med, at de i spørgeskemaet også indikerer, at de oplever, at vanerne langt hen ad vejen er integreret i kulturen. Vores analyse viser, at denne besvarelse kan være fejlagtig, når rådgiverne samtidig indikerer, at der er et stort fokus fra ledelsens side på fortsat forandring, og at anvendelsen af Vanetrappen endnu ikke er fuldt implementeret. Når rådgiverne fortolker, at de er godt på vej, samtidig med at vores analyser viser, at det rent faktisk ikke er tilfældet, kan det skyldes, at rådgiverne ikke har en klar fornemmelse for visionen. Dette fremgår også, når der ifølge rådgiverne ikke foreligger en klar vision i forandringsledelsen, og at formidlingen af visionen ikke har været tilstrækkelig. Vi har samtidig udledt, at rådgiverne først under interviewene skaber meningen omkring visionen i et retrospektivt perspektiv.

Rådgiverne skaber mening igennem 'handling der ændrer' ved den faktiske anvendelse af de nye vaner. Jo mere de bruger vanerne, des mere mening giver Vanetrappen for dem. Samtidig leder brugen af vanerne til en række resultater, der igen skaber øget mening. I analysen af rådgivernes oplevelse af forandringsledelsen, oplever rådgiverne, at der genereres kortsigtede gevinster, men de har samtidig oplyst, at der for en stor dels vedkommende opleves hindringer for arbejdet med Vanetrappen i form af begrænset tid i hverdagen, og for få sager til at de kan få det rigtigt ind under huden. De kortsigtede gevinster deles for nuværende, men på dette tidspunkt i forandringsprocessen bliver oplevelsen af nødvendighed dalende, hvis ikke generering af de kortsigtede gevinster fastholdes, og de første tegn herpå anes allerede. Således kan vi af den manglende fælles gyldighed for meningsskabelse i den sociale proces se, at generering af kortsigtede gevinster kan blive svært i fremtiden.

Rådgiverne skaber igennem den fortløbende proces mening om, at der skal bruges tid her og nu på at indarbejde Vanetrappen, så tid kan spares i fremtiden. Den tid der kræves anvendt nu, har rådgiverne ikke til rådighed. Det har vi kunnet udlede af analysen af forandringsledelsen, hvor det fremgår som en barriere for anvendelsen af Vanetrappen. Det fremgår yderligere af rådgivernes meningsskabelse i udvalgte ledetråde, hvor der også fremgår en meningsskabelse om, at banken har iværksat for mange forandringer på samme tid, til at rådgiverne kan holde fokus på dem alle samtidig. Af analysen af forandringsledelsen kan vi også konstatere, at nogle rådgivere oplever at ledelsen ikke fastholder et fokus på vedvarende forandring af implementeringen af Vanetrappen.

Rådgiverne angiver, at de oplever Vanetrappen som en nødvendighed for at bevæge sig mod Fremtiden Bank. Trods det skaber de kun mening med Vanetrappen igennem de værdier, der er hængt op på deres konstruktion af identitet set i forhold til kundetilfredshed og den værdi, de selv kan opnå i form af tidsbesparelse og øget effektivitet i deres hverdag. De skaber således ingen mening om bankens reelle nødvendighed ved at indføre Vanetrappen, som er et behov for øget indtjening.

4.4.3 Ledelsesanbefaling

Vi tager med denne ledelsesanbefaling udgangspunkt i foregående koblinger mellem konklusionerne fra analyserne af forandringsledelsen og meningsskabelsen. Fokus for vores anbefaling er på forandringsprocessen i højere grad end på resultatet. Dette fokus understreges af betragtningen af, at Danske Bank som organisation er i en konstant forandring. Vi ønsker derfor med denne ledelsesanbefaling at give lederne, i markedsområde Glostrup, værktøjer til at kunne håndtere forandringsprocessen fremadrettet omkring Vanetrappen, så rådgiverne kan anvende vanerne i et større omfang.

Af de koblinger vi har foretaget i afsnit 0 kan vi udlede, at der mellem de to perspektivers konklusionerne opstår en række skismaer. Essensen af disse skismaer udgør paradokser, som også kan forklare hvorfor Vanetrappen ikke anvendes, som forventet. Disse paradokser er:

- Rådgiverne har skabt en mening om, at de har en oplevelse af nødvendighed, men samtidigt også, at det er forståeligt at de ikke anvender Vanetrappen, når de har så travlt som de har. Oplevelsen af nødvendighed er således ikke stærk nok hos rådgiverne, når de ikke handler derefter.
- Hos ledelsen er der en oplevelse af at Vanetrappen ikke er implementeret tilstrækkeligt, hvorimod rådgiverne har skabt en mening om, at de er godt på vej. Det skyldes i høj grad, at visionen ikke fremgår tydeligt for rådgiverne.
- Begge perspektivers konklusioner tilkendegiver at det at have succes, og dele denne succes med andre, er essentielt for at bevare oplevelsen af at Vanetrappen er nødvendig for Fremtidens Bank. Samtidig skabes der dog ikke en fælles gyldighed i den sociale proces og dette kan gøre det svært, at dele succes og dermed også mindske incitamentet til, at generere de kortsigtede gevinster, hvis de ikke fejres.

- Opnåelsen af de tidsmæssige besparelser, der ligger ved at bruge Vanetrappen, kræver tid anvendt her og nu til indarbejdning af de nye vaner. Tid som rådgiverne ikke har til rådighed.
- Rådgiverne har alene skabt mening om forandringen igennem en forståelse af, hvad forandringen tilfører kunderne og rådgiverne selv, men ikke banken. Grundstenen i intentionen med indførelsen af Vanetrappen er at øge bankens indtjening.

Vores ledelsesanbefaling vil derfor være sammensat af anbefalinger, der skal løsne op for disse paradokser. Det mener vi kan ske gennem en generativ dialog mellem ledelsen og rådgiverne, hvor ledelsen, gennem dialogen, skaber mulighed for at rådgiverne kan skabe en ny mening om Vanetrappen. Derfor vil vi foreslå følgende overordnede anbefalinger til lederne:

- Skab en ny oplevelse af nødvendighed, for at kunne relancere Vanetrappen
- Tydeliggør visionen
- Skab en sfære, der kan lede konversationerne om de nye vaner
- Anerkend den knappe tid og hjælp rådgiverne med at prioritere

4.4.3.1 Skab en ny oplevelse af nødvendighed

Vi vil anbefale ledelsen, at ligge ud med, at skabe en ny oplevelse af nødvendighed for Vanetrappen. Når vi anbefaler dette skyldes det, at Gergen, et al. argumenterer for, at anvendelsen af generativ dialog til organisationsforandring kræver bekræftelse fra ens samtalepartnere (Gergen, et al., s.11-12), ellers vil budskabet destrueres. At relancere Vanetrappen kræver således en fælles grundopfattelse af, at Vanetrappen er et nødvendigt skridt mod Fremtidens Bank.

Det er derfor også essentielt at *bekræfte* rådgivernes oplevelse af, at der er mange forandringer at holde fokus på. Bekræftelse af rådgivernes frustrationer bør følges af en udspørgende nysgerrighed omkring hvordan, og hvornår, rådgiverne oplever det værst, og hvornår de ikke oplever at det er så slemt. Nysgerrighed og at spørge yderligere ind til rådgivernes oplevelser er, ifølge Gergen, et al., også en bekræftelse (ibid, s.8). Lederen skal derefter ligge op til dialog ud fra hans egen holdning, ved for eksempel at sige ”Det er min overbevisning, at...”. Ved at gøre dette tillægger han ligeså stor værdi til rådgivernes subjektive oplevelse, som han gør til sig egen (ibid).

Når lederen færdiggøre ovenstående udtalelse er det vigtigt, at han gør det i en form der *skaber sammenhæng* mellem Vanetrappen og Fremtidens Bank. Ved at gøre delelementet Vanetrappen til en del af helheden for Fremtidens Bank, skabes sammenhængen mellem disse to. Dermed skabes

også muligheden for, at rådgiverne kan skabe mening med Vanetrappen (ibid, s.10) i et perspektiv i forhold til, at det er en nødvendighed for at opnå Fremtidens Bank. Lederen må derfor retorisk argumentere for at anvendelsen af Vanetrappen er essentielt, for at opnå succeskriterierne i Fremtidens Bank. Det er selvfølgelig essentielt at rådgiverne i forvejen er bevidste om, hvad Fremtidens Bank består af i ledelsens perspektiv, herunder nødvendigheden af en øget indtjening og er dette ikke tilfældet, må dette perspektiv tilkendegives på samme vis, forud for skabelsen af sammenhængene fra Vanetrappen til Fremtidens Bank.

Skabelse af en ny oplevelse af nødvendighed kan med fordel finde sted på et fælles møde i afdelingen, enten før eller efter åbningstid, så der bliver tid og rum til den generative dialog og refleksion. Dialogen skal netop inddrage alles synspunkter, da forskellighederne hos den enkelte er produktive input til den nye meningsskabelse (ibid, s.9). Det er vigtigt, at der samtidig gives tid til at *stoppe op og reflektere*, så rådgivernes bundfældede virkelighedsopfattelser og forventninger kan indsamles og organiseres (ibid, s.11). Eksempelvis ved at opstille dem i punktform på en tavle, flipover eller whiteboard. På den måde bliver refleksionerne noget illustrativt ledelsen fortsat kan trække ind i hverdagen, når de mødes med rådgiverne, for dermed at fastholde oplevelsen af nødvendighed.

4.4.3.2 Tydeliggør visionen

På samme møde kan visionen for Vanetrappen med fordel samtidigt tydeliggøres. Visionen er langt hen ad vejen hængt op på de samme argumenter, som når der skal skabes en oplevelse af en nødvendighed, blot med omvendt fortegn.

Måden hvorpå visionen kan tydeliggøres, er ved at lade rådgiverne reflektere over de oplevelser de har haft med brugen af Vanetrappen tidligere. Det kan gøres ved anvendelse af Gergen, et al.'s komponent om *narrativ og tidsmæssig integrering* (ibid, s.10).

