

HDO SPECIALE FORÅR 2019
ORGANISATIONSFORANDRING OG
INNOVATION
HR-LEDELSE OG UDVIKLING

**FORANDRINGSLEDELSE
– DANSKE BANK**

Nicole Ringsmose; studie nr. 22638
Henriette Lygum Christensen; studie nr. 109185

Antal sider: 67
Anslag: 155.011

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
2. Problemfelt	5
3. Metode	6
3.1 Udvælgelse.....	7
3.2 Interviews.....	9
3.3 Opfølgning på interview.....	11
3.4 Behandling af data	12
3.5 Strategi video.....	12
3.6 PowerPoint samt øvrigt materiale fra markedsdirektør	13
3.7 Observation	13
3.8 Præsentation fra morgenmøde i en afdeling.....	13
4. Teoretisk Indgangsvinkel	14
4.2 Meningsskabelse.....	17
4.3 Kulturanalyse.....	18
4.5 Løse koblinger	19
4.6 Det fælles tredje.....	20
5. Analyse - implementering af ""online mødebooking""	21
5.1 Contextual Factors	21
5.1.1 Den afhængige omverden.....	22
5.1.2 Den uafhængige omverden	24
5.2 The Message.....	25
5.2.1 ADKAR.....	26
5.2.2 Discrepancy	27
5.2.2.1 Forandringshistorien bliver til.....	27
5.2.2.2 Awareness - Hvad siger medarbejderne?	28
5.2.3 Efficacy	29
5.2.3.1 Desire - Ønsket om forandring.....	30
5.2.3.2 Knowledge og Ability - Troen på at vi kan	30
5.2.4 Delkonklusion - The Message	32
5.3 Interpersonal and Social Dynamics.....	32
5.3.2 Forandringsperspektiv Danske Bank.....	33
5.3.3 Meningsskabelse i Danske Bank.....	35
5.3.4 Kulturens påvirkning på budskabet.....	42
5.3.4.1 Artefakter.....	43
5.3.4.2 Værdier.....	43
5.3.4.3 Grundlæggende antagelse hos medarbejderne.....	44
5.3.5 Løse koblinger - Differentierede Forandringshistorier	45
5.3.5.1 Markedsområdets 12 filialer	46
5.3.6 Løse koblinger - Forståelsen for forandringen.....	49
5.3.7 Delkonklusion på Interpersonal and Social Dynamics	50
6. Ledelses anbefalinger.....	51

6.1 Fælles værdi - Samarbejde og holdånd.....	52
6.2 Readiness Assessment - Vurdering af modstand.....	52
6.3 Den endelige forandringshistorie.....	53
6.4 Forandringsagenter.....	54
6.5 Fælles forståelse	55
6.6 Evnen til at gennemføre forandringen	56
6.7 Delkonklusion ledelsesanbefalinger.....	57
7. Refleksioner over teorivalg.....	58
8. Konklusion	60
9. Perspektivering.....	64
9.1 Det videre arbejde	64
9.2 anbefalinger til ledelsen i praksis.....	65
9.3 anbefalingernes modtagelse hos medarbejderne.....	66
9.4 Andre perspektiver	66
10. Litteraturliste	68
11. Bilagsfortegnelse	69

1. Indledning

For at danne et billede af, hvad Danske Bank står for, vil vi give et nærmere billede af deres rejse og ikke mindst udvikling. Dette har vi valgt at gøre gennem en kort tidsrejse.

Etableringen af Danske Bank går tilbage til 1871, under daværende navn Danske Landmandsbank. Banken havde store ambitioner og i 1910 kunne de indtage pladsen som Skandinaviens største bank.

Banken fik i 1990 vokseværk og fusionerede med Handelsbanken og Provinsbanken. Med denne fusion valgte Danske Bank at udvide deres markeder med filialer i Norge og Finland og opkøbte hertil en bank i Sverige. Allerede i 1999 ekspanderede Danske Bank yderligere med opkøb af en bank i Norge og ikke mindst åbningen af et nyt kontor i Polen. På hjemmemarkedet var der ligeledes en masse aktiviteter som blandt andet betød endnu en fusion af Danske Bank og Realdanmark i 2001. De næste 7 år herfra bød på flere opkøb og fusioner, blandt andet i Irland, Rusland, Estland, Letland, Litauen og ligeledes i Danmark. I dag har Danske Bank 2,8 millioner privat - og erhvervskunder og er den største bank i Danmark og ikke mindst en af de største finansielle institutter i Norden. Danske Bank kalder sig i dag, "En stærk Nordisk bank" og har ambitioner om, at blive anerkendt som den mest betroede finansielle partner, ved at gøre det let at træffe økonomiske beslutninger og at bruge banken (Danske Bank).

Igennem Danske Banks efterhånden lange levetid har innovation været en integreret del af deres forretning (Danske Bank). Dette har været og er i fokus, fordi de gennem innovative løsninger, vil gøre det nemt for deres kunder at bruge banken og træffe vigtige finansielle beslutninger. Der kan herunder nævnes, mobilbank på smartphones og ikke mindst MobilePay.

Finanskrisen - Modvind for bankerne

I slutningen af 2008 gik den meget store amerikanske bank Lehmann Brothers konkurs, og dette skabte stor mistillid til bankerne verden over. Krisen udsprang af flere komponenter, men en af de store udfordringer var boligboblen der sprang. I Danmark blev især de små banker udfordret, da mange års kraftig vækst i udlån, på baggrund af troen på et stigende boligmarked, førte til at flere banker gik konkurs, startende med Roskilde Bank.

I tiden op til finanskrisen havde Danske Bank også været i gang med opkøb af flere banker, som førte til store tab under krisen. Derudover var banken indblandet i flere sager der svækkede deres omdømme, hvilket førte til et fald i aktiekursen fra 273 til 33,5 i 2009.

I 2012 fik Danske Bank en ny direktør, og indførte et nyt slogan og nye kundeprogrammer med sloganet "New Standards". Dette indebar nye gebyrstrukturer, lukning af filialer og flytning af muligheden for rådgivning for mindre kundeengagementer. Dette førte til en massiv kundeafgang for Danske Bank, som man aldrig havde set før. Herfra tog Danske Bank et stort dyk i image-målingerne, i modsætning til de andre banker, som formåede at holde deres niveau.

En ny start - "Min Bank" begynder

I 2013 ansatte banken Thomas Borgen som øverste direktør i Danske Bank. Hans mission var at genskabe den tillid til banken, som både aktionærer og kunder havde mistet, under finanskrisens hårde år.

Thomas Borgen ønskede at sætte en ny kurs for banken, hvor kundernes tilfredshed skulle i højsædet. Hans udtalelse; *"Den sikreste vej til langsigtet lønsomhed og vækst går gennem tilfredse kunder"* (Tomas Lykke, 2016)

I juni 2013 blev Thomas Mitchell indsat som chef for Personal Banking i Danmark, med henblik på at øge kundetilfredsheden hos privatkunderne i banken.

Ifølge bogen 'Der er kun én chef - kunden', fandt Thomas Mitchell ud af at bankens udfordringer lå i kulturen. Medarbejderne var bundet i en grundlæggende antagelse om at sætte bankens tarv frem for kundernes. Derudover nævnes *"Med de bedste hensigter om at have styr på risici og sikre ensartede beslutninger på tværs af banken havde man gjort det svært for medarbejderne at bruge deres kendskab til kunderne og deres sunde fornuft. I stedet havde man bundet dem til stramme koncepter og detaljerede forretningsgange, udstukket fra centralt hold."* (Tomas Lykke, 2016).

I begyndelsen af 2014 startede Thomas Mitchell projektet "Min Bank" op, som skulle være den nye retning for banken og sætte rammen om den kulturændring der skulle skabes.

De første tiltag der blev indført som en del af "Min Bank" var de 4 hjørneste, der skulle skabe retningen for forandringen af bankens kundefokus. De 4 hjørneste bestod af; ansvar, proaktiv, sund-kredit-fornuft og ambassadører.

Her kom det nye mantra *"Ingen kunde forlader en kontakt med Danske Bank utilfreds"*. Dette betød, at alle skulle gøre alt hvad der står i deres magt, for at vende en utilfreds kunde til en tilfreds kunde, inden kontakten blev afsluttet. Man indførte derfor lokal beslutningskraft som en del af ansvar, der gav enhver bemyndigelse til at kunne kompensere kunder, i form af rabatter, op til et givent beløb, uden at skulle have det godkendt.

For at understøtte ønsket om tilfredse kunder, ændrede man alle rådgivernes målsætninger og skrottede de normale KPI'er. Fra nu af skulle man ikke længere måles på sine salgstal, men udelukkende på kundetilfredshed.

Vi åbner banken op!

Efter år med den nye vision "Min Bank", præsenterede Danske Bank i 2017 en ny kurs inden for strategien. Fokus var nu endnu mere målrettet den gode kundeoplevelse. Dette gjordes med sloganet *"Vi åbner banken op og giver kunden nøglerne til Min Bank"* og banken skal nu være nemmere tilgængelig for kunden".

For rådgiverne i filialerne betød dette tiltag blandt andet, at man nedlagde differentierede titler for rådgiverne. Dette betyder, at hvor man førhen var privatrådgiver, personlige rådgiver eller senior personlig rådgiver, skal alle nu være personlige rådgivere og ekspedere alle kunder, uanset engagementets størrelse. Derudover ønsker man at gøre op med "dine og mine kunder" og i stedet implementere et mindset der hedder "bankens kunder".

På trods af bankens ønske om disse forandringer hører man stadig rådgiverne udtale *"de private rådgivere kan da slet ikke håndtere kompleksiteten i vores kunder"*, *"nu stjæl hende fra Filial x mine kunder"* eller henvendelser om *"er det okay, at jeg hjælper dem nu hvor de flytter til Jylland, de er jo dine kunder?"* (Rådgiver i Danske Bank)

Et af de tiltag, der især har skabt udfordringer i forhold til at øge tilgængeligheden for kunderne, er den nye mulighed for "online mødebooking" direkte i rådgivernes kalendere. Her kan kunden selv booke et møde med ønsket tid, sted og rådgiver. Samtidig er det påbudt rådgiverne, at deres kalender kun må være spærret, hvis de er i kundemøde, og derfor ikke til efterbehandling og andre opgaver. Møderne kan bookes med kort varsel (24 timer), og har skabt en del frustrationer hos medarbejderne. En rådgiver vi har talt med udtrykker, at flere ikke har forstået budskabet og at det skaber en del frustrationer og snak i krogene *"Jeg synes ikke at alle har købt ind på ideen og synes det er det fedeste. Det er stadig nyt og det tager lige lidt tid. Jeg oplever lidt negativ stemning omkring kontrollen over ens egen tid og så, at de ikke længere kan bestemme hvad/hvilket område de har møde omkring."* (Interview Rådgiver 1).