Lederen skal ligge op til, at rådgiverne fortæller om de tidligere succesoplevelser de har haft med, at bruge vanerne fra Vanetrappen. Hvordan har rådgiverne skabt succes? Hvad har det betydet for dem, for kunden og for banken? Det er vigtigt at alle aspekter af visionen kommer frem i den generative dialog, herunder både den administrative og tidsmæssige besparelse rådgiveren vil få, den øgede kundetilfredsoplevelse som den hurtigere ekspedition vil medføre, og den øgede indtjening til banken, som er en nødvendighed for at nå Fremtidens Bank.

Herigennem argumenterer Gergen et al. at rådgivernes tidligere lagrede diskurs for opfattelsen af Vanetrappen, og de handlinger der har knyttet sig hertil, kommer til udtryk. Det giver mulighed for at fastholde det positive ved Vanetrappen, men giver også rådgiverne en mulighed for at komme ud med de negative oplevelser, de har haft med de nye vaner (ibid). Det bliver således lederens opgave at *bekræfte* det negative, uden at lade det blive temaet for dialogen på mødet. Det må dog ikke fuldstændig udelades fra den generative dialog ifølge Gergen, et al., da dialog tjener flere formål, både positive og negative (ibid, s.6). En generativ dialog hvor flere forskellige perspektiver præsenteres, kan være med til at mindske forskelligheden, når parterne forstår den andens perspektiv (ibid). Det kan for eksempel ske når en rådgiver, med en negativ oplevelse, hører en anden rådgivers lignende historie, hvor vedkommende har haft succes.

4.4.3.3 *Skab en sfære der kan lede konversationerne*

Tydeliggørelsen af visionen er første skridt til at ændre de konversationer, der foregår i afdelingen, da det medfører en forståelse for, hvor banken forventer rådgiverne skal hen. Den generative dialog hvor både de positive og negative perspektiver fremføres, er også en vigtig del hertil. Det der dernæst bliver vigtigt er, at få skabt en tryk og sikker social sfære for medarbejderne at drøfte Vanetrappen i. Denne sfære skal lede konversationerne ind i en fælles gyldighed, så der opstår en diskurs der passer til kulturen i afdelingen. Ifølge én af Gergen, et al.'s definitioner, er dialog netop indlejret i kulturen (ibid, s.5-6)

Når rådgiverne snakker sammen om Vanetrappen er det derfor vigtigt, at de får oplevelsen af, at de er én enhed. Ifølge Gergen et al. kan det opnås ved at tale i flertal. Lederen kan således anvende termer som ”Vi...” og ”Vores holdning...” i dialogen med rådgiverne (ibid, s.11). Det er dog vigtigt at de termer ikke kommer til at fremstå som et udtryk for ”vi i ledelsen”, men i stedet som et udtryk for ”vi i afdelingen”.

Både for at indlejre denne måde at føre dialog på i kulturen, og for at rådgiverne hele tiden kan øve sig på deres relationer i forhold til hinanden, og på den måde hele tiden være forberedt på de andres reaktioner på ens egne og andres handlinger, argumenterer Gergen et al., at både ledelsen og rådgiverne skal *gentage sekvenser* (ibid). De gentagede sekvenser skal være med til at skabe et vis niveau af dialogisk ritual (ibid), men det er også lederens opgave at sikre, at det ikke blot bliver gentagelser for gentagelsens skyld. Gergen et al. mener at de sekvenser der skal gentages, er handlinger der kan føre til en pålidelig kerne (ibid), hvorfra øvrige relationelle handlinger kan udspringe. Ledelsen kan igangsætte disse sekvenser igennem etablering af netværksgrupper på

tværs af nuværende strukturer og teams. Ved deltagelse i disse netværksgrupper, hvor dagsorden for eksempel kan være erfaringsudveksling om Vanetrappen, vil den enkelte rådgiver modtage input om de andres løbende erfaringer og meningsskabelser med at anvende de nye vaner. Herigennem vil rådgiveren opleve de *forskelle*, som Gergen et al. argumenterer *er produktive* for udvidelsen af forståelse hos alle de deltagende rådgivere (ibid, s.9).

4.4.3.4 *Anerkend den knappe tid og hjælp med at prioritere*

Bekræftelse er for denne ledelsesanbefaling igen essentiel. Bekræftelsen af at rådgiverne ikke har tid nok til at nå, at håndtere alle fokusområderne, skal lederen give hver gang rådgiverne fremsætter argumentet. Der er for denne bekræftelse dog ikke behov for at spørge yderligere ind til kernen af emnet, men til gengæld er en anerkendelse af rådgivernes udtalelser nødvendig. Anerkendelsen skal fremkomme gennem en hjælp med at prioritere tiden, og de fokusområder som er vigtige for den enkelte rådgivers videre udvikling i brugen af Vanetrappen samtidig med, at hverdagen og ekspeditionen af kunderne holdes for øje.

Det er dog også vigtigt at *skabe sammenhæng*. Sammenhængen skal skabes både i forhold til oplevelsen af nødvendigheden, da det vil gøre det legitimt for rådgiveren at tage imod hjælp, men også til visionen, da det vil få rådgiveren til at føle, at den tid der gives ud nu leder til sparet tid i den anden ende. Således må lederen tilbyde sin hjælp med prioriteringen og retorisk tilkendegive, at det både er for at hjælpe rådgiveren, til at spare tid i fremtiden, men også for at sikre at rådgiveren har overskud til fortsat at bidrage til indtjeningen og kundetilfredsheden.

5 Konklusion

Når vi betragter anvendelsen af de enkelte vaner i Vanetrappen, kan vi konkludere, at ud af Vanetrappens 21 vaner anvendes de 10 i et tilstrækkeligt niveau, mens de resterende 11 vaner kun anvendes i et begrænset omfang, der for nuværende ikke kan vurderes som værende tilstrækkeligt. De vaner der direkte har en indflydelse på kundetilfredsheden, og dem der giver en umiddelbar administrativ eller tidsmæssig lettelse, har en højere anvendelsesgrad, end de vaner der er vendt mod en mere teknisk eller intern handling. Samtidig kan vi konkludere, at de vaner der oprindeligt har været introduceret med forandringsprojektet Det Gode Kundemøde er bedre implementeret, end de vaner der oprindeligt har været introduceret med forandringsprojektet Mission 30 %.

Når vi betragter anvendelsen af Vanetrappen gennem et forandringsledelsesperspektiv, kan vi konkludere, at det er lykkedes gennem forandringsledelsen at skabe en oplevelse af nødvendighed for Vanetrappen hos tre ud af fire rådgivere, hvilket er grundstenen for, at rådgiverne vil anvende de nye vaner. For langt størstedelen af rådgiverne opleves forandringsledelsen på hvert af Kotters øvrige trin som tilstrækkelig, dog kan vi udlede, at der for hvert trin tabes en del af rådgiverne da de ikke oplever en tilstrækkelig grad af forandringsledelse, i forhold til det enkelte trin. For disse rådgivere er der en risiko for, at de vil stoppe processen for sig selv og deres omgivelser. Rådgiverne tabes undervejs i processen, fordi ledelsen gennem Kotters otte trin tillader, at det næste trin i processen opstartes før at det forrige trin er fuldt implementeret. De medarbejdere der tabes her vil yde et hvis niveau af modstand, mod anvendelsen af vanerne i Vanetrappen. Vi har i analysen kunne udlede, at det især er i forhold til rådgivernes oplevelse af en klar vision og den formidling af visionen forandringsledelsen har medført, der har ført til, at nogle af rådgiverne tabes i processen. Vi kan konkludere, at formidlingen af visionen har været for ensartet og ikke bredt nok ud på et tilstrækkeligt antal kanaler, mens visionen samtidig ikke har været klart nok formuleret eller formidlet. Samtidig føler hver fjerde rådgiver sig ikke ”klædt på” til at udføre de nye vaner. Det lykkedes dog alligevel igennem forandringsledelsen at generere de kortsigtede gevinster, der er nødvendige, for at komme videre i forandringsprocessen, for langt de flestes vedkommende. Kun hver tiende rådgiver deler således ikke deres succeser fra Vanetrappen med andre, men der er stadig 15 procent af rådgiverne, der ikke kan skelne fejringen af de kortsigtede gevinster fra fejringen af den endelige implementering af processen. Dette fordi rådgiverne oplever, at ledelsen ikke fastholder et fortsat fokus på yderligere forandring. Fire ud af fem af rådgiverne oplever, at forandringen er blevet en integreret del af afdelingen, selvom 84 procent af rådgiverne samtidig oplever, at der fra ledelsens side fortsat er et stort fokus på vedvarende forandring. De samme

rådgivere som svarer at de oplever at forandringen er en integreret del af afdelingen, svarer også at de ikke anvender dele af Vanetrappen i en tilstrækkelig grad. Vi kan konkludere, at rådgivernes anvendelse af Vanetrappen i relativ høj grad påvirkes af forandringsledelsen, både hvad angår optagelse af de nye vaner, men også i forhold til, når en rådgiver tabes i processen så mindskes påvirkningen af forandringsledelsen også på de næste trin.