I forbindelse med bankens fremtidige arbejde har man for nyligt tilføjet en strategi- video, som beskriver den fremtidige retning for banken og hvordan fremtidens medarbejdere ser ud. I videoen nævnes flere gange, at medarbejderne skal være forandringsparate og parate til at omstille sig. I et interview med markedsdirektøren i det undersøgte område nævnes, at man forventer forandringsparate medarbejdere, hvor alle har et åbent sind og selv sørger for at udvikle sig. *"Så vigtigst af alt er, at man har evnen også til at tage imod de disse forandringer og evnen til at navigere i en hverdag, hvor man ikke kan vide præcis hvad man kommer til at lave den dag"* (Interview Markedsdirektør).

Øgede krav og modgang i medierne

I den finansielle sektor har man myndigheden Finanstilsynet, der har til opgave at holde tilsyn med de finansielle virksomheder. I de senere år er man fra Finanstilsynet, EU-Kommission m.fl., kommet med mange nye regler og vejledninger, som skal overholdes i sektoren. Nogle af de seneste tiltag som Vækst Vejledningen og Mifid2 reglerne, stiller endnu større krav til de rådgivende medarbejdere, der skal huske langt flere regler end før, og ligger under langt strengere krav til dokumentation.

Mange nye tiltag og ændrede udlånsregler skaber store frustrationer for både rådgivere og kunder, der har været vant til væsentligt lempeligere kreditpolitikker. Det skaber nu dilemmaer og problematikker, der ikke tidligere har været til stede.

I slutningen af 2017 kom Danske Bank for alvor i vælten i forbindelse med den meget omtalte Estland sag. Sagen havde stor negativ omtale og har skabt stor utilfredshed hos både kunderne og aktionærerne, hvilket kan sammenlignes med tilstandene i 2008 og 2012.

Rådgiverne som er Danske Banks ansigt udadtil, er dem der skal lytte til de mange kundeklager, og forsøge at holde forretningerne gående og undgå en større kundeflugt.

Sammen med de øgede krav der er kommet fra Finanstilsynet er det oplevelsen, at man som rådgiver skal stå på mål til meget, både på sit arbejde, men også i sin private sfære. Rådgivere udtaler *“at man før var stolt af at sige man arbejder i Danske Bank, nu skal man forsvare det overfor alle og enhver” (Observation).*

På baggrund af ovenstående ser vi nogle problematikker, vi mener er interessant at arbejde videre med. Danske Bank ønsker at være first-movers og dette vurderer vi i høj grad stiller stigende krav til medarbejderne. Under vores indledende research har vi set, at når organisationen har besluttet at foretage ændringer, bliver dette ikke kommunikeret ud på en måde, hvorpå medarbejderne føler sig klar og indforstået med ændringerne *“Overordnet set synes jeg at deres kommunikation har været mangelfuld. Det har været svært – sidste år sagde ledelsen vi skulle gå en vej, lidt efter en anden vej. Der bliver implementeret forandringer hele tiden og det er svært at følge med. Jeg er snart ved at gå ud af mit gode skind” (Interview Rådgiver 3).* Dette betyder, at der opstår stor frustration og ikke mindst oparbejdes en form for modstand mod forandring.

Dette kunne ligeledes ses da medarbejderne i 2017 skulle have ændret deres arbejdstitler til alle at være Personlige rådgivere, *“Frustrationen gik meget på, hvorfor skal privat rådgivere være det samme som personlige rådgivere, vi kan ikke det samme” (Interview Afdelingsdirektør 1).*

Ændringerne for medarbejderne omfatter blandt andet, at alle rådgivere har åbne kalender og der er mulighed for ”online mødebooking”. Dette betyder, at kunderne selv kan booke møderne

og at medarbejderne ikke længere har kontrol over egen tid og ikke mindst kunderne. Her kommer tiltaget omkring "vores bank" i særdeleshed i fokus, da det flytter den tidligere tankegang omkring "din bank", hvor rådgiverne havde deres forskellige markedsområder og individuelle kunder, til "vores bank", hvor alle kunderne er i samme pulje uanset område og rang.

Især ændringen omkring "online mødebooking" og åbning af kalenderne gav udfordringer med implementeringen, markedsdirektøren udtaler omkring implementeringen *"jeg havde håbet den gik lidt bedre"*.

Danske Bank har ambition om at følge deres fortsatte udvikling og ikke mindst det at være first movers. Med udgangspunkt i nævnte problematikker, kunne det derfor være interessant at se nærmere på, hvordan Danske Bank kan få størst succes med kommende forandringsprocesser.

2. Problemfelt

Når Danske Bank har en målsætning om at øge kundetilfredsheden, ved at øge tilgængeligheden for kunderne og selv lade dem vælge, hvor og af hvem de skal ekspederes, så bliver vi nysgerrige på, hvorfor det ikke lykkedes at implementere forandringen hos rådgiverne i det markedsområde vi har valgt at fokusere på.

Med baggrund i tidligere beskrevne udfordringer vedrørende implementeringen af forandringer i organisationen vil vi, med udgangspunkt i tidligere implementeringsprocesser i perioden 2017 til 2019, se nærmere på, hvilke udfordringer der har været med implementeringen af tiltagene for "Min Bank" hos medarbejderne. Dette for at kunne komme med ledelsesanbefalinger for hvordan man kan strukturere fremtidige forandringer. Dette både set fra et organisatorisk perspektiv men i særdeleshed fra et medarbejdersyn. Derfor svares der helt konkret i denne opgave på problemformuleringen:

Vi ønsker at undersøge, hvordan ledelsens arbejde med implementering af forandringer hos rådgiverne understøtter de forventninger ledelsen har om at have forandringsparate medarbejdere.

Dette med henblik på, at komme med anbefalinger til, hvordan man kan mindske modstand mod forandringer i fremtidige implementeringer.

Der vil ud fra denne problemformulering, blive foretaget en analyse af modstandsproblematik-kerne med henblik på, at udmunde i konkrete anbefalinger/handlingsplaner til ledelsen.

3. Metode

Med baggrund i ovenstående problemformulering har vi valgt en kvalitativ metodetilgang. Vi har derfor valgt at gå frem på følgende måde:

I opgaven benyttes der data fra 2017-2019, da det er i denne tidsperiode, at arbejdet med forandringer har været i størst fokus. Den genererede data består primært af kvalitative data, og er hovedsagelig i form af interviews. I vores interviews har vi valgt at afgrænse spørgerammen vedrørende forandringer til den beskrevne tidsperiode. Dette har vi valgt på baggrund af, at branchen er dynamisk og eftersom der er sket meget over den seneste årrække på både koncern- og medarbejderniveau.

I undersøgelsen har vi valgt at fokusere på, hvordan rådgiverne oplever og bliver påvirket af forandringer. Det vælges derfor at se på forandringer ud fra et medarbejderperspektiv.

Opgaven omhandler udelukkende 1 markedsområde ud af de 8 områder, der udgør Personal Banking DK. Vi vælger altså at se bort fra de øvrige markedsområder i Danmark, hvilket betyder at opgaven vil være et udsnit af totalen og kan ikke generaliseres til hele Danske Bank.

Til at undersøge vores problemstilling, har vi valgt at benytte os af kvalitative interviews, som vores primære kilde til dataindsamling. Vi har valgt at gøre brug af interviews, for at kunne gå i dybden med de meninger og fortolkninger vores respondenter måtte have, i forhold til det undersøgte emne.

De foretagne interviews skal være med til at undersøge problemstillingen nærmere, ud fra synspunktet af de udvalgte respondenter. Formålet her er at inddrage andre vinkler som gerne skal kunne skabe en større forståelse af problemet, og problemets fænomener.

Vi begyndte undersøgelsen med empirien og forsøgte heraf at udlede sammenhæng og mønstre i vores data. Dette betyder at vi har arbejdet ud fra en induktiv tilgang. Vores kodning af denne data har ledt os til følgende 3 emner: meningsskabelse, kommunikation og forandring. Det vil derfor være disse emner, vi vil se nærmere på i vores analyse. Nedenstående er en oversigt over anvendte data, indlagt i et metodeskema.

Metodeskema for projektet

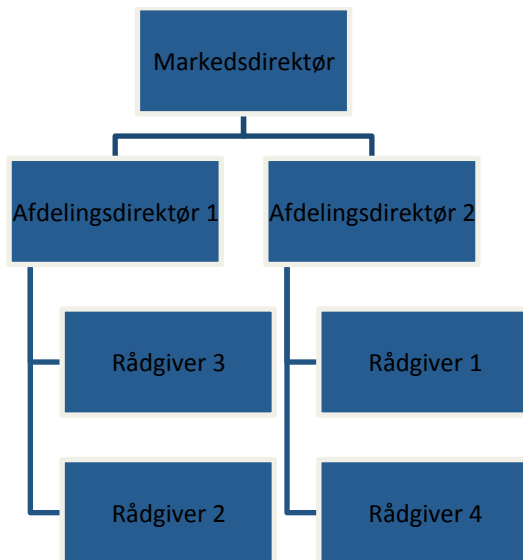
Data	Hvad fortæller denne data os om problemet?
Erfaring fra Nicole	Opgaven bygger som udgangspunkt på erfaringer fra Nicole, som selv er personlig rådgiver i Danske Bank. Denne erfaring danner baggrund for problemstillingen og interviewguiden.
Kvalitative interviews med personlige rådgivere, afdelingsdirektør og souschef(er)	De gennemførte interviews kan give os indsigt i informanternes fortolkningsrammer og dette kan sætte forskellige perspektiver på den beskrevne problemstilling
Observation	Observationerne er med til at understøtte og viderebygge på interviews med medarbejderne. Disse giver os indsigt i hverdagen set fra et andet perspektiv end rådgivernes eget.
Strategi-video	Medarbejderne skal være forandringsparate og klar til at arbejde på nye måder i fremtiden. Samtidig skal man i koncernen være bedre til at samarbejde og det er vigtigt at være tilgængelig for kunderne.
PowerPoint og materiale fra Markedsdirektør	Giver os en dybere indsigt i, hvordan ledergruppen i Danske Bank arbejder med forandring og forandringsværktøjer
Præsentation fra morgenmøde	Data giver indblik i den forandringshistorie der er skabt eller manglen på samme i dette tilfælde.