Når vi betragter anvendelsen af Vanetrappen gennem rådgivernes meningsskabelse, kan vi konkludere, at rådgiverne skaber mening gennem en konstruktion af egen identitet, der indbefatter at de ser sig selv havende de rette forudsætninger for at skabe den nødvendige forandring, og at deres egne forudsætninger herfor er bedre end deres kollegers. Dette på trods af at de også har skabt en mening om, at de ikke kan følge med, og oplever at de ikke har taget Vanetrappen til sig i en grad, der lever op til bankens forventninger til dem. Dette fører til en opfattelse af at det de gør er godt nok, og dermed er en yderligere anvendelse af Vanetrappen ikke nødvendigt. De rådgivere som har en tildelt rolle som enten forandringsagent eller onlineambassadør oplever især, at de kan skabe mening om deres respektive ansvarsområder, der i en højere grad leder til brug af de nye vaner der hører herunder. Rådgivernes retrospektive meningsskabelse er hovedsagligt centreret omkring, at de har mulighed for, ved anvendelsen af nogle af de nye vaner at trække på deres erfaringer med tidligere handlinger af lignende karakter, som gør de nye vaner nemmere at implementere. Under interviewet skaber rådgiverne gennem retrospektive refleksioner om de oplevelser de har haft med de nye vaner, især omkring brugen af Mødeservice, mening med Vanetrappen. Den mening de skaber er hængt op på succeserne, men også på de udfordringer de har oplevet. Således forsøger de, at koble de mange mulige meninger heraf, til en meningsskabelse der vil afgøre, om de kan se en værdi ved at anvende de nye vaner eller ej. Interviewet bliver på den måde også en handling, der ændrer meningsskabelsen gennem rådgivernes retrospektive refleksioner, her især hængt op på refleksioner omkring visionen for Vanetrappen. Det samme gør det faktiske brug af vanerne, og den heraf afledte succes, som medfører en større forståelse for, hvad vanerne kan bibringe rådgiveren selv og kunden. Dette øger rådgivernes incitament til, at gøre brug af vanerne igen næste gang de står i samme situation. I den sociale proces kan vi ikke entydigt afklare en fælles gyldighed omkring meningsskabelsen. De fire rådgivere fortæller alle om de interaktioner, eller mangel på samme, der foregår i afdelingen, men skaber også fire forskellige meninger herom. Meningen bliver sværere at skabe, når denne fælles gyldighed mangler, da meningen derfor ikke kan skabes i den sociale proces. Dermed bliver det, at anvende Vanetrappen, også sat i baggrunden i forhold til de øvrige elementer i rådgivernes hverdag, der skabes mening om

i den sociale proces. I den fortløbende proces skaber rådgiverne en mening, der er hængt op på en erkendelse om, at Vanetrappen er en proces der tager tid, men også at den tid der anvendes på denne proces her og nu, vil føre til en tidsmæssig besparelse i fremtiden. Men da nuet aldrig kan give mening, før der er skabt mening med det retrospektivt, vil den ovennævnte erkendelse ikke føre til at de vil opleve en værdi i nuet omkring at bruge vanerne, for at kunne skabe værdi i fremtiden. Når rådgiverne skaber mening ud fra udvalgte ledetråde, kobles disse ledetråde til to primære referencerammer. De primære referencerammer er i essensen meninger 'for' og 'imod' anvendelsen af de nye vaner. Således kan de udvalgte ledetråde både hægtes til en referenceramme omkring forklaringer på, hvorfor Vanetrappen ikke anvendes fuldt ud og til en referenceramme omkring en forståelse for, den værdi anvendelsen af vanerne fører med sig. De to referencerammer skaber dermed en indre dialog hos rådgiverne om, hvilken mening der skal have lov at bestemme for den enkelte situations udfald i forhold til, hvorvidt vanerne anvendes. Når rådgiverne skaber deres plausible mening om forandringerne, gør de det blandt ud fra en forventning om deres rolle i fremtiden i banken, og den ændrede hverdag de her vil have i forhold til i dag, som følge af de nye vaner. Derudover skaber de også en plausibel mening i forhold til den konkrete anvendelse af nogle udvalgte vaner. Dette kommer til udtryk gennem en tilpasning af det koncept banken har lanceret de tilpassede vaner omkring, i en kontekst der bedre passer til rådgiverens meningsskabelse. Vanerne anvendes dermed ikke på en måde, som banken havde intentioner om. Endelig skaber rådgiverne også en mening, i forhold til hvorfor Vanetrappen ikke er mere implementeret end den er, forklaret ud fra den knappe tid og det konstante skift i fokus i bankens mange forandringer, hvilket giver rådgiverne en plausibel forklaring herpå.

Af ovenstående konklusioner kan vi udlede at der i såvel forandringsledelsen, men også i den generiske meningsskabelse, kan findes forklaringer på den begrænsede anvendelse af Vanetrappen. Konklusionerne på de to perspektiver på problemstillingen kan sige hver sit om problemet. Vi har dog valgt at holde de to konklusioner op imod hinanden, for at se hvad de tilsammen kan sige om vores problemstilling, og på den baggrund opstille vores ledelsesanbefaling.

Af de nye forståelser vi får ved at forene de to konklusioner, kan vi udlede fem skismaer der i vores optik er paradokser, der med fordel kan sættes ind overfor fra ledelsens side. Disse paradokser leder os til vores ledelsesanbefaling til, hvordan ledelsen kan agere i den videre forandringsproces for at opnå en øget anvendelse af Vanetrappen. Ledelsesanbefalingen fremsættes her i fire led. *Det første* led er skabelsen af en ny oplevelse af nødvendighed, som muliggør en relancering af Vanetrappen.

Det kan ledelsen gøre på et fælles møde i afdelingen, hvor ledelsen retorisk bekræfter rådgivernes oplevelse af, at der er mange områder de skal holde fokus på. Derefter kan ledelsen skabe en sammenhæng fra Vanetrappen til Fremtidens Bank ved at fremlægge, at det bliver svært at nå succeskriterierne for Fremtidens Bank hvis ikke Vanetrappen anvendes. Dette skal fremlægges som et oplæg til en dialog hvor alles synspunkter kan komme frem, og noteres på et for alle rådgivere synligt sted, så der kan henvises til disse refleksioner undervejs i processen, og på den måde bevare oplevelsen af nødvendighed. *Det andet* led er en tydeliggørelse af visionen. Denne tydeliggørelse kan med fordel ske på samme afdelingsmøde hvor rådgiverne får mulighed for at reflektere over deres succes med anvendelsen af de nye vaner, og fortælle historier herom i plenum. Det er vigtigt at alle aspekter af visionen berøres her. Denne mulighed for historiefortælling, åbner også op for at rådgiverne deler de negative historier. Dem skal lederen tillade, da de kan bruges til at skabe yderligere forståelse for vanerne, men han skal også sikre at de ikke får lov at dominere dialogen. *Det tredje* led er at skabe en sfære, der kan lede konversationerne om de nye vaner. Dette kan lederen gøre ved at ændre diskursen for dialogen i afdelingen fra 'mig' til 'vi'. Hvis ledelsen og rådgiverne taler hvordan 'vi' handler i forhold til Vanetrappen i stedet for hvordan 'du' eller 'jeg' handler, skabes oplevelsen af én enhed. For at indlejre dette dialogiske ritual og lade rådgiverne øve sig i at relatere sig til hinanden, foreslår vi at han kan etablere nogle netværksgrupper på tværs af de eksisterende strukturer og teams, for på den måde at foretage en bred erfaringsudveksling. *Det fjerde* og sidste led er en anerkendelse af den knappe tid rådgiverne har, og en hjælp til at prioritere. I denne anbefaling er bekræftelse og anerkendelse vigtig. Anerkendelsen skal ske igennem et tilbud om hjælp fra lederens side til at prioritere rådgivernes tid. For at gøre det legitimt for rådgiverne at tage imod hjælpen, og for at rådgiverne får en følelse af at den anvendte tid til denne prioritering er godt givet ud i forhold til den besparelse de vil få i den anden ende, er det vigtigt at lederen får skabt sammenhæng til oplevelsen af nødvendigheden og visionen for Vanetrappen.

Det er således igennem gennemførelsen af disse fire led vi mener at ledelsen kan agere i den videre forandringsproces for at opnå en øget anvendelse af Vanetrappen.

6 Perspektivering

For at få et supplerende perspektiv på indførelsen af Vanetrappen i Danske Bank finder vi det interessant, at inddrage Ralph Staceys teori omkring Komplekse Responsive Processer set i forhold til de betragtninger vi er kommet frem til i udarbejdelsen af vores undersøgelse.

Helt grundlæggende er Stacey kritisk overfor den rationelle forandringsteori indenfor ledelse og organisation, som Kotter står for. Stacey mener ikke, at forandring kan forekomme ved styring udefra gennem planlægning, fordi planerne som regel ikke er sammenfaldende med medarbejdernes hverdag. Han mener derimod, at det er i de lokale rådgiveres interaktion og konversation, at udviklingen opstår. Det er således kun de kortsigtede virkninger af små ændringer, som kan forudsiges i en større forandringsproces. Derfor bør den langsigtede planlægning med specifikke mål som ved Danske Banks indførelsen af Vanetrappen, erstattes af et mere procesorienteret fokus på implementeringen af Vanetrappen.

Stacey mener ligesom Weick, at der ikke findes nogen sandhed uafhængigt af rådgivernes fælles fortolkning. Rådgiverne skaber således hele tiden deres egen verden gennem indbyrdes handlinger, tanker og tale. Meningsskabelsen sker derved igennem dialog og handling. Organisationer er således mønstre af lokal interaktion og konversation. Organisatorisk ændring er derfor en ændring i konversationen. Det er herved de ordinære hverdagskonversationer, der skal være i fokus for forståelsen af organisationens udvikling. Således finder vi det mest interessant, at denne perspektivering hænges op på Weick og de temaer, der fremkommer i rådgivernes meningsskabelse af Vanetrappen.

I vores undersøgelse fremgår det af rådgivernes meningsskabelse, at banken har iværksat for mange forandringer på samme tid, til at rådgiverne kan holde fokus på dem alle samtidig. Dette tolker vi som en respons fra rådgivernes side. Af analysen af forandringsledelsen kan vi yderligere konstatere, at en del rådgivere oplever, at ledelsen ikke fastholder et fokus på vedvarende forandring i implementeringen af Vanetrappen. Dette tolker vi som en respons på rådgivernes gesture, hvilket samtidig er en gesture fra ledelsen til rådgiverne. Rådgiverne bliver i dialogen med ledelsen derved tilkendegivet i deres meningsskabelse omkring, at Vanetrappen ikke har stor prioritet, og anvendelsen vanerne heraf ikke er af højest nødvendighed.

Stacey mener derudover, at der hele tiden opstår mønstre i konversationerne. Disse mønstre kan udvikle sig til temaer i organisationen. Et af disse temaer kommer til udtryk i rådgivernes

meningsskabelse om, at det er forståeligt, at de ikke er længere i forandringsprocessen, fordi de har for meget at se til, både tidsmæssigt og i forhold til den mængde af forandringer banken introducerer i øjeblikket. Vores forståelse heraf baseret på interviewene er, at denne konversation omkring Vanetrappen kun foregår i den sociale proces rådgiverne imellem, og den er således ikke en del af den formelle konversation med lederne. Temaet kan derfor ses som et skyggetema omkring anvendelsen af Vanetrappen. Dette skyggetema påvirker i høj grad arbejdsgange og ændringsprocesser omkring Vanetrappen, og er samtidigt uden for ledelsens direkte forståelse og manipulation.

Når rådgiverne fortolker, at de er godt på vej, samtidig med at vores analyser viser, at det rent faktisk ikke er tilfældet, kan det skyldes, at rådgiverne ikke har en klar fornemmelse for visionen. Nogle af rådgiverne i undersøgelsen anfører, at ikke foreligger en klar vision i forandringsledelsen, og at formidlingen af visionen ikke har været tilstrækkelig. Vi har samtidig udledt, at rådgiverne først under interviewene skaber meningen omkring visionen i et retrospektivt perspektiv. Stacey tror i forlængelse heraf ikke på, at en organisation kan dele en vision, som alle arbejder hen imod. I stedet skal ledere og rådgivere acceptere, at udvikling sker i mødet mellem modstående interesser og synspunkter.

Rådgiverne har endvidere skabt en mening om, at Vanetrappen er det rigtige for banken, og de har samtidig skabt mening i konstruktionen af deres identitet om at være godt med i forandringsprocessen. Til trods for dette har rådgiverne skabt en mening om at de ikke er så langt i processen, som banken forventer de burde være, og samtidig har vi af besvarelserne omkring Vanetrappens anvendelsesgrad kunne udlede at anvendelsen af de enkelte vaner ikke er på plads. Herved opstår et paradoks. Stacey baserer netop sin teori på accepten af en række grundlæggende paradokser. Dette skyldes, at der på kortere sigt i enhver proces altid er noget, der er forudsigeligt, og særligt når man taler om langsigtet organisatorisk udvikling, noget der ikke er forudsigeligt. Dermed udfordrer teorien igen den rationelle tankegang som Kotters teori baserer sig på, og lægger i stedet vægt på, at fokusere på innovation og de mønstre som opstår undervejs i forandringsprocessen omkring Vanetrappen.

Lederens rolle i implementeringen af Vanetrappen bliver således, at bidrage med nogle planer og indspil, der kan fungere som kommunikationsværktøj til denne løbende interaktion og dannelse i mønstre ved implementeringen af Vanetrappen i Danske Bank. Lederens vigtigste funktion er på denne baggrund, at forstå og deltage i interaktionen.

7 Litteraturliste

Gergen, et al. (2004): *Dialogue: Life and death of the organization*. In: Grant, et al. (Eds.) (2004): *Handbook of Organizational Discourse*, Thousand Oaks, CA: Sage

Darmer, et. al. (2010): *Paradigmer i praksis: Anvendelser af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, København: Handelshøjskolens Forlag

Kotter, John (1997): *I spidsen for forandringer*, København: Peter Asschenfeldts nye Forlag

Voxted, Søren (2006): *Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder*, København: Academica

Weick, Karl (1995): *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, California: Sage Publications

7.1 Øvrig empiri og kilder

“Paulson Seeks Mortgage Value That Eluded Bear, Lehman”, artikel af Bob Ivry i Bloomberg Online Magazine 24. september 2008 (www.bloomberg.com)

Seminar for Mission 30 % agenter og ledere afholdt i Danske Banks uddannelsescenter i Høje Taastrup mandag den 18. marts kl. 8.30-13.30

Telefonisk interview med forandringskonsulent Lise-Lotte Søndergaard Pedersen i Region Sjælland den 27. marts 2013.

8 Bilag

Bilag 1 – Eksempel på træningsark

Bilag 2 – Spørgeskema

Bilag 3 – Materiale fra Danske Banks kursus: New in Management

Bilag 4 – Afklaringsskema om værdien af de enkelte vaner i Vanetrappen

Bilag 5 – Svar på anvendelsesgraderne i spørgeskemaet

Bilag 6 – Kommentarer til spørgeskema

Bilag 7 – Svar på forandringsledelsen i spørgeskemaet

Bilag 8 – Artikel fra Danske Banks intranet

Bilag 9 – Spørgsmål 3.1 krydset med spørgsmål 3.5

Bilag 10 – Spørgsmål 3.7 krydset med spørgsmål 3.8

Bilag 11 – Spørgsmål 3.8 krydset med spørgsmål 2.1 – 2.21

Bilag 12 – Spørgeguide til interviews

Bilag CD-ROM:

- Powerpoint præsentation fra Danske Bank om Mission 30 % (.pptx)
- Rådata fra spørgeskema (.xlsx)
- Rådgiver A's interview (.mp3)
- Rådgiver B's interview (.mp3)
- Rådgiver C's interview (.mp3)
- Rådgiver D's interview (.mp3)

Bilag 1 – Eksempel på træningsark

Boligkøbsbevis: Første kundekontakt

Trin / Handling	Vær opmærksom på
<u>Før du kontakter kunden</u>	
Visiter kunden • Gå i Kundeportalen ○ Tjek Reda og Daba klassifikation. Hvis Reda mangler indhentede nødvendige oplysninger hos kunden ○ Tjek i Risikoprofilen for RKI: ▪ Hvis der står "ingen information om, hvorvidt kunden er registreret i RKI, skal du selv manuelt søge. ▪ Finder du RKI anmærkninger (manuelt): Opret en kommentar type 12 med teksten "kunden er på ansøgningstidspunktet registreret i RKI + markér risikohændelsen 'problematiske gæld uden for Danske Bank' i Risikoprofilen ▪ Hvis der ikke står noget om RKI, er det fordi der automatisk er søgt på kunden, og der ikke er fundet anmærkninger ○ Tjek legitimation er korrekt indkodet på alle kundenr.	
<u>Under kontakten med kunden</u>	
Afklar kundens behov • Nuværende bolig • Kommune der ønskes at købe bolig i • Boligtype (parcel-/rækkehus, fritidshus, ejerlejlighed) • Egen forventning til kontantpris • Egenfinansiering – beløbets størrelse i kr. • Ønsket fremtidigt rådighedsbeløb • Væsentlig ændring til transportudgift Opdater kundeoplysninger • Kundeprofil: Husstand og børn • Kontaktoplysninger • Selvbetalingsprodukter: Besked fra banken Aftal hvilke økonomiske oplysninger kunden skal indlevere	Nødvendige oplysninger for at kunne overdrage sagen til Møde Service.

Trin / Handling	Vær opmærksom på
• I org. enhed skrives 3644 og klik på lille mand • Vælg Møde Service • Sæt sort prik i den valgte org. enhed • Deadline = dato for mødeforberedelse • Aktivitetsbeskrivelse: Boligkøbsbevis • Tryk ok Opret eDoc • Udfyld eDoc til overdragelse af sager til Møde Service Sti til eDoc: Portalen → Formularer → eDoc → Blanketter → "Overdragelse TIL Møde Service" • NB: Hvis du har bedt kunden om andre dokumenter end dem nævnt i standard-mødebekræftelsen, så skal dette angives	
Modtag dokumenter fra kunden • Netbank: Foretag intet – Møde Service henter selv dokumenter • Hvis du ønsker at få kundehenvendelsen ud af jeres indbakke, kan du overføre den til Møde Service: Tryk på funktionspilen > vælg Til andre og skriv 3644 i Reg.nr. • Mail: Videresend mail modtaget fra kunden til Møde Service (Mail: R3644MS) • Fysisk: Scan dokumenter og send dem på mail til Møde Service (Mail: R3644MS). Dokumenter skal ikke gemmes fysisk	

Bilag 2 - Spørgeskema

Spørgeskemaundersøgelse om forandringer i Danske Bank

Vi er studerende på HD 2. del i Organisation og Ledelse, og er i gang med vores afsluttende projekt. Vi er Martin Klintby fra Danske Bank i Nykøbing Sjælland og Brian Brinck fra Topdanmark. Vi skriver om de mange forandringer i Danske Bank, og har brug for din hjælp i form af besvarelse af dette spørgeskema, da fokus i projektet er rettet mod rådgivernes anvendelse og oplevelse af forandringerne i Personal Banking.

Dette spørgeskema udsendes til alle rådgivere i Glostrup markedsområde, og tager ca. 5 minutter at udfylde.

Spørgeskemaet er anonymt. Vi gør i den forbindelse dog opmærksom på, at besvarelserne bliver vedlagt det endelige projekt, men altså i fortsat anonymiseret form.

Vi har gjort det muligt, at komme med individuelle kommentarer, men det er ikke obligatorisk. Bemærk at eventuelle kommentarer videregives i uredigeret form i bilag i projektet.

Dette første afsnit er baggrundsspørgsmål om dig

1.1 Angiv dit køn

(Angiv kun ét svar)

Kvinde

☐

Mand

☐

1.2 Angiv din alder

(Angiv kun ét svar)

18-25 år

☐

26-35 år

☐

36-45 år

☐

45-55 år

☐

56 år og derover

☐

1.3 Angiv din anciennitet i banken**(Angiv kun ét svar)**

0-5 år	6-10 år	11-20 år	21-30 år	30 år og derover
☐	☐	☐	☐	☐

1.4 Angiv din titel**(Angiv kun ét svar)**

Personlig rådgiver

☐

Privatrådgiver

☐**Anvendelsen af forandringerne**

I dette andet afsnit af spørgeskemaet vil vi gerne vide noget om din anvendelse af forandringerne. Helt specifikt handler det om "Vanetrappen" med blandt andet anvendelser af "Det Gode Kundemøde" og "Mission 30%".