Figur 1 Metodeskema

3.1 Udvalgelse

Danske Bank er opdelt i 8 markedsområder i Danmark, hvoraf vi her har valgt ét af de områder. Det udvalgte markedsområde, herefter kaldet markedsområde 1, som består af 12 forskellige afdelinger. Her har vi valgt at fokusere på 2 af disse afdelinger. Udvælgelsen af de to filialer har vi haft begrænset indflydelse på, da det primært har været markedsdirektøren der har udvalgt disse ud fra et ressourceperspektiv. Dog er den ene afdeling valgt af os, da dette er afdelingen Nicole arbejder i, og derfor var deltagelsen på forhånd aftalt med den enkelte afdelingsdirektør. Vi har været i tvivl om, hvorvidt vi skulle bruge de data der er genereret i afdelingen vi kender, da dette kan skabe bias. Men vi har valgt at inddrage dette, idet vi herved også kan kombinere de genererede data med egne erfaringer og oplevelser. Da vores undersøgelse dækker et meget lille område, er dette, som før nævnt, blot et udsnit af hele Danske Bank. Vi vurderer, i det

udvalgte markedsområde, at vores undersøgelse er repræsentativ. Vi er dog bevidste omkring, at det blot er et udsnit i Danske Bank og det kan have indflydelse på reliabiliteten for analysens resultater. Nedenfor vises en oversigt over respondenterne og deres placeringer i organisationen.



Figur 2 Markedsområde 1

I forbindelse med opstarten af vores undersøgelse, rådførte vi os med markedsdirektøren i området, for at få tilladelse til at udføre interviews i filialerne. Vi indgik derfor i en dialog med ham, omkring hvilke afdelinger der havde ressourcer til at sætte tid af til interviews. Vi antager at de udvalgte afdelinger er repræsentative for området, men er bevidste omkring at det kan have en påvirkning at markedsdirektøren har været med til at udvælge den ene af afdelingerne. Efter at have udvalgt afdelingerne, tog vi en nærmere dialog med afdelingsdirektøren i den pågældende afdeling, omkring udvælgelsen af et par rådgivere til undersøgelsen. Vi valgte at interviewe 2 rådgivere og 1 afdelingsdirektør i hver af filialerne.

Vi har ikke haft indflydelse på udvælgelsen af alle respondenter, hvor vi i den ene afdeling har haft Afdelingsdirektøren til at træffe beslutning om, hvilke to vi skulle interviewe. Vi kendte ikke afdelingen på forhånd, og havde derfor begrænset mulighed for at vide hvem der sad der, hvor længe de havde siddet der og hvordan deres kalender så ud for perioden. Vi bad derfor afdelingsdirektøren om hjælp til at finde to respondenter, med kriteriet om at vi meget gerne ville høre fra en, der ifølge ham, var meget forandringsparat og en som var mere modstander af forandring. De øvrige respondenter vi selv har udvalgt i den anden afdeling, har vi valgt ud fra kriterier, hvor der differentieres i både alder, anciennitet og køn. Respondenterne er forud for

interviewet kun blevet instrueret i, at vi gerne vil interviewe rådgiverne med henblik på at få indsigt i deres syn på de forandringer, de har gennemgået i Danske Bank i den seneste tid. Informanterne som blev udvalgt af lederne, har vist sig også at repræsentere forskellige køn, alder og anciennitet. Derudover har det også vist sig, at de kommer fra forskellige teams med forskellige arbejdstitler. Ved denne kombination skal det gerne give os et mere nuanceret billede af den nuværende situation.

Ved at markedsdirektøren har udvalgt to af de undersøgte afdelinger og afdelingsdirektøren i den ene afdeling har udvalgt de to medarbejdere, kan der diskuteres, hvorvidt resultatet havde været anderledes, hvis det var tilfældigt udvalgt. Der er ikke taget højde for, at markedsdirektør og afdelingsdirektør muligvis kan have haft præferencer for de udvalgte til undersøgelsen, frem for andre afdelinger og rådgivere. Derfor er vi opmærksomme på, at dette kan påvirke resultatet af denne undersøgelse. Vi kunne her have valgt at supplere med spørgeskemaundersøgelser, hvor vi kunne have involveret flere og mere tilfældige respondenter. Som beskrevet tidligere er årsagen til, at vi ikke har benyttet denne dataindsamlingsmetode, at vi ønsker at respondenterne kan bevæge sig frit og at vi kan gå mere i dybden med deres fortolkning.

3.2 Interviews

For at sikre ærligheden og skabe et sikkert rum, valgte vi at benytte os af enkeltinterviews, således at informanterne ikke blev påvirket af kollegaer. Vi valgte at være fysisk tilstede i alle indledende interviews med medarbejdere og ledere, for bedre at kunne observere kropssprog, stemmeføring mv. Da vi begge var til stede i alle interviews, er vi opmærksomme på, at personlige/kollegiale relationer mellem Nicole og rådgiverne/lederne kunne påvirke informantens åbenhed og ærlighed i interviewet. Derudover ved vi, at vores tilstedeværelse ikke kun påvirker med det vi siger, men ligeledes gennem vores mimik og vores kropssprog. Denne relation er vi opmærksomme på, kan påvirke validiteten af vores interviews. Vi er ligeledes opmærksomme på, at vi ikke kan forudse, hvad der sker, når vi går ind i rummet til et interview, samt at vi skal sørge for at agere på en måde, hvor vi både tager hensyn til informanten og hvor vi ligeledes får den ønskede viden med derfra.

Den valgte metode form har også nogle begrænsninger i form af, at vi havde svært ved at indfange relationer og interaktioner mellem rådgiverne og lederne og omvendt. Her kunne en observation muligvis have givet en mere retvisende forståelse af en given relation.

Hvis vi havde haft mulighed for at lave et fokusgruppeinterview, kunne det have givet os et andet indblik i rådgivernes forståelse og erfaringer. Ved dette metodevalg kunne dataene ligeledes, have givet os mulighed for, at udforske emner, vi endnu ikke var bekendt med.

Under udarbejdelsen af vores data, begyndte vi efter nogle få interview, allerede at se at vi ikke fik bemærkelsesværdig anderledes ny viden ved at interviewe flere. Dette kunne tyde på, at vi var nået til et mætningspunkt og at flere interviews derfor ikke vil kaste yderligere lys over vores problemformulering. Ud fra denne vurdering kan vi derfor sætte spørgsmålstejn ved, om flere interviews havde bragt os endnu tættere på et entydigt mætningspunkt (Kvalitative undersøgelser i praksis – Viden om mennesker, 2018).

Vi valgte at benytte semistrukturerede interviews, da vi ønsker at informanterne kan bevæge sig i forskellige retninger inden for de afsatte rammer. Det semistrukturerede interview gav os samtidig den mulighed at kunne stille opfølgende spørgsmål og ændre spørgsmålenes rækkefølge.

Vi har valgt at lydoptage alle interviews, således at vi bedre kunne koncentrere os om at stille spørgsmål og lytte til og indgå i dialog med informanten. Denne metode blev også valgt, for at have dokumentation for det der er blevet sagt (Interviews bilag 10-17). Inden vi igangsatte optagelsen af interview, fik vi respondentens accept på dette. Vi informerede ligeledes vedkommende om, at vi ønskede et så ærligt og retvisende svar som muligt. Derfor forsikrede vi respondenterne omkring, at interviewet var anonymt, og hvad der blev sagt ikke vil blive "brugt imod" vedkommende.

Spørgerammen til vores interviews (Bilag 8 og 9) er bygget op omkring nogle forudbestemte temaer, som bestod af forandring, kommunikation og meningsskabelse. Disse temaer er dannet ud fra Nicoles forforståelse og observationer i Danske Bank. Nicole er selv rådgiver i banken og har gennem den seneste tid selv været en del af de mange implementerede forandringer. Selve baggrunden for undersøgelsens spørgeramme blev dannet ud fra problemformuleringens undersøgelsesfelt, hvor vi netop var interesseret i de tre nævnte temaer.

Spørgeguidens overordnede ramme er derfor blevet udformet ud fra nogle forud antagelser der bunder i egne observationer, men selve spørgerammen og de enkelte spørgsmål, baseres på de temaer vi har valgt at undersøge. At Nicole selv er en del af problemfeltet, er vi opmærksomme på kan være en udfordring, da der ikke kan skabes den fornødne afstand og Nicole ligeledes kan være upåvirket af forudindtagethed.

Samtidig giver et tæt blik på organisationen og den kultur der er i koncernen også en bedre forståelse af, hvad der er på spil. Det kan også være med til at vi kan opfange signaler og observationer som vi ellers ikke var kommet i besiddelse af.

Årsagen til vi har udarbejdet to forskellige spørgerammer er, at vi ville interviewe lederne ud fra et perspektiv, der omhandler medarbejderne og hvordan de tror og ser dem blive påvirket under givne forandringer og udmeldinger. Derudover ønskede vi at få den enkelte leders syn på, hvordan de bliver klædt på til udmeldingen og implementeringen af nye tiltag. Modsat ville vi hos medarbejderne gerne undersøge, hvad de selv oplever, ser og ikke mindst hvordan de har oplevet deres leder/ledelsen i denne sammenhæng.

Efter de første interviews indså vi, at der var brug for tilpasning af vores spørgeramme. Vi fandt ud af, at når vi spurgte informanterne omkring "vi åbner Banken op" var "online mødebooking" det som fylder mest hos både rådgiverne og lederne. Derfor besluttede vi, at dette blev præsenteret noget før i de senere interviews end i de første interviews. Dette gav en bedre dynamik i interviewet, da vi ikke vendte tilbage til de samme spørgsmål flere gange.

Ved afholdelse af det ene interview af en rådgiver (rådgiver 4), blev vi opmærksomme på, at vedkommende ikke gav os ærlige og retvisende svar på de stillede spørgsmål. Årsagen til, at vi blev opmærksomme på dette skyldes, at afdelingsdirektøren netop havde udvalgt denne rådgiver, som værende den der var størst modstander af forandringer. Vi oplevede det modsatte under vores interview, hvor rådgiveren var positiv, måske for positiv. Under interviewet lod det til, at vi kun ved et enkelt spørgsmål, fik et sandfærdigt svar, idet respondenteren blev overrasket over spørgsmålet. Vores forventning om, at denne rådgiver ikke ville tale positivt om forandringer, skyldes ligeledes Nicoles kollegiale erfaringer med rådgiveren, hvor hun flere gange har oplevet vedkommende være den første til at brokke sig enten i plenum eller over kaffemaskinen. Grundet denne validitet, vurderede vi at dette interview ikke skulle danne ramme for vores datagrundlag. Derfor vil dette interview ikke fremgå af den samlede analyse og er ej heller transskriberet i bilag.