I hvilken grad efterlever du følgende punkter?**(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)**

	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig
2.1 Jeg følger træningsarkene i sager til Mødeservice	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 Jeg følger træningsarkene i øvrige sager	☐	☐	☐	☐	☐

2.3 Jeg booker møder i MEEBS	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 Jeg tilknytter alle deltageres kundenumre til mødet	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 Jeg husker at acceptere møder med status "Nyt"	☐	☐	☐	☐	☐

Kommentarer til ovenstående spørgsmål

I hvilken grad efterlever du følgende punkter?

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig
2.6 Jeg kontakter kunden samme dag som mødet er booket og afklarer forventninger	☐	☐	☐	☐	☐
2.7 Jeg sender mødebekræfte	☐	☐	☐	☐	☐

Ise samme
dag som
mødet er
booket

2.8 Jeg
tilknytter en
sag til mødet

☐☐☐☐☐

2.9 Jeg husker
at tilføje alle
kundenumre
til den
tilknyttede
sag

☐☐☐☐☐

2.10 Jeg får
kunden til at
sende de
økonomiske
oplysninger
via Netbank

☐☐☐☐☐

Kommentarer til ovenstående spørgsmål

I hvilken grad efterlever du følgende punkter?

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

Hver gang

Ofte

Indimellem

Sjældent

Aldrig

2.11 Jeg
opretter
opfølgning på

☐☐☐☐☐

sagen for
modtagelse af
de aftalte
dokumenter

2.12 Jeg
sender sag til
Mødeservice
samme dag,
hvis
Mødeservice
kan anvendes

☐☐☐☐☐

2.13 Jeg
udfærdiger
dagsorden til
mødet

☐☐☐☐☐

2.14 Jeg
forbereder
svar til
kunden på
første møde

☐☐☐☐☐

2.15 Jeg
udfylder
"Opsamling på
mødet"
sammen med
kunden

☐☐☐☐☐

Kommentarer til ovenstående spørgsmål

I hvilken grad efterlever du følgende punkter?

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig
2.16 Jeg præsenterer "Opinion" og får accept fra kunden på at de vil besvare	☐	☐	☐	☐	☐
2.17 Jeg udfærdiger mødereferat umiddelbart efter mødet	☐	☐	☐	☐	☐
2.18 Jeg færdigbehandler sagen umiddelbart efter mødet	☐	☐	☐	☐	☐
2.19 Jeg afslutter mødet i MEEBS samme dag som det er afholdt	☐	☐	☐	☐	☐
2.20 Jeg salgsregistrerer i Salgsopfølgningssværktøjet efter mødet	☐	☐	☐	☐	☐
2.21 Jeg følger op på mødet med kunden efter nogen tid	☐	☐	☐	☐	☐

Kommentarer til ovenstående spørgsmål

Oplevelsen af forandringerne

I dette tredje afsnit af spørgeskemaet ønsker vi at sætte fokus på din oplevelse af forandringerne, og den forandringsledelse der har været udført i forløbet. Igen handler det specifikt om "Vanetrappen" med blandt andet anvendelser af "Det Gode Kundemøde" og "Mission 30%".

I hvilken grad vurderer du, at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

I meget høj grad I høj grad I nogen grad I mindre grad I lav grad Ved ikke

3.1
...punkterne
fra
"Vanetrappen"
er en
nødvendig
forudsætning
for, at I
som
afdeling
bevæger jer
mod
Fremtidens
Bank?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3.2 ...der i
hele
markedsom-
rådets
ledelsesgru-
ppe har
været et

☐	☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

"fælles
fodslag"
omkring
implemente
ringen af
forandringer
ne?

3.3 ...der er
skabt en
klar vision
med
forandringer
ne?

☐
☐
☐
☐
☐
☐

Kommentarer til ovenstående spørgsmål

3.4 Hvordan er du blevet præsenteret for og løbende informeret om forandringerne og visionen? (sæt gerne flere krydser)

(Angiv gerne flere svar)

På afdelings-
møde(r)

☐

På 1:1 møde(r)
med ledelsen

☐

Via Intranytt

☐

Via mail

☐

På anden måde
(kommenter
gerne)

☐

Det er jeg ikke
blevet

☐

Klik her for yderligere kommentarer

3.5 Hvordan deler du de opnåede resultater med de andre (dine kollegaer og ledelsen) i afdelingen? (sæt gerne flere krydser)

(Angiv gerne flere svar)

Jeg fortæller min leder om det	Jeg fortæller min nærmeste kollega om det	Jeg fortæller om det på et afdelingsmøde	På anden måde (kommenter gerne)	Det gør jeg ikke
☐	☐	☐	☐	☐

Klik her for yderligere kommentarer

I hvilken grad vurderer du, at...

(Angiv kun et svar pr. spørgsmål)

I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	I lav grad	Ved ikke
------------------	------------	--------------	---------------	------------	----------

3.6 ...du er
"klædt på"
til at kunne
udføre de
nye
handlinger
der ligger i
forandringer
ne?

☐
☐
☐
☐
☐
☐

3.7
...ledelsen
fastholder
fokus på
vedvarende
anvendelse
af
forandringer
ne

☐
☐
☐
☐
☐
☐

3.8
...forandrin
gerne er en
integreret
del af din
afdeling

☐
☐
☐
☐
☐
☐

Klik her for yderligere kommentarer

Tak for din besvarelse...

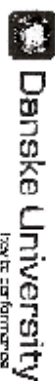
Det er vigtigt at du trykker "Afslut" til sidst i skemaet inden du lukker vinduet.

Projektet vil blive udleveret til Glostrup afdeling, hvis du efterfølgende skulle have interesse i at læse det færdige resultat.

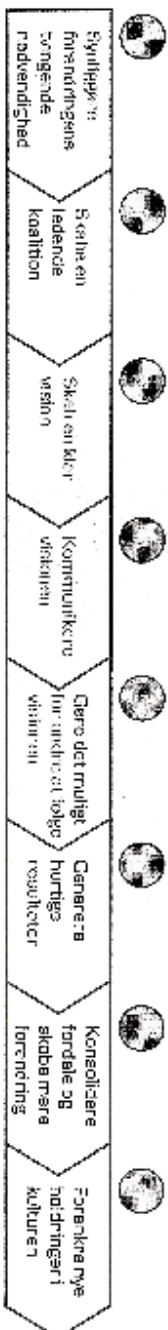
Med venlig hilsen

Martin og Brian

Bilag 3 – Materiale fra Danske Banks kursus: New in Management



Kotters 8 trin til succesfuld implementering



- | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| identificere
og differentiere
kraer | • Etablere en
gruppes mad
nok styrke til at
jæde | • Skabe en vision
for arbejds-
forandrings-
indsatsen | • Begræns alle
mål og aktiviteter til
et konkret
komu. afkre- | • Udvikle
strategier for
et uopd. | • Den bærende
koalition skal
være polit- | • Andre
grænser eller
strukturel bom-
underrnener | • Skabe "vinder-
synet" | • Sætte
erklænde og
belønne folk
som har gjort
"gode" ting | • Anse for
forfæmte og
uciviliserte folk
som har gjort
"gode" ting | • Skabe bedre
præstationer
i fremtiden |
| politiets
kræfter eller
stærke muli- | • På gruppen til
at arbejde som
en team | • Udvikle
strategier for
et uopd. | • Den bærende
koalition skal
være polit- | • Udvikle
strategier for
et uopd. | • Den bærende
koalition skal
være polit- | • Skabe "vinder-
synet" | • Sætte
erklænde og
belønne folk
som har gjort
"gode" ting | • Anse for
forfæmte og
uciviliserte folk
som har gjort
"gode" ting | • Skabe bedre
præstationer
i fremtiden | |
| Styrke "fælles"
udlignende | • Etablere en
gruppes mad
nok styrke til at
jæde | • Skabe en vision
for arbejds-
forandrings-
indsatsen | • Begræns alle
mål og aktiviteter til
et konkret
komu. afkre- | • Udvikle
strategier for
et uopd. | • Den bærende
koalition skal
være polit- | • Skabe "vinder-
synet" | • Sætte
erklænde og
belønne folk
som har gjort
"gode" ting | • Anse for
forfæmte og
uciviliserte folk
som har gjort
"gode" ting | • Skabe bedre
præstationer
i fremtiden | |

- Klein, Joseph E. and John P. Kotter, "Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review* (November 1995).

- Eksempler:
[personer] med
nye projekter,
[arbejd] og
[for]beredende
[for]klarer
- Udvikla midler
[til] sikre
[ud]vikling af
[lederskab]

- Udvikla midler til at sikre udviklingen af faderskab

Bilag 4 - Afklaringsskema om værdien af de enkelte vaner i Vanetrappen

Afklaringsskema om værdien af de enkelte vaner i Vanetrappen baseret på seminar om Vanetrappen den 18. marts 2013 i Danske Banks uddannelsescenter i Høje Taastrup:

Vane og oprindeligt forandringsprojekt	Værdi af vane
Følge træningsarkene ³⁷ i sager der skal til Mødeservice ³⁸ (M30%)	Mødeservice afviser hele sagen hvis elementer fra sagen er opstartet i afdelingen, da de ikke kan følge deres træningsark hvis afdelingen har opstartet sagen forkert.
Følge træningsarkene i øvrige sager (M30%)	Alle sager skal behandles ens, også selvom Mødeservice ikke kan foretage mødeforberedelsen på alle sagstyper endnu. Samtidig giver det træning til sager der SKAL til Mødeservice, hvis rådgiverne øver sig på alle sager.
Booke møder i MEEBS ³⁹ (DGK)	Systemet danner baggrund for dannelsen af leads ⁴⁰ omkring kunder der ikke har været til møde i over et år. En bookning direkte i kalenderen frem for i MEEBS kan ikke registreres af det system der danner leads, og forkerte leads kan dermed blive dannet. Samtidig trækkes data herfra til mødestatistikkerne, og anvendes derfor også som måleinstrument til performance på mødeantal.