3.3 Opfølgning på interview

Efter afholdelse af og kodning af de indledende interviews kom vi frem til, at vi ikke fik de ønskede svar hos afdelingsdirektørerne. Dette gik først op for os efter at have afholdt det sidste interview med markedsdirektøren, som havde meget fokus på forandringshistorien den enkelte leder fortæller i deres afdeling. Derfor valgt vi, at udføre et opfølgende interview med den ene afdelingsdirektør over telefonen og den anden via e-mail. Telefoninterviewet havde den fordel, at

vi havde mulighed for at være fleksible og tilpasse os lederens kalender og tid. Det betyder, at vi ikke havde samme mulighed for aflæsning af vedkommendes kropssprog. Dette vurderer vi dog ikke til at have en stor betydning for interviewet, da vi havde mødt lederen ansigt til ansigt i tidligere interview. De opfølgende spørgsmål over e-mail til den anden leder havde den ulempe, at der ikke var plads til fortolkning og bevæge sig frit i spørgsmålene.

3.4 Behandling af data

Kodning er en fragmenterings proces, hvor data oversættes og generaliseres (Rienecker, L., Jørgensen, P., 2012). Dette betyder, at vi under kodningen af data var meget opmærksomme på at have den teoretiske baggrund for øje, for at undgå at overse eller miste indhold fra vores dataindsamling.

Efter indsamlingen af data valgte vi at transskribere de gennemførte interviews. Denne proces var en start på vores induktive tilgang til kodning af dataene, som skulle skabe orden i det empiriske materiale. Under transskriberingen blev der foretaget refleksioner over temaer og fællesnævnerne, som blev noteret ned på et stykke papir. Kodningsarbejdet fortsatte herefter ved, at vi gennemgik alle transskriberingerne og noterede temaer og relevante udsagn. Disse blev skrevet ned på post-it og kategoriseret (Bilag 4: kodning af data). Dette resulterede i mange forskellige overskrifter som herefter skulle sammensættes i større klynger, for at identificere de overordnede temaer fra vores interviews.

3.5 Strategi video

Strategi videoen ligger på den interne medarbejderportal, og er blevet set på et morgenmøde i alle afdelinger i foråret 2019. Videoen er en introduktion til Danske Banks strategi, og starter med at beskrive bankens vision om at være nummer 1 på kundeoplevelser i 2022. Det nævnes i videoen at forudsætningen for at kunne lykkedes med dette, kræver de mest engagerede og tilfredse medarbejdere samt bedste digitale løsninger. Videoen nævner at medarbejderne skal være forandringsparate: *“Kundernes forventninger til os ændres, og derfor har vi netop åbnet banken op og ladet kunderne bestemme hvordan de vil bruge os. Men hvad skal vi gøre for at nå vores ambitiøse mål? Vi vil begynde at arbejde på nye måder, så vi kan møde kunderne hvor og hvornår de har lyst. Vi skal udvikle vores egne kompetencer, du skal være parat til at gøre noget i morgen du ikke er vant til at gøre i dag.”* Samtidig nævnes samarbejde som en parameter for at lykkedes. *“For vi skal alle blive bedre til at samarbejde på tværs af gamle skel, da vejen frem mod 2022 helt sikkert bliver krævende. Vi skal løse nogle udfordringer der kræver en stor holdindsats blandt alle medarbejdere på tværs af funktioner i Danske Bank.”*

Videoen er en intern strategi video, der er lavet til præsentation for medarbejderne. Vi kan derfor ikke vide præcis hvad der ligger bag de enkelte udsagn og hvordan man i ledelsen har tænkt sig at arbejde med strategien.

3.6 PowerPoint samt øvrigt materiale fra markedsdirektør

I forbindelse med vores interview med markedsdirektøren kom vi ind på deres forandringsproces, hvor han beskrev hvordan ledergruppen i deres markedsområde bruger værktøjet ADKAR (bilag 6: PowerPoint præsentation fra markedsdirektøren). Formålet med dette værktøj er, er at give lederne en bedre forudsætning for at udøve forandringsledelse og arbejde med at ændre vaner hos dem selv og deres medarbejdere.

Powerpointet giver os en mere dybdegående gennemgang af ADKAR som værktøj, som vi vil bruge i vores forståelse af hvordan de arbejder med forandring.

Alle medarbejdere i Danske Bank har i starten af 2019 modtaget nyt strategi materiale, som indeholder en plakat (Bilag 2: Strategi plakat) og en video (se afsnit 3.5). Efterfølgende har alle medarbejdere modtaget et skriv omkring hvordan man gør koncernstrategien til virkelighed i Banking DK (Dansk kundevedtætte del af koncernen) og skal hjælpe med at klarlægge hvordan materialet kan bruges. Dette skriv fremgår af bilag 1: Materiale koncernens intranet.

3.7 Observation

Hver morgen holder man i nogle af afdelingerne en fælles summen, hvor man gennemgår dages program. Her nævner alle hvor mange møder de har, hvor mange sager de har og hvor travlt der er på deres bord. På disse morgensamlinger, er der tit frustrerede kommentarer fra travle medarbejdere, der fortæller om hvor travlt de har. Når alle har fortalt hvordan det ser ud på deres bord, opbrydes gruppen og man går hver til sit, uden at have fordelt noget internt.

Observationen er foretaget af Nicole i to af de undersøgte afdelinger. Da observationen er foretaget af Nicole, er data præget af hendes forforståelse og meningsdannelse.

3.8 Præsentation fra morgenmøde i en afdeling

Det er ikke fastlagt hvornår der afholdes morgenmøder i afdelingerne. Det bliver derfor afholdt på afdelingsdirektørens initiativ, hvor vedkommende mener der er en nødvendighed for en fælles besked, koordinering mv. På et af disse morgenmøder, skulle der blandt andet præsenteres, "online mødebooking". Dette blev præsenteret på en PowerPoint hvor det

fremgik som et punkt på en slide (Bilag 3: PowerPoint fra en afdeling). Der kom ikke yderligere forklaring og det var heller ikke muligt at stille spørgsmål hertil.

De data vi har fået udleveret af Danske Bank, er vi opmærksomme på er udarbejdet til en anden sammenhæng og vi derfor ikke kan generalisere for hele Danske Bank. De kan dog være med til at understøtte og viderebygge på udsagn fra vores interviews og egne observationer.

4. Teoretisk Indgangsvinkel

Da banken har et ønske om at skabe forandringsparate medarbejdere til at udleve deres strategi, vil vi benytte artiklen *Creating Readiness for Change* af Armenakis m.fl. (1993) som rammen for vores analyse. Dette med henblik på at kunne give konkrete anbefalinger til, hvordan ledelsen kan arbejde med implementering af forandringer i fremtiden og dermed mindske modstanden mod disse.

Vores analyse vil være baseret på implementeringen af ”online mødebooking”, som lader til at være en af de forandringer der fylder mest hos rådgiverne.

Vi vil benytte artiklens model for forandringsparathed som paraply for vores analyse og ledelsesanbefaling til at se på processen for implementering af forandringerne i banken. Vi vil supplere modellens punkter undervejs i opgaven med andre teoretikere, som vi mener kan supplere til en dybere analyse af forandringer. Teorierne vil blive præsenteret i dette afsnit.

Vores analyse vil fokusere på, hvordan ledergruppen i markedsområde 1 arbejder med at skabe en forandringshistorie og hvordan denne kommunikeres ud til medarbejderne. Herudover vil vi se på, hvordan forandringen modtages hos medarbejderne, og hvordan der skabes mening i dette.

Vi vil i vores analyse ikke komme nærmere ind på den videre forandringsproces, og hvad man gør for at følge op og sikre forankringen af ændringen i markedsområdet.

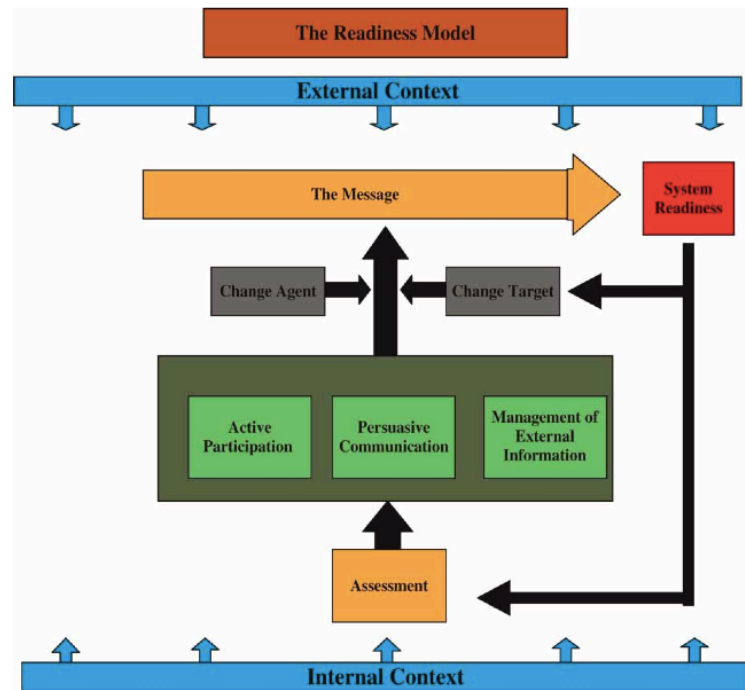
4.1 Readiness for change

Til at analysere bankens arbejde med forandringsparatheden hos medarbejderne gennemgås Armenakis' model for *creating readiness for change* (Armenakis Harris and Mossholder, 1993). Artiklen tager udgangspunkt i, at der skal arbejdes med at skabe parathed hos medarbejderne, når man befinder sig i en virksomhed med kontinuerlige forandringsprocesser. *“Readiness must be maintained throughout the process of a large-scale change particularly since such change is*

composed of smaller changes which are ongoing” (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.700).