³⁷ Et træningsark er en udførlig arbejdsbeskrivelse af forskellige processer omkring ekspedition af kunderne.

³⁸ Central enhed der forbereder en række beregninger og data til kreditindstillinger som besparelse for rådgiveren.

³⁹ Bankens mødebookningssystem

⁴⁰ Signal til rådgiveren om kontakt til kunden på et specifikt emne (f.eks. udløb af pensionsordning)

Tilknytte alle deltageres kundenumre til mødet (DGK)	Som ovenstående, men for at sikre at f.eks. begge ægtefæller fjernes fra leads dannelse, og ikke kun den ene. Det er uprofessionelt at kontakte konen til manden man havde til møde for en måned siden, og sige ”Det er over et år siden vi har drøftet jeres økonomi – skal vi ikke aftale et møde?...”
Acceptere møder med status nyt (DGK)	Giver den lokale leder et kontrolværktøj til at sikre at den enkelte rådgiver overholder næste punkt: ”Jeg kontakter kunden samme dag som mødet er booket og afklarer forventninger”
Kontakte kunden samme dag som mødet er booket og afklare forventninger (DGK og M30%)	Analyser viser at kunder sætter stor pris på dette, og oplever en fornemmelse af at deres forespørgsel er vigtig for rådgiveren – bidrager væsentligt til kundetilfredsheden.
Sende mødebekræftelse samme dag som mødet er booket (DGK og M30%)	Samme som ovenstående, og giver kunden mulighed for at indsende de nødvendige papirer i god tid før mødet.
Tilknytte en sag til mødet (M30%)	Alt hvad der sker i sagen op til mødet (modtagelse af dokumenter, bestilling af ejendomsvurdering og svar herpå etc.) og efter mødet (aftalte opfølgninger og handlinger med sagen) registreres på sagen, mens referatet af mødet registreres i mødesystemet. Tilknytningen sikrer at man til en hver tid har alt samlet på sagen ét sted.

Tilføje alle relevante kundenumre til sagen (M30%)	Uanset om manden eller konen ringer ind, eller de indtaster en fælles konto når de ringer ind, kan modtageren af opkaldet se sagen, og hvem der sidder med den. På den måde kan en reference til sagen fra kunden gøre det hurtigere at placere opkaldet hos den rette rådgiver.
Får kunden til at sende de økonomiske oplysninger via netbanken (M30%)	Data sendt via netbank er krypterede og dermed sikre. Sendt via mail kan de opsnappes at uvedkommende. Samtidig er det for banken muligt at sikre sig at data kommer fra den rette person (da det kræver login med Nem-ID), og endeligt leveres data elektronisk og indlægges automatisk i de relevante modeller og beregninger i bankens systemer – sparer tid. Også væsentligt hurtigere og nemmere for kunden end at finde de fysiske papirer frem, og Mødeservice kan selv modtage dokumenterne uden at rådgiveren skal være mellemlid.
Opret opfølgning på sagen for modtagelse af de aftalte dokumenter (DGK og M30%)	Hvis de aftalte dokumenter ikke modtages i rette tid, kan flere af de følgende punkter ikke overholdes (herunder indsendelse til Mødeservice, planlagt forberedelse og svar på første møde). Møde skal i så fald aflyses eller rykkes til en anden dato hvor kunden kan have nået at indlevere de nødvendige oplysninger.
Sendt sag til Mødeservice samme dag som mødet bookes (M30%)	Dette er den eneste måde hvorpå at Mødeservice kan planlægge deres fremtidige bemanning og dermed tilrettelægge deres forberedelser af kundemøderne. Jo hurtigere de får sagen, jo hurtigere kan de også levere deres arbejde tilbage til rådgiveren, og jo hurtigere kan kunden få svar.

Udfærdige dagsorden til mødet (DGK)	Giver kunden et godt overblik over rådgiverens forberedelse og afstemmer forventning til mødet.
Forberede svar til kunden på første møde (M30%)	Et væsentligt element i de besparelser og den kundetilfredshed der ligger i anvendelsen af 'Vanetrappen' er netop dette punkt, som sikrer at der ikke skal tages fat om sagen flere gange fra rådgiverens side, og at kunden sikres et hurtigt svar.
Udfylde 'Opsamling på mødet' ⁴¹ sammen med kunden (DGK)	Udfærdiges dokumentet ikke sammen med kunden er der risiko for at rådgiverens fortolkning af en situation er anderledes end den kunden er gået hjem med. Dokumentet er en afstemning af forventninger, og således bidrager det til kundetilfredsheden. Således er det også det element fra Det Gode Kundemøde som der ifølge analyser medfører den største kundetilfredshed ved kundemødet.
Præsentere 'Opinion' ⁴² og få accept på besvarelse fra kunden (DGK)	Præsentationen sikrer at kunden ved hvad det er der dukker op i deres mailboks, og at de forstår hvad banken og rådgiveren anvender det til. Dette sikrer at de føler værdi ved at besvare det. Det er samtidig den eneste måde banken kan sikre sig hvorvidt kundernes tilfredshed udvikler sig.
Udfærdigelse af mødereferat umiddelbart efter mødet (DGK)	Det man har snakket med kunden om er mest frisk i erindringen umiddelbart efter mødet. For at sikre at rådgiveren husker det hele, foretages referatet umiddelbart herefter.

⁴¹ Opsamlingen er et dokument hvor der anføres hvad der er drøftet, hvad der er aftalt og hvem der gør hvad efter mødet.

⁴² 'Opinion' er bankens kundetilfredshedsundersøgelse

Færdigbehandling af sagen umiddelbart efter mødet (M30%)	Et væsentligt element i de besparelser og den kundetilfredshed der ligger i anvendelsen af 'Vanetrappen' er netop dette punkt, som sikrer at der ikke skal tages fat om sagen flere gange fra rådgiverens side, og at kunden får færdigekspederet sagen hurtigt.
Afslutte mødet i MEEBS efter afholdelse (DGK)	Kun de afsluttede møder inkluderes i mødestatistikken for de enkelte uger. Da mødeantal er et væsentligt målepunkt, er dette vigtigt for at statistikken leveres korrekt.
Salgsregistrering efter mødet (DGK)	Salgsregistrering medfører en opfølgning til rådgiveren selv og lederne om den enkeltes indsatser og performance.
Opfølgning på mødet overfor kunden efter noget tid (individuelt – men typisk indenfor 14 dage) (DGK)	Dette sikrer at hvis kunden har oplevelser efter kontakten med rådgiveren der ikke har været tilfredsstillende (f.eks. manglende levering af indgåede aftaler med rådgiveren), så kan der følges op på disse med øget tilfredshed til følge.

M30% = Det oprindelige forandringsprojekt Mission 30 %

DGK = Det oprindelige forandringsprojekt Det Gode Kundemøde

Bilag 5 – Svar på anvendelsesgraderne i spørgeskemaet

#	Total	
2.1 Jeg følger træningsarkene i sager til Mødeservice	Procent	Antal
Hver gang	64%	25
Ofte	23%	9
Indimellem	5%	2
Sjældent	8%	3
Aldrig	0%	0
Total	100%	39

4,435897

#	Total	
2.2 Jeg følger træningsarkene i øvrige sager	Procent	Antal
Hver gang	8%	3
Ofte	41%	16
Indimellem	31%	12
Sjældent	10%	4
Aldrig	10%	4
Total	100%	39

3,25641

*	Total	
2.3 Jeg booker møder i MEEBS	Procent	Antal
Hver gang	92%	36
Ofte	5%	2
Indimellem	0%	0
Sjældent	3%	1
Aldrig	0%	0
Total	100%	39

4,871795

#	Total	
2.4 Jeg tilknytter alle deltagers kundenumre til mødet	Procent	Antal
Hver gang	23%	9

Ofte	8%	3
Indimellem	23%	9
Sjældent	26%	10
Aldrig	21%	8
Total	100%	39

2,871795

*	Total	
2.5 Jeg husker at acceptere møder med status "Nyt"	Procent	Antal
Hver gang	49%	19
Ofte	23%	9
Indimellem	8%	3
Sjældent	15%	6
Aldrig	5%	2
Total	100%	39

3,948718

*/#	Total	
2.6 Jeg kontakter kunden samme dag som mødet er booket og afklarer forventninger	Procent	Antal
Hver gang	13%	5
Ofte	44%	17
Indimellem	28%	11
Sjældent	13%	5
Aldrig	3%	1
Total	100%	39

3,512821

*/#	Total	
2.7 Jeg sender mødebekræftelse samme dag som mødet er booket	Procent	Antal
Hver gang	8%	3
Ofte	46%	18
Indimellem	23%	9
Sjældent	18%	7
Aldrig	5%	2
Total	100%	39

3,333333

#	Total	
2.8 Jeg tilknytter en sag til mødet	Procent	Antal
Hver gang	8%	3
Ofte	31%	12
Indimellem	31%	12
Sjældent	18%	7
Aldrig	13%	5
Total	100%	39

3,025641

#	Total	
2.9 Jeg husker at tilføje alle kundenumre til den tilknyttede sag	Procent	Antal
Hver gang	21%	8
Ofte	26%	10
Indimellem	23%	9
Sjældent	21%	8
Aldrig	10%	4
Total	100%	39

3,25641

#	Total	
2.10 Jeg får kunden til at sende de økonomiske oplysninger via Netbank	Procent	Antal
Hver gang	44%	17
Ofte	44%	17
Indimellem	8%	3
Sjældent	3%	1
Aldrig	3%	1
Total	100%	39

4,230769

#	Total	
2.11 Jeg opretter opfølgning på sagen for modtagelse af de aftalte dokumenter	Procent	Antal
Hver gang	38%	15
Ofte	49%	19

Indimellem	5%	2	4,128205
Sjældent	3%	1	
Aldrig	5%	2	
Total	100%	39	

#	Total		3,974359
2.12 Jeg sender sag til Mødeservice samme dag, hvis Mødeservice kan anvendes	Procent	Antal	
Hver gang	41%	16	
Ofte	31%	12	
Indimellem	18%	7	
Sjældent	5%	2	
Aldrig	5%	2	
Total	100%	39	