Til dette opstiller artiklen en model, der indeholder de vigtigste aspekter i det at skabe denne parathed:

- Contextual factors
- The message
- Interpersonal and social dynamics
- Influence Strategies
- Change Agent attributes
- Assessment



Figur 3 The Readiness model

Først vil vi lave en kort analyse af de kontekstuelle faktorer, der kan knyttes til den forandring, vi har valgt at fokusere på, ”online mødebooking”. Denne skal bruges som ramme for modellens næste trin, ”The Message.” Til denne analyse vil vi benytte et udsnit af omverdensmodellen, som vil blive præsenteret i analysen.

Herefter vil vi analysere på om ”The Message”, som ifølge artiklen skal leve op til to krav: Discrepancy og Efficacy, der vil blive beskrevet nærmere i analyseafsnittet. Denne del af analysen har til formål at se på, hvordan man i forbindelse med ”online mødebooking” har arbejdet med denne forandringshistorie. Vores fokus med denne del af artiklen vil derfor være at se på, hvordan man forbereder en forandring og udarbejder den besked der gives til medarbejderne, samt om denne lever op til artiklens to krav.

Til analysering af punktet Interpersonal & Social Dynamics har vi valgt at supplere teorien med yderligere teoretikere, da artiklen ikke viser konkret, hvad man skal være opmærksom på og helt præcist, hvad man kan analysere på. Dette betyder derfor, at vi inddrager andre teoretikere, som kan være af en helt anden opfattelse end Armenakis m.fl. Disse teoretikere vil blive præsenteret senere i dette afsnit.

Modellens tre yderligere punkter, Influence Strategies, Change Agent Attributes og Assessment vil ikke blive anvendt i analysen, men i stedet være en del af vores ledelsesanbefalinger. De vil i kombination med vores supplerende teorier give et bud på, hvordan ledelsen vil kunne arbejde med at implementere forandringer i fremtiden, for at skabe bedre forandringsparathed hos rådgiverne.

Artiklen vælger at kombinere paratheden hos medarbejderne med vigtigheden af den ønskede forandring, og hvilken af de tre indflydelsesstrategier man bør vælge. Dette kommer vi ikke ind på i vores analyse eller i vores ledelsesanbefaling, da dette vil kræve en analyse af hver enkelt kommende forandring.

Artiklens fokus ligger meget i begyndelsen af en forandring og arbejdet med at skabe vellykkede implementeringer i form af den rigtige indflydelsesstrategi og forandringshistorie. Den behandler ikke den efterfølgende proces med forankring og sikring af den enkelte forandring på samme måde som andre teoretikere inden for organisationsforandring litteraturen. Opgave vil derfor ikke omhandle denne del af processen.

Artiklen giver heller ingen bud på, hvordan man håndterer modstand, hvis den skulle opstå, men giver kun et bud på, hvordan man undgår den opstår til at begynde med. Vi kan derfor ikke bruge teorien til at belyse, hvad man kan gøre i disse tilfælde, men udelukkende til at se, hvad der gik galt i forbindelse med ”online mødebooking”, og hvordan man kan bruge disse erfaringer fremadrettet.

Da artiklen ikke er konkret i alle punkter på modellen og de fremtidige anbefalinger, har vi valgt at inddrage andre teoretikere, vi mener kan supplere i de tilfælde. Disse teorier er valgt ud fra vores fortolkning af artiklen, hvilket kan påvirke resultatet af vores analyse.

4.2 Meningsskabelse

Forandring er en proces, som består af en nuværende tilstand, en transition og derefter en ny tilstand. I denne sammenhæng er det ifølge Weick vigtigt at se nærmere på hvordan denne proces sker.

Forandring har førhen været efterlevet som noget man i organisationer gjorde engang i mellem. Som beskrevet tidligere befinder Danske Bank sig i et marked, hvor omgivelserne og omstændighederne hele tiden ændrer sig. Derfor kan man sige, at forandringer på en daglig basis i større eller mindre grad er en nødvendighed.

Når vi taler om forandringer og forståelse heraf, foregår det ifølge Weick kontinuerligt. Det vil sige at det i Danske Bank er ud fra et syn hvor organisationen er i konstant bevægelse og forandringer sker løbende. Derfor ser vi på forandringen "online mødebooking" ud fra et kontinuerligt perspektiv, hvor implementeringen sker løbende.

Dette vil vi udfolde ved hjælp af Weicks meningsskabelse begreb og de 7 elementer, som forbindes med meningsskabelse som en proces. Herunder vil vi komme yderligere ind på, hvordan denne er skabt hos medarbejderne i forhold til, hvad der var ønsket hos lederne, og om dette stemmer overens.

Da vi udelukkende har valgt at se på vores problemstilling omkring meningsskabelse og forandring ud fra Weicks synspunkt, kan det give os nogle udfordringer. Weicks teorier kan have de udfordringer, at de er svære at omsætte til praksis grundet uklarhed og en manglende detaljeringsgrad. Det betyder, at for at kunne anvende Weicks teorier kræves en fortolkning og da denne er individuel, er der mulighed for at komme frem til mange forskellige resultater. Derudover har Weick en mikroorienteret tilgang. Dette betyder, at han har meget fokus på hvad der sker inde i organisationen og ikke omverdenen udenfor.

Yderligere vil vi fokusere på den meningsskabelse der sker af forandringen i de forskellige afdelinger, og hvordan udmeldingen igennem de forskellige afdelingsdirektører understøtter ledelsens ønske om en fælles forståelse og holdånd. Dette gøres ved hjælp af Weicks forståelse af udmelding og implementering af forandringer, og hvordan deres fælles fortolkning nævnes i artiklen under Sociale dynamikker, som man skal være opmærksomme på i en forandring. Derudover vil vi analysere på selve processen for implementeringen af nye forandringer, herunder ledelsens måde at arbejde med ADKAR modellen, set i forhold til Weicks perspektiv på kontinuerlige forandringer, og hans anbefalinger til ledelsen i denne forbindelse.

I vores ledelsesanbefalinger vil vi med udgangspunkt i analysen ud fra Hammer & Høpner's (Hammer & Høpner, 2015, s. 213) "10 skud", gennemgå, hvad det vil sige at lede på bedste Weick manér. Da vi i vores analyse kun har valgt at inddrage Weicks perspektiv på meningsskabelse, vil vi ikke berøre alle 10 skud. Vi har derfor valgt kun at inddrage de elementer der vedrører den øvrige opgaves analyse.

4.3 Kulturanalyse

Til belysning af de sociale dynamikker der findes i markedsområdet, når der skal udmeldes nye forandringer, vil vi bygge videre på artiklen Creating Readiness for Change med en analyse af kulturen. Armenakis m.fl. nævner i artiklen, at man som forandringsagent skal være opmærksom på, at kulturer/subkulturer kan have en vigtig indflydelse på, hvordan man tager imod budskabet.

Til at analysere på kulturen i markedsområdet vil vi benytte Majkens Schultz' kulturteori, der er baseret på Scheins funktionalistiske kulturanalyse. Schultz' teori skal benyttes til at fastlægge, om der er overensstemmelse mellem den opfattede værdi, man mener kulturen har ifølge forandringshistorien, set i forhold til den kultur der reelt er i markedsområdet.

Schultz' kulturperspektiv går ud på, hvordan man gennem en analyse af virksomhedens kultur-artefakter og værdier kan finde den dybere sandhed i en kultur. Disse er kaldet den grundlæggende antagelse, som tager udgangspunkt i et dybere kultur forstående paradigme. Schultz mener, at man ved at finde de grundlæggende antagelser kan anvende kulturen til at lede, da lederen er hjertefunktionen i kulturen.

I modsætning til Schein, som opfatter kulturen i en organisation som en funktion til tilpasning for ikke at gå til grunde, anerkender Schultz at uoverensstemmelser i kulturen blot er et udgangspunkt for dynamikker, som der kan arbejdes med. Vi benytter os derfor af Schultz' tilgang, og laver vores analyse med baggrund i de værdier og artefakter, der kommer til udtryk i markedsområdet og Danske Bank.

Teorien siger, at en organisation altid står over for to udfordringer for at overleve: ekstern tilpasning og intern integration. Schultz' teori er en supplerende teori til Armenakis m.fl.s artikel, hvorfor der ikke udarbejdes en fuld kulturanalyse på alle eksterne tilpasninger og Interne integrationsfunktioner. Vi anvender udelukkende den eksterne tilpasning kaldet "mål".

Til analysering af de grundlæggende antagelser tilknyttet markedsområdets mål anvender vi Majken Schultz' tragtmødel til at arbejde med vores data, og dermed belyse niveauerne hver især.



Figur 4 Tragtmodellen - Maiken Schultz

Vi anvender ikke Schultz' kulturteori til at se på, om de forskellige afdelinger skal behandles som subkulturer, men behandler markedsområdet som en stor kultur. En dybere kulturanalyse på hver enkelt afdeling kunne derfor have haft en anden betydning for vores projekt, og bidraget med en forståelse af, om man har flere kulturer og dermed flere sociale dynamikker i spil.

Schultz' analyse er som udgangspunkt tænkt som en fuld analyse af både intern integration og ekstern tilpasning, hvorfor det kan påvirke vores kulturforståelse i markedsområdet, at vores analyse kun berører de eksterne tilpasningsmål.

Hverken Schein eller Schultz' artikel er handlingsanvisende, hvorfor de ikke giver et bud på, hvordan man rent faktisk kan arbejde med kulturen i tilfælde af spændinger. Vi vil derfor selv skulle komme med et bud på dette, som ikke kan sikres at være, hvordan teorien oprindeligt var tænkt.

4.5 Løse koblinger

For at undersøge hvilken betydning det har for markedsområdet sociale dynamikker, at der udmeldes differentierede forandringshistorier, vælger vi at inddrage Weicks og Ortons artikel "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization" (Orton og Weick, 1990). Artiklen har som hovedfokus at give et overblik over den litteratur der findes om løse koblinger og hvad forfatterne har af yderligere tilføjelser hertil.

Deres artikel argumenterer generelt for vigtigheden af at huske kompleksiteten i begrebet løse koblinger, hvorfor vi i analysen vil benytte den dialektiske definition mest muligt. "Diverse

applications of the concept of loose coupling are embodied in five recurring voices that focus separately on causation, typology, effects compensations and outcomes. Each has a tendency to drift away from a dialectical interpretation of loose coupling toward a unidimensional interpretation of loose coupling” (Weick og Orton, 1990; s. 203).