*	Total		4,538462
2.13 Jeg udfærdiger dagsorden til mødet	Procent	Antal	
Hver gang	69%	27	
Ofte	23%	9	
Indimellem	3%	1	
Sjældent	3%	1	
Aldrig	3%	1	
Total	100%	39	

#	Total		3,923077
2.14 Jeg forbereder svar til kunden på første møde	Procent	Antal	
Hver gang	31%	12	
Ofte	44%	17	
Indimellem	18%	7	
Sjældent	3%	1	
Aldrig	5%	2	
Total	100%	39	

*	Total	
2.15 Jeg udfylder "Opsamling på mødet" sammen med kunden	Procent	Antal
Hver gang	36%	14
Ofte	33%	13
Indimellem	15%	6
Sjældent	13%	5
Aldrig	3%	1
Total	100%	39

3,871795

*	Total	
2.16 Jeg præsenterer "Opinion" og får accept fra kunden på at de vil besvare	Procent	Antal
Hver gang	31%	12
Ofte	51%	20
Indimellem	10%	4
Sjældent	5%	2
Aldrig	3%	1
Total	100%	39

4,025641

*	Total	
2.17 Jeg udfærdiger mødereferat umiddelbart efter mødet	Procent	Antal
Hver gang	31%	12
Ofte	49%	19
Indimellem	18%	7
Sjældent	0%	0
Aldrig	3%	1
Total	100%	39

4,051282

#	Total	
2.18 Jeg færdigbehandler sagen umiddelbart efter mødet	Procent	Antal
Hver gang	8%	3
Ofte	46%	18

Indimellem	36%	14	3,512821
Sjældent	10%	4	
Aldrig	0%	0	
Total	100%	39	

*	Total		4,487179
2.19 Jeg afslutter mødet i MEEBS samme dag som det er afholdt	Procent	Antal	
Hver gang	56%	22	
Ofte	38%	15	
Indimellem	3%	1	
Sjældent	3%	1	
Aldrig	0%	0	
Total	100%	39	

*	Total		4,589744
2.20 Jeg salgsregistrerer i Salgsopfølgningssværktøjet efter mødet	Procent	Antal	
Hver gang	64%	25	
Ofte	31%	12	
Indimellem	5%	2	
Sjældent	0%	0	
Aldrig	0%	0	
Total	100%	39	

*	Total		3,589744
2.21 Jeg følger op på mødet med kunden efter nogen tid	Procent	Antal	
Hver gang	21%	8	
Ofte	28%	11	
Indimellem	41%	16	
Sjældent	10%	4	
Total	100%	39	

Bilag 6 – Kommentarer til spørgeskema

Kommentarer til spørgsmålene 2.1-2.5:

Respondent nr.	Kommentar
6	"kommentar til de sidste 2 svar: det giver ingen værdi at tilknytte alle deltagere samt acceptere møder."
7	"Grundet deltidssygemelding, har jeg pt. ikke haft sager, men det kommer nu."

Kommentarer til spørgsmålene 2.6-2.10:

Respondent nr.	Kommentar
7	"Se forrige side."
17	"Til 2.10: hver gang det er muligt. Møder med nye kunder der endnu ikke har netbank, sendes via almindelig mail eller skannes, hvorefter dokumenter ligges i den elektroniske kundemappe."

Kommentarer til spørgsmålene 2.11-2.15:

Respondent nr.	Kommentar
7	"Se forrige."
26	"har ikke haft mange sager, hvor det var muligt at sende sager til Mission 30%"
31	"opsamling befejder mødet. Kunden virker ofte træt eller har travlt."
33	"Opsamling på møde kan evt sendes efter mødet, altid samme dag eller dagen efter"

Kommentar til spørgsmål 2.16-2.21:

Respondent nr.	Kommentar
6	”Kommentar til det sidste spørgsmål: det er der simpelthen ikke tid til i en MEGET travl hverdag.”

Kommentar til spørgsmål 3.4:

Respondent nr.	Kommentar
5	”Jeg er agent, og har derigennem fået div. ekstra informationer.”

Kommentar til spørgsmål 3.5:

Respondent nr.	Kommentar
26	”hvis det er relevant for andre nævner jeg det, for dem, det kan være relevant for”

Bilag 7 – Svar på forandringsledelsen i spørgeskemaet

	Total	
3.1 ...punkterne fra "Vanetrappen" er en nødvendig forudsætning for, at I som afdeling bevæger Jer mod Fremtidens Bank?	Procent	Antal
I meget høj grad	33%	13
I høj grad	41%	16
I nogen grad	18%	7
I mindre grad	0%	0
I lav grad	0%	0
Ved ikke	8%	3
Total	100%	39

3,846154

	Total	
3.2 ...der i hele markedsområdets ledelsesgruppe har været et "fælles fodslag" omkring implementeringen af forandringerne?	Procent	Antal
I meget høj grad	31%	12
I høj grad	38%	15
I nogen grad	21%	8
I mindre grad	8%	3
I lav grad	0%	0
Ved ikke	3%	1
Total	100%	39

3,846154

	Total	
3.3 ...der er skabt en klar vision med forandringerne?	Procent	Antal
I meget høj grad	28%	11
I høj grad	38%	15
I nogen grad	28%	11
I mindre grad	3%	1

I lav grad	0%	0
Ved ikke	3%	1
Total	100%	39

3,846154

	Total	
3.4 Hvordan er du blevet præsenteret for og løbende informeret om forandringerne og visionen? (sæt gerne flere krydser)	Procent	Antal
På afdelings-møde(r)	95%	37
På 1:1 møde(r) med ledelsen	28%	11
Via Intranet	62%	24
Via mail	18%	7
På anden måde (kommenter gerne)	5%	2
Det er jeg ikke blevet	0%	0
Klik her for yderligere kommentarer	3%	1
Total	210%	82

	Total	
3.5 Hvordan deler du de opnåede resultater med de andre (dine kollegaer og ledelsen) i afdelingen? (sæt gerne flere krydser)	Procent	Antal
Jeg fortæller min leder om det	46%	18
Jeg fortæller min nærmeste kollega om det	74%	29
Jeg fortæller om det på et afdelingsmøde	23%	9
På anden måde (kommenter gerne)	8%	3
Det gør jeg ikke	10%	4
Klik her for yderligere kommentarer	3%	1
Total	164%	64

	Total	
3.6 ...du er "klædt på" til at kunne udføre de nye handlinger der ligger i forandringerne?	Procent	Antal
I meget høj grad	23%	9
I høj grad	54%	21

I nogen grad	21%	8
I mindre grad	3%	1
I lav grad	0%	0
Ved ikke	0%	0
Total	100%	39

3,974359

	Total	
3.7 ...ledelsen fastholder fokus på vedvarende anvendelse af forandringerne	Procent	Antal
I meget høj grad	33%	13
I høj grad	51%	20
I nogen grad	15%	6
I mindre grad	0%	0
I lav grad	0%	0
Ved ikke	0%	0
Total	100%	39

4,179487

	Total	
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Procent	Antal
I meget høj grad	23%	9
I høj grad	56%	22
I nogen grad	18%	7
I mindre grad	0%	0
I lav grad	3%	1
Ved ikke	0%	0
Total	100%	39

3,974359

Bilag 8 – Artikel fra Danske Banks intranet

Af:
CHRISTINA BECK
22-03-2013

Derfor skal vi tjene flere penge

Group

Der er i øjeblikket stor kritik af, at mange større danske virksomheder har store overskud. Men hvorfor er resultatet ikke så godt, som det ser ud, når vi fortsat skal hæve vores egenkapitalforrentning?

En egenkapitalforrentning er blandt andet afgørende for, at man som virksomhed kan tiltrække aktionærer og investorer. Danske Bank havde i 2012 et overskud på 8,6 mia. kroner før skat og 4,7 mia. kroner efter skat, samt en egenkapital på 138 mia. kroner. Det gav en egenkapitalforrentning på 3,7 procent.

"Forenklet sagt betyder egenkapitalforrentningen, at for hver 100 kroner, som en investor har investeret hos os, er værdien af de 100 kroner blevet 3,7 kroner mere værd," forklarer koncernøkonomidirektør Henrik Ramlau-Hansen og fortsætter:

"Den forrentning skal så sammenlignes med, hvad investoren kan få andre steder, for eksempel ved at lade deres penge stå på bankbogen som indlån, ved at investere dem – for eksempel i statsobligationer – eller ved at investere dem i andre danske virksomheder. Og i de sammenligninger er 3,7 procent ikke meget. Ser vi for eksempel på andre virksomheder i C20-indekset, har de en egenkapitalforrentning på omkring 18 procent."

Vi er altså nødt til at hæve vores indtjening, hvis vi vil fastholde vores aktionærer – ellers risikerer vi, at investorerne går andre steder hen, og dermed falder værdien af vores aktier og af virksomheden.

Afgørende for væksten

At en bank driver en god forretning, tjener ikke kun aktionærer og investorer. Det er også afgørende for væksten i landet. For som bank er det afgørende, at vi kan låne penge ud til virksomheder og forbrugere.

For at kunne det skal vi øge vores indtjening i forhold til i dag. Det skyldes primært, at ny regulering kræver, at vi skal sætte mere kapital til side, når vi låner penge ud, så vi kan imødegå eventuelle tab på lånene. Den kapital kan kun indhentes via overskud eller aktieudstedelse – eller ved at reducere udlånene, men så skader det væksten.

Vi er også nødt til at hæve indtjeningen for at hæve vores kreditvurdering (rating). Den er nemlig afgørende for, hvad det koster os at låne penge til vores udlån på de internationale markeder. Som det er i dag, er vores kreditvurdering reduceret, hvilket gør det dyrere for os at låne penge – og dermed også for kunderne – og det går igen udover væksten i vores samfund.

Glæd dig til efter påske, hvor du kan læse mere om, hvad hver enkel kunde koster - og hvad det egentlig er, der koster.