Den dialektiske definition består af gensidig afhængighed og sammenlignelighed, der kan opstilles som et skema. Dette er uddybet og skemaet fremgår i analyseafsnittet, afsnit 5.3.5, figur 11. Weick og Orton arbejder i teorien ud fra et systemperspektiv, hvorfor vi definerer markedsområdet som systemet, vi har mulighed for at undersøge.

Analysen skal gives os et bedre indblik i, hvordan forskellige historier påvirker meningsskabelse og forståelsen på tværs af afdelingerne. Vi vil derfor ved brug af Weick og Ortons artikel omkring løse koblinger starte med at analysere på, hvordan afdelingerne i markedsområdet egentlig er koblet, og derefter hvordan deres forståelser af ”online mødebooking” er koblede.

Til at supplere resultatet af denne analyse og hvordan medarbejdernes forståelse af forandringen, vil vi være nødt til at supplere med yderligere teoretikere, da artiklen ikke bidrager med, hvilken betydning de forskellige former for kobling har for et system.

Teorien vil derfor ligeledes ikke kunne bidrage til vores ledelsesanbefaling, da artiklen udelukkende fokuserer på koblingen, og ikke betydningen heraf. Da der ikke er konkrete anvisninger eller anbefalinger til dette, vil vi være nødt til at anvende vores forståelse af den enkelte koblings påvirkning. Vi er derfor opmærksomme på, at dette vil påvirke resultatet af den endelige analyse.

Weick og Ortons artikel om løse koblinger har til formål at samle litteraturen fra flere forskellige teoretikere, og give et overblik over denne. Det er derfor muligt, at der i artiklen, kan være skåret en mængde information fra, som kunne have bragt os et andet sted hen med undersøgelsen. Generelt er forfatterne ikke konkrete omkring selve brugen af teorien, hvorfor resultatet af en undersøgelse kan være meget åben, hvilket kan skabe tvivl om vores definition af resultatet i sidste ende.

4.6 Det fælles tredje

Som nævnt i afsnittet ovenfor, vælger vi at supplere vores analytiske resultat, af differentierede forandrings historiers påvirkning for markedsområdet med yderligere teori, idet Weick og Ortons artikel ikke bidrager til yderligere forståelse. Vi har valgt at analysere påvirkning af kommunikationen/samarbejdet i markedsområdet, med Benedicte Madsens input til kommunikation og det fælles tredje.

Benedicte Madsen har med sin bog *“Dialog og gensidig forståelse”* til formål at skabe fokus på, hvordan kommunikationen bidrager til organisationens tackling af det foranderlige samfund vi lever i, herunder hvordan man via god kommunikation kan effektivisere arbejdsprocesser.

Vi vil i vores analyse benytte Benedicte Madsens dialogiske model “kommunikationstrekanten” til at give os indblik, hvordan differentierede forandringshistorier kan påvirke markedsområdets medarbejdere og samarbejdet imellem afdelingerne.

Teorien skal samtidig være med til at danne baggrund for den anbefaling vi vil give ledelsen.

5. Analyse - implementering af ”online mødebooking”

Da banken har et ønske om, at deres medarbejdere er forandringsparate, vil vi som nævnt ovenfor, benytte artiklen *Creating Readiness for Change* af Armenakis (Armenakis m. fl; 1993) i vores analyse. Dette er for at kunne give konkrete anbefalinger til, hvordan ledelsen kan arbejde med forandringsparathed og dermed mindske modstande mod forandringer i fremtiden.

Creating Readiness for Change vil danne de overordnede rammer for analysens opbygning, og som nævnt i ovenstående afsnit, blive suppleret løbende med øvrige udvalgte teorier.

5.1 Contextual Factors

De kontekstuelle faktorer, altså den omverden virksomheden befinder sig i, er ifølge artiklen af Armenakis m.fl. relevant i forhold til den ønskede forandring, man står overfor at implementere.

“Pettigrew (1987) emphasizes the importance of changes in external contextual factors ... in justifying the need for organizational change” (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.685).

En måde hvorpå vi kan analysere på de kontekstuelle faktorer, som kan have relevans for virksomhedens ønske om forandring, vil være at tage udgangspunkt i nogle af de faktorer der nævnes i omverdensmodellen, figur 5.

Som nævnt i vores indledning har man valgt en strategi om at åbne banken op for kunderne, for at gøre rådgiverne mere tilgængelige. Vi analyserer her på ”online mødebooking”, som er et af tiltagene i denne strategi.

I vores interviews nævner en af rådgiverne *“anno 2019 er det at drive bank, hvad kunden ønsker. Så vi skal være klar til at møde kunden, når som helst og hvor som helst” (Interview Rådgiver 1).*



Figur 5 – Omverdensmodellen

I forbindelse med implementeringen af flere tiltag med at åbne banken op nævnes det, at banken skal være mere udefra og ind og at den største grund til at kunderne skifter bank, er manglende tilgængelighed (Interview Afdelingsdirektør 2).

Hvis vi skal se på behovet for at forandre sig, og blive mere tilgængelige, må vi derfor se på hvad det betyder for kunderne, og hvad der er væsentligt for at drive bank i dagens Danmark.

Omverdensmodellen tager udgangspunkt i både den afhængige og den uafhængige omverden, og i denne analyse vil vi fokusere på udvalgte områder inden for begge cirkler, som vi finder relevante i forhold til forandringen "online mødebooking".

5.1.1 Den afhængige omverden

Kunderne:

I bankerne har man i mange år været vant til en loyal kundegruppe, der fik deres første konto med en sparegris og forblev kunder til deres dags ende. I en artikel "*Sværere at fastholde kunderne*" fra Finansforbundet er bankernes udfordringer med kundeloyaliteten opstået af flere årsager; "*Den særstatus, bankerne har haft med ekstremt loyale kunder, er de i gang med at miste. Det er primært et resultat af den digitale udvikling, men også en følge af finanskrisen, og det vil fortsætte. Fremadrettet vil kunderne vælge den bank, hvor de får det bedste produkt til enhver tid*", udtager Lasse Jonasson sig. (Aabo, B, 2016)

"Bankerne opfører sig, som de altid har gjort, og glemmer relevans. Ifølge vores undersøgelse fra sidste år er konklusionen, at specielt den yngre del af bankkunderne ikke gider at komme i banken, hvis de kan sende penge på mobilen og bruge netbank. De ønsker enkle og smidige

løsninger – lige indtil der sker en livsbegivenhed, og de skal sælge huset, giftes, skilles, bliver afskediget eller lignende. Så vil de meget gerne have kontakt til en kendt og tillidsvækkende relation i banken" (Aabo, B, 2016).

Udover lethed ved selvbetjening lader det også til, at en af de største årsager til at kunderne skifter bank er manglende kontakt til banken eller en lav tilgængelighed til den ønskede rådgivning. *"Vi hører fra vores kunder, at det er vigtigt, at vi er meget tilgængelige. At det er nemt at komme i kontakt med sin filial eller rådgiver via et direkte telefonnummer, i stedet for at kunden skal igennem et callcenter", udtaler Lars Moesgaard, adm direktør Handelsbanken sig. (Aabo, B, 2016)*

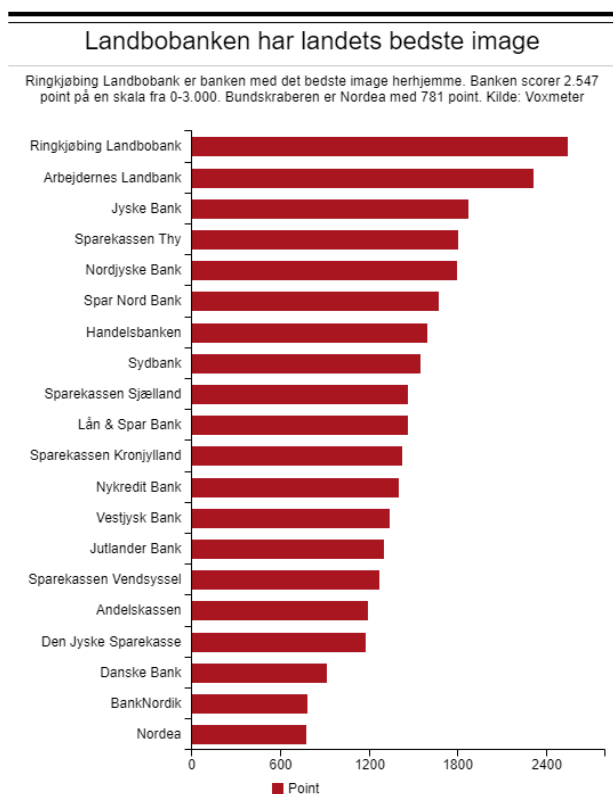
I forhold til tidligere er flere kunder blevet bedre til at "shoppe" mellem bankerne, da forbrugerne i dag er langt mere oplyste og bevidste omkring mulighederne for bedre priser. I de senere år er flere værktøjer kommet frem til nemmere sammenligning af priser. Både i form af hjemmesider, hvor kunderne nemt kan matche priser og gebyrer, men også i form af lovmæssige ændringer såsom oplysningspligt i bankerne, når det kommer til gebyrer, herunder ÅOP¹.

Konkurrenterne:

I mange år har bankens eneste konkurrenter været de andre banker, men i den verden vi lever i, tyder flere ting på at dette er ved at ændre sig. I en artikel fra Fremtidensbank.dk (Brandholdt, C.), udtaler Tonny Thierry Andersen, tidligere direktør for Personal Banking i Danske Bank og formand for Finansrådet, sig om de flere nye konkurrenter på markedet, som begynder at skyde frem. I artiklen nævnes eksempelvis Starbucks med deres loyalitetsprogrammer, som også er blevet målt til den 20. største bank i USA målt på indlån pga. dens loyalitetsprogrammer.

"Fremtidens bank- og finanssektor vil ikke blot være endnu mere påvirket af den digitale udvikling end nu. Den vil også blive påvirket af helt nye spillere, som vi hidtil ikke har opfattet som en del af branchen. Men hvis ikke vi er forberedt på det og ikke selv aktivt redefinerer fremtidens bank, så risikerer vi, at vores forretningsgrundlag forsvinder, så vi risikerer selv at gøre det" (Brandholdt, C.).

¹ ÅOP betyder årlige omkostninger i procent og er en sammenligningsprocent for gebyrer.



Figur 6 - Image måling (Iversen, C. 2018)

I forhold til konkurrencen internt mellem bankerne kan man i de nyere kundetilfredshedsmålinger se, hvordan Danske Banks konkurrenceevne er lavere end hvad den har været tidligere. I 2018 har man på Finans.dk lagt en undersøgelse ud, hvor Danske Bank ligger placeret som banken med den tredje dårligste kundetilfredshed. I de senere år efter Estlandsagen har det påvirket bankens omdømme og den generelle tilfredshed hos kunderne, hvor man har set en stor kundeafgang og banken har derfor en opgave foran sig for at holde på kunderne. *“Det er ikke overstået endnu. Der er stadig stor utilfredshed i befolkningen, og banken kan ikke tåle meget mere. Jeg tror, Danske Bank er glad for, at det ikke er flere, der har sagt farvel, men banken har ikke redet stormen af endnu. Det tager år at komme af med sådan en sag.”* udtaler John Norden, bestyrelsesformand Mybanker.dk (Iversen, C. 2018)

5.1.2 Den uafhængige omverden

Den teknologiske udvikling:

Som nævnt i indledningen fokuserer banken strategisk på at være first-movers, og at kunne tilbyde de nyeste produkter digitalt til kunderne.

I forbindelse med den digitale udvikling i samfundet, hvor flere og flere brugere er online og søger selvbetjeningsløsninger, er banken i en markedssituation, hvor de er nødt til at udvikle sig

med tiden. *"Den danske finanssektor vil ikke blot blive endnu mere påvirket af den digitale revolution. Den vil også blive ændret i hele sin struktur, fordi der kommer nye spillere på banen med nye produkter og med et nyt, innovativt interface med kunderne. Så hvis ikke de nuværende spillere omstiller sig og nytænker kundernes adfærd ind i alt, de gør, så kan det gå som med Kodak og Blockbuster. At deres marked forsvinder, fordi deres produkter ikke følger med tiden"* (Brandholdt, C.)

Denne digitalisering stiller helt nye krav til bankerne og deres måde at udvikle nye produkter på. Herunder forbruger-inddragelse gennem sociale medier, som man også kan læse af Fremtidensbank.dk's artikel om den digitale udvikling. *"Når det gælder den digitale revolution, så kan den beskrives med ordene 'mobil' og 'connected', siger Tonny Thierry Andersen, og nævner de unge, som det mest indlysende eksempel på forandringen. Fordi de er online døgnet rundt og bruger deres digitale enheder til alt; ikke bare til at tjekke Facebook og Twitter, men også til deres bankforretninger"* Det er en udvikling, der forstærkes af, at der samtidig sker en digital revolution i det offentlige med at digitalisere arbejdsgangene og kommunikationen med borgerne.

Den digitale revolution skal også ses i lyset af, at der forventes at være 10 mia. digitale enheder i 2020" udtaler Tonny Thierry Andersen formand for Finansrådet sig. (Brandholdt, C.).

5.2 The Message

I dette afsnit vil vi analysere udmeldelsen af nye forandringer, altså den forandringshistorie der er skabt. Ifølge artiklen, Creating Readiness for Change, skal "The Message" indeholde to vigtige elementer: *"(a) the need for change, that is, the discrepancy between the desired end-state... and the present state; and (b) the individual and collective efficacy of parties affected by the change effort."* (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.684).

Vi vil derfor starte med at analysere på hvordan forandringshistorien, som lederne brugte til udmeldelsen af "online mødebooking", beskriver diskrepansen. Diskrepansen er sammenhængen mellem de uoverensstemmelser, der er mellem den nuværende situation og den ønskede situation. Herunder, om hvordan ledelsen har sikret en klar beskrivelse af den ønskede sluttilstand. Det er ifølge Armenakis mfl., også vigtigt at der er diskrepans mellem den ønskede situation og de kontekstuelle faktorer for virksomheden, hvorfor vi også vil se på de forandringshistorier man benyttede, i forhold til de kontekstuelle faktorer beskrevet i afsnittet ovenfor.

Herefter vil vi se på hvordan denne forandringshistorie har givet medarbejderne der er involveret i udførelsen af forandringen, den "Efficacy" som er den anden vigtige faktor i "The Message".

Her vil vi bruge artiklen til at analysere hvordan ledelsen har sat fokus på muligheden for at forandringen kan gennemføres. Forandringsagentens rolle i forhold til udmeldelsen af forandringen vil vi komme ind på senere i ledelsesanbefalingerne.

5.2.1 ADKAR

Det seneste år er alle lederne begyndt at træne i forandringsledelse, og man har i denne forbindelse indsat forandringskonsulenter.

For at forstå, hvordan man har udmeldt ”online mødebooking”, har vi fået et indblik i, hvordan lederne i Danske Bank skal arbejde med forandringshistorien, og kan se på hvordan dette forandringsværktøj lever op til kravene om Discrepancy og Efficacy.

Lederne arbejder i dag ud fra modellen ADKAR, som vi kort gennemgår her. Modellen er vedlagt som bilag 6: ADKAR, hvor den uddybes nærmere.

Som man kan se af nedenstående slide fra et PowerPoint (findes også i bilag 6), som markedsdirektøren har sammensat, indeholder modellen Awareness, Desire, Knowledge, Ability og Reinforcement.



Figur 7 – ADKAR

ADKAR-modellen suppleres, som en del af forandringsledelses værktøjskassen, også af 3 modstandsniveauer og risikoskemaet (bilag 5: Modstandsniveauer og risikoskema).

5.2.2 Discrepancy

Armenakis m. fl. konkluderer i deres artikel *“the discrepancy message involves communicating where the organization is currently, where it wants to be, and why that end-state is appropriate”*. Hvis man tager udgangspunkt i artiklens fokus på *“The Message”* og det at have fokus på diskrepans, kan ADKAR modellen godt benyttes til at udforme en forandringshistorie. Under punktet awareness er udgangspunktet, at man skal forstå hvorfor der er et behov for at ændre sig. I Power Pointets slide omkring Awareness (bilag: 6), nævnes, at både den ønskede udvikling skal beskrives, men også hvilke konsekvenser der er for virksomheden, i tilfælde af man ikke ændrer sig. Hvis man derfor reelt får alle disse aspekter med i sin forandringshistorie, står man rigtig godt ifølge Armenakis.

Ud fra vores interviews med både ledere og markedsdirektør kan vi forstå, at man arbejder med forandringshistorien ud fra Awareness i ADKAR, kombineret med de tre modstandsniveauer og risikoskemaet (se bilag 5). Hvis man derfor følger disse, bør alle medarbejdere kunne forstå, hvorfor man bør ændre sig og være modtagelige overfor forandringen. Alligevel hører man en medarbejder udtale *“Jeg mangler ofte en forståelse for, hvorfor vi skal gøre tingene anderledes – jeg vil gerne have eksempler på det. Tage kundens rejse i brug som eksempel – jeg har brug for facts.”* (Interview Rådgiver 3).

5.2.2.1 Forandringshistorien bliver til

Når lederne bliver præsenteret for en ny forandring, sker det som udgangspunkt på et ledermøde, eller tidligere via dagsordenen der sendes ud på forhånd.

I vores interview af markedsdirektøren i det pågældende område kan vi forstå, at lederne oplyses om forandringen der skal udmeldes, hvorefter de bliver sat sammen i deres lederteams fra de enkelte afdelinger, for at kunne arbejde med forandringshistorien.

Markedsdirektøren fortæller os, at den her forandringshistorie handler om at give en forståelse for hvorfor *“online mødebooking”* er så vigtigt, og nævner *“Kunderne siger, hvor er I dog dygtige til at holde møder, men hvor er det dog svært at komme til at holde et møde med jer.”* (Interview Markedsdirektør). Dette giver som udgangspunkt rigtig god mening i forhold til hvor er det vi gerne vil hen, og hvorfor. Hvis man holder ønsket om tilgængelighed og vigtigheden i, at kunderne vælger Danske Bank op mod de kontekstuelle faktorer virksomheden befinder sig i, kan man se at, disse støtter op om *“The Message”* og der derfor er diskrepans tilstede her. Når man ser på de kontekstuelle faktorer som blev beskrevet tidligere, så er kunderne i dag langt mere digitale, og viser sig at reagere på tilgængelighed frem for alt andet.

På baggrund af den markedssituation banken befinder sig i med kundeafgang og dårligt image, er det nemt at understøtte, at man er nødt til at gøre noget, for at fastholde kunderne og måske endda tiltrække nye.

I vores interview med markedsdirektøren bliver vi yderligere gjort opmærksomme på, at hvert lederteam får lov at udarbejde deres egen version af forandringen, som de så melder ud til medarbejderne. Markedsdirektøren oplyser, at der frit kan rettes både i materiale og i historien. Forandringshistorien skal udarbejdes i samspil med det tidligere nævnte risikoskema og modstandsniveau, hvor lederne sammen vurderer hvor medarbejderne befinder sig. *“Hvor stor er den her forandring. Så er der sådan et skema, hvor vi kan gå ind, det er sådan en firkant. Okay er det her en stor forandring, og det her er jo vores vurdering, eller vil vi vurdere det her er en lille forandring, og hvis det er en lille forandring, jamen så mødes vi jo nok ikke om den.”* (Interview Markedsdirektør).

I forhold til den enkelte afdeling betyder det, at det er lederteamet der vurderer, hvor stor forandringen er for medarbejderne, og dermed hvor meget energi der skal bruges på forandringshistorien. Dette beretter en afdelingsdirektør om i sit interview, og fortæller derudover, at de nogle gange inddrager medarbejderne for at være sikre på, hvordan det vil påvirke dem. De havde dog ikke gjort det i forhold til det at åbne kalenderen op, hvor man fjernede muligheden, for at medarbejderen selv kan tilrettelægge sin tid. Tidligere citat fra markedsdirektøren beretter om, at han egentlig havde håbet at implementeringen ville gå en smule bedre. *“Nu er det her noget jeg tror, ikke ved. Men jeg kunne være bekymret for, at der er nogle ledere der har taget lidt for let på det.”* (Interview Markedsdirektør).

På en af præsentationerne fra et morgenmøde i en filial ses det, at selve udmeldingen omkring det at åbne sin kalender op, ikke var bakket op af en større forandringshistorie (bilag 3: PP fra morgenmøde), men udelukkende var et kort punkt på et slide.

Afdelingsdirektøren i den pågældende afdeling har udtalt om det at udarbejde forandringshistorier, *“I den ideelle verden lagde vi en masse energi i det hver gang, men i den verden vi befinder os i, der har vi simpelthen bare for travlt til at bruge tid på det”* (Interview Afdelingsdirektør 1).