AFKAST TIL AKTIONÆRER TJENER OGSÅ SAMFUNDET

58 % af Dansk Bankaktierne er ejet af danske investorer, så som private aktionærer og pensionskasser, som også får gavn af en øget indtjening.

Bilag 9 – Spørgsmål 3.1 krydset med spørgsmål 3.5

	3.5 Hvordan deler du de opnåede resultater med de andre (dine kollegaer og ledelsen) i afdelingen? (sæt gerne flere krydser)											
(%-kolonne)	Jeg fortæller min leder om det	Jeg fortæller min nærmeste kollega om	Jeg fortæller om det på et afdelingsmøde	På anden måde (kommentarer gerne)	Det gør jeg ikke		Klik her for yderligere kommentarer					
3.1 ...punkterne fra "Vanetrappen" er en nødvendig forudsætning for, at I som												
I meget høj grad	44%	8	38%	11	33%	3	67%	2	25%	1	0%	0
I høj grad	39%	7	38%	11	56%	5	0%	0	50%	2	0%	0
I nogen grad	11%	2	17%	5	11%	1	33%	1	0%	0	100%	1
I mindre grad	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
I lav grad	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Ved ikke	6%	1	7%	2	0%	0	0%	0	25%	1	0%	0
Række total (Respondenter)	46%	18	74%	29	23%	9	8%	3	10%	4	3%	1

Bilag 10 – Spørgsmål 3.7 krydset med spørgsmål 3.8

(%-kolonne)	3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling											
3.7 ...ledelsen fastholder fokus på vedvarende anvendelse af forandringerne	I meget høj grad		I høj grad		I nogen grad		I mindre grad		I lav grad		Ved ikke	
I meget høj grad	89%	8	23%	5	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
I høj grad	11%	1	68%	15	43%	3	0%	0	100%	1	0%	0
I nogen grad	0%	0	9%	2	57%	4	0%	0	0%	0	0%	0
I mindre grad	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
I lav grad	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Ved ikke	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
Række total (Respondenter)	23%	9	56%	22	18%	7	0%	0	3%	1	0%	0

Bilag 11 – Spørgsmål 3.8 krydset med spørgsmål 2.1 - 2.21

(X-kolonne)	2.1 Jeg følger træningsarkene i sager til Mødeservice					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	6	2	0	1	0	9
I høj grad	15	5	1	1	0	22
I nogen grad	3	2	1	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	25	9	2	3	0	

(X-kolonne)	2.2 Jeg følger træningsarkene i øvrige sager					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	0	5	2	2	0	9
I høj grad	3	9	8	1	1	22
I nogen grad	0	2	2	1	2	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	0	0	0	1	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	3	16	12	4	4	

(X-kolonne)	2.3 Jeg booker møder i MEEBS					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	8	0	0	1	0	9
I høj grad	21	1	0	0	0	22
I nogen grad	6	1	0	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	36	2	0	1	0	

(2-kolonne)	2.4 Jeg tilknytter alle deltageres kundenumre til mødet					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	2	1	1	3	2	9
I høj grad	5	2	5	5	5	22
I nogen grad	2	0	3	1	1	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	0	0	1	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	9	3	9	10	8	

(2-kolonne)	2.5 Jeg husker at acceptere møder med status "Nyt"					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	3	2	1	2	1	9
I høj grad	13	4	1	3	1	22
I nogen grad	2	3	1	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	19	9	3	6	2	

(2-kolonne)	2.6 Jeg kontakter kunden samme dag som mødet er booket og afklarer forventninger					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	3	1	2	2	1	9
I høj grad	2	14	4	2	0	22
I nogen grad	0	1	5	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	5	17	11	5	1	

(X-kolonne)	2.7 Jeg sender mødebekræftelse samme dag som mødet er booket					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Aantal
I meget høj grad	1	3	2	1	2	9
I høj grad	2	14	2	4	0	22
I nogen grad	0	1	4	2	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	0	1	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	3	18	9	7	2	

(X-kolonne)	2.8 Jeg tilknytter en sag til mødet					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Aantal
I meget høj grad	1	3	1	1	3	9
I høj grad	2	6	9	4	1	22
I nogen grad	0	3	1	2	1	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	0	1	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	3	12	12	7	5	

(X-kolonne)	2.9 Jeg husker at tilføje alle kundenumre til den tilknyttede sag					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Aantal
I meget høj grad	3	2	2	1	1	9
I høj grad	3	6	4	6	3	22
I nogen grad	1	2	3	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	8	10	9	8	4	

(x-kolonne)	2.10 Jeg får kunden til at sende de økonomiske oplysninger via Netbank					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	4	3	1	0	1	9
I høj grad	11	10	1	0	0	22
I nogen grad	1	4	1	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	17	17	3	1	1	

(x-kolonne)	2.11 Jeg opretter opfølgning på sagen for modtagelse af de aftalte dokumenter					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	3	4	0	0	2	9
I høj grad	8	13	1	0	0	22
I nogen grad	3	2	1	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	15	19	2	1	2	

(x-kolonne)	2.12 Jeg sender sag til Mødeservice samme dag, hvis Mødeservice kan anvendes					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Iadimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	5	2	0	0	2	9
I høj grad	10	8	4	0	0	22
I nogen grad	1	2	3	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	0	0	1	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	16	12	7	2	2	

(2-kolonne)	2.13 Jeg udfærdiger dagsorden til mødet					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	6	1	0	1	1	9
I høj grad	18	4	0	0	0	22
I nogen grad	3	3	1	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	27	9	1	1	1	

(2-kolonne)	2.14 Jeg forbereder svar til kunden på første møde					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	6	2	0	0	1	9
I høj grad	6	9	5	1	1	22
I nogen grad	0	5	2	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	12	17	7	1	2	

(2-kolonne)	2.15 Jeg udfylder "Opsamling på mødet" sammen med kunden					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	3	4	0	1	1	9
I høj grad	9	6	3	4	0	22
I nogen grad	1	3	3	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	14	13	6	5	1	

(2-kolonne)	2.16 Jeg præsenterer "Opinion" og får accept fra kunden på at de vil besvare					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	4	4	1	0	0	9
I høj grad	6	11	2	2	1	22
I nogen grad	2	4	1	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	12	20	4	2	1	

(2-kolonne)	2.17 Jeg udfærdiger mødereferat umiddelbart efter mødet					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	6	2	0	0	1	9
I høj grad	6	12	4	0	0	22
I nogen grad	0	4	3	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	12	19	7	0	1	

(2-kolonne)	2.18 Jeg færdigbehandler sagen umiddelbart efter mødet					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Antal
I meget høj grad	1	7	1	0	0	9
I høj grad	2	10	7	3	0	22
I nogen grad	0	1	6	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	0	0	1	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	3	18	14	4	0	

(2-kolonne)	2.19 Jeg afslutter mødet i MEEBS samme dag som det er afholdt					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Aantal
I meget høj grad	7	2	0	0	0	9
I høj grad	13	9	0	0	0	22
I nogen grad	2	3	1	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	22	15	1	1	0	

(2-kolonne)	2.20 Jeg salgsregistrerer i Salgsopfølgningssværktøjet efter mødet					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Aantal
I meget høj grad	7	2	0	0	0	9
I høj grad	16	5	1	0	0	22
I nogen grad	2	4	1	0	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	25	12	2	0	0	

(2-kolonne)	2.21 Jeg følger op på mødet med kunden efter nogen tid					Kolonne total
3.8 ...forandringerne er en integreret del af din afdeling	Hver gang	Ofte	Indimellem	Sjældent	Aldrig	Aantal
I meget høj grad	3	3	1	2	0	9
I høj grad	5	5	11	1	0	22
I nogen grad	0	2	4	1	0	7
I mindre grad	0	0	0	0	0	0
I lav grad	0	1	0	0	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
Række total (Respondenter)	8	11	16	4	0	

Bilag 12 – Spørgeguide til interviews

Dig som person

- Beskriv forandringerne ifølge Vanetrappen (Mission 30% og Det Gode Kundemøde) som en metafor? (1/6 – *resten kan betones ud fra metaforens form*)
- Hvad er dine overordnede værdier som rådgiver? (1 – *måske 3/4 ift. profilen hos respondenterne*)
- Hvordan opfatter du Vanetrappen (M30% og DGK) (1 – *resten kan betones ud fra svaret*)
- Hvad betyder forandringen for dig? (1/6/7)
 - Hvordan ser du dig selv ift. forandringen?
 - Hvordan påvirker det dit billede af dig selv i Fremtidens Bank?
- Hvor meget har du måttet ændre adfærd?

Forandringen overordnet

- Hvilket "problem" skal Vanetrappen løse? (6/7)
- Hvordan arbejder du med forandringen i hverdagen? (3/5)

Processen og forandringsledelsen for forandringerne

- Hvordan har du oplevet forløbet? (2/5/6)
- Kan du hænge elementer fra forandringen op på noget du tidligere har arbejdet med? (2/6)
- Beskriv en konkret oplevelse hvor du har haft succes (2/6)
 - Hvad skete der?
 - Hvordan påvirkede det dig?
 - Hvad betød det næste gang du stod i samme situation?
- Beskriv en konkret oplevelse hvor du ønskede at du havde handlet anderledes (2/3/5/6)
 - Hvad skete der?
 - Hvordan påvirkede det dig?
 - Hvad vil du gøre anderledes med den viden du har i dag?
 - Hvad betød det næste gang du stod i en lignende situation?
- Hvordan har forandringen været diskuteret i banken? (4/6)
- Hvem har du især diskuteret forandringen med, og hvordan har det påvirket dit arbejde med forandringen? (3/4)
- Mangler du noget for at M30% bliver mere meningsfuldt? (6/7)
- Føler du at der er overflødige elementer i Vanetrappen? (6/7)
 - Hvis ja, hvilke og hvorfor?
- Hvilke elementer er centrale i Vanetrappen? (6)
 - Hvorfor er de centrale?
 - Hvilket element er vigtigst ifølge dig?

Afslutning - Er der noget du ville ønske vi havde spurgt om?