5.2.2.2 Awareness - Hvad siger medarbejderne?

Når vi hører, at man i hver afdeling kan udmelde sin egen særskilte forandringshistorie, bliver vi nysgerrige på, hvad det vil have af påvirkning på forståelsen hos rådgiverne.

I vores interview med både ledere og medarbejdere kommer det også til udtryk, at forståelsen for, hvorfor man har indført “online mødebooking” set i forhold til kunderne, giver mening for alle. En af rådgiverne nævner *“Man behøver ikke at være kunde i pågældende afdeling for at få et møde i den afdeling. Kunderne skal kunne komme til så hurtigt som muligt.”* (Interview Rådgiver 1).

Ifølge Armenakis og ADKAR er en vigtig del selve forståelsen af forandringen, og det lader til at man i afdelingerne har forstået det grundlæggende “hvorfor”.

Alligevel nævner markedsdirektøren, at der er stor forskel på hvordan medarbejderne har taget imod forandringen i de forskellige filialer, og om det kan have noget at gøre med den historie der er meldt ud. *“Der synes jeg, at der var nogle filialer, hvor jeg kunne simpelthen mærke, at det her det forstår vi ikke hvad det skal til for. Og så bliver jeg jo bekymret for, okay, hvor meget krudt har lederen lagt i det her, at sikre deres forandringshistorie, jeg kan jo ikke opleve alle ledere, så jeg ved jo ikke hvad de siger og hvordan de agerer, sådan faktisk.”* (Interview Markedsdirektør).

I forbindelse med vores interviews af både rådgivere og ledere er der flere ting der tyder på, at medarbejderne ikke er indforståede med forandringen og det at have “online mødebooking” og åbne kalendere. Dette er selvom at de egentlig har forstået hvorfor, og hvad det giver kunderne. *“Udfordringen er, at møderne ikke er med mine egne kunder. Det er jo mine egne kunder jeg teknisk set får løn for at passe og pleje – selvom vi er din bank, min bank eller hvad pokker vi nu er. Så er det et billede af mig der står i deres netbank. Det er mig der har ansvaret for, at kunden ikke smutter. Balancen er ikke helt ligeligt.”* (Interview Rådgiver 3).

Dette giver os anledning til at se nærmere på den anden vigtige faktor i “The Message” ifølge Armenakis m.fl.

5.2.3 Efficacy

Artiklen Creating Readiness for Change anerkender, at diskrepansen i “The Message” kan være motiverende og i nogle tilfælde nok til at skabe forståelse og ønske om forandring, så kan det i andre tilfælde give den modsatte virkning. Armenakis m.fl. mener derfor, at man skal have “Efficacy” med i sin forandringshistorie, hvis man ønsker at modsætte sig denne negative energi og risiko for modstand mod forandringen.

“To minimize the possibility of a counterproductive reaction, a change agent should build the target’s confidence that it has the capability to correct the discrepancy.” (Armenakis, Harris and Mossholder, 1993; s. 685).

Hvis man holder dette op mod modellen ADKAR, som man har valgt at benytte i banken, kan man måske sidestille "The Efficacy" med trinene Desire, Knowledge and Ability. Disse tre niveauer handler om at sikre at medarbejderen forstår "What's in it for me", at de har den viden der skal til for at udføre forandringen og at man sikrer at evnen til at udføre forandringen er til stede.

5.2.3.1 Desire - Ønsket om forandring

Ønsket om at forandre sig skal også komme af, at man kan se hvad det giver til den enkelte. Vi har derfor forsøgt at se på, hvordan man har forsøgt at indarbejde dette i the message. I vores interview med markedsdirektøren nævnes, at budskabet skal indeholde fællesskab: *"Jamen vi var enige om der er noget omkring fællesskabet, om at stå sammen og en for alle, alle for en."* (Interview Markedsdirektør).

Dette budskab om at medarbejderne skal stå sammen og hjælpe hinanden, understøttes af vores interview med afdelingsdirektøren i den ene afdeling, der deler samme forståelse. *"Så skal vi lykkedes mere som hold og ikke individer"* (Interview Afdelingsdirektør 1).

Når vi har disse interviews, lader det dog til, at markedsdirektøren i sin udtale refererer til det samlede markedsområde, og at man lykkedes på tværs af afdelinger, hvorimod at afdelingsdirektøren taler om det på afdelingsniveau. Dette giver os en indikation af, at man ikke helt deler samme opfattelse af det at holde sammen på tværs af afdelingerne.

Når man taler med medarbejderne, ser vi dog en langt mere individuel forståelse af, hvordan man skal lykkedes, *"Udfordringen er, at møderne ikke er med mine egne kunder. Det er jo mine egne kunder jeg tekniskset får løn for at passe og pleje – selvom vi er din bank, min bank eller hvad pokker vi nu er. Så er det et billede af mig der står i deres netbank. Det er mig der har ansvaret for, at kunden ikke smutter. Balancen der er ikke helt ligeligt."* (Interview Rådgiver 3).

Dette kunne tyde på, at man arbejder på forskellige niveauer, og har hver sin forståelse af hvor forandringen finder sted. Det lader dog ikke til, at man har arbejdet med en ændring af denne forståelse, og vi vil se nærmere på det kulturelle aspekt af dette i afsnit 5.3.4.

5.2.3.2 Knowledge og Ability - Troen på at vi kan

Som nævnt tidligere handler Efficacy om at give medarbejderne troen på, at forandringen kan lade sig gøre. Derfor kan man godt argumentere for, at ADKAR modellens steps Knowledge and Ability støtter op om dette. Når vi ser på, hvordan man har formået at give medarbejderne forståelsen for hvorvidt ændringen er mulig, kan der være delte meninger.

I vores interviews med ledere og markedsdirektør hører vi om, hvordan man vurderer, hvor kompleks en udfordring er at udføre, og at denne vurdering er en del af det at opbygge historien. I de interviews vi har haft med lederne, har vi fået forståelsen af, at man jo ikke ser det at åbne sin kalender op som værende en svær forandring at gennemføre. *"Hvor svært kan det være lige at trykke busy eller free!"* altså helt ærligt, det er jo en simpel ting." (Interview Markedsdirektør). En anden af lederne udtaler *"Jeg har svært ved at forstå, at man brokker sig over, at en kunde har booket et møde til i morgen og så der bliver sagt, at det ikke engang er min kunde. Alternativt er jo at de selv skal have booket møderne på plads i kalenderen"* (Interview Afdelingsdirektør 2).

Der nævnes af både ledere og medarbejdere, at den største modstand mod denne forandring bunder i et kontroltab, men når man taler med medarbejderne, lader det til at "The Efficacy" for dem, måske ikke er til stede af helt andre årsager.

"Jeg synes det giver meget god mening over for kunderne, men kigger man på mulighederne for stressfaktor eller mulighed for, at man ikke kan nå at forberede sig til mødet, så kan jeg godt forstå bekymringerne" (Interview Rådgiver 3).

Flere samtaler og interviews med medarbejdere tyder på, at udfordringen med at få tingene til at fungere handler om mere end det at planlægge tiden, men også hvad der skal prioriteres hvornår.

I et interview med en af afdelingsdirektørerne kommer det til udtryk, at rådgiverne indimellem kommer til lederne, med behov for at få prioriteret opgaverne, hvilket kunne tyde på at evnen til at kunne tage den nye ændring ind, ikke er understøttet af en anderledes prioritering, men kun som en ekstra opgave. En af rådgiverne udtalte, at det stadig er rådgiveren der har til opgave at passe deres portefølje, og det er dette de får løn for. Til dette spurgte vi, om han derfor følte at man ikke havde støttet tiltaget fuldt op, og vi fik svaret *"Ja – det er fuldstændigt ærligt. Det er svært at balancere sig tid i denne her åbne kalendertid. Så ja det er dejligt at få en masse møder på bogen, men på hvilken bekostning?"* (Interview Rådgiver 3). Vedkommende fortæller samtidig, at man ikke har fokus på at prioritere tiden for medarbejderne, og at rådgiverne lidt er overladt til sig selv, når det gælder om at få prioriteret sager og få hverdagen til at hænge sammen.

I flere af vores interviews med rådgiverne hører vi, at der er mange forandringer, og at de kommer hele tiden. *"Når der er 37 timer i uge, er det bare ikke realistisk. Så synes jeg det er svært at afholde de møder og være så tilgængelig som banken ønsker os at være. Det synes jeg sgu det er... hvor er min frihed hvornår må jeg sige fra"* (Interview Rådgiver 3).

Det lader til, at der i forhold til "The Efficacy" er stor forskel på hvordan ledelsen og medarbejderne opfatter evnen til at kunne fuldføre forandringen. Hvor lederne ser det som et spørgsmål om planlægning af kalenderen og "bare at fjerne blokken", ser det for rådgiverne helt anderledes ud. For dem lader det til at være et spørgsmål om prioritering af opgaverne i dagligdagen, og det at få 37 timers arbejdsuge til at hænge sammen med flere opgaver og ingen mulighed for planlægningen af egen tid.

5.2.4 Delkonklusion - The Message

Når det kommer til forandringer og nye udmeldinger er banken begyndt, at arbejde med forandringsværktøjer, og har sat fokus på det at skabe en forandringshistorie, ved hjælp af den model der hedder ADKAR.

Når nye forandringer skal udmeldes, lægger man op til at lederne skal bruge ADKAR til at skabe en forandringshistorie, i samarbejde med den forandringsmodstand de mener der vil ligge hos medarbejderne.

I forhold til at få implementeret "online mødebooking", har man fået skabt en forståelse for hvorfor man er nødt til at forandre sig, på baggrund af den omverden man befinder sig i, hvor kundeloyaliteten primært ligger der hvor man bliver betjent hurtigst og nemmest, og kunderne kvitterer for tilgængelighed og teknologisk udvikling.

Man har derfor med Armenakis mfl. ord formået at få skabt "The Discrepancy" omkring the message, der består i, at kunderne skal betjenes, når de vil og hvor de vil. Det lader til, at der hvor "The Message" er udfordret i banken, er i forbindelse med "The Efficacy", dvs. evnen til at gennemføre forandringen. Hvor ledelsen har et billede af, at forandringen gavner rådgiverne der kan løfte i flok og støtte hinanden, er dette ikke opfattelsen hos medarbejderne. Lederne der føler, at evnen til forandringen ligger i at planlægge sin tid bedre og huske at trykke "busy og free" på de rigtige tidspunkter, så det for medarbejderne en helt anden udfordring der gør forandringen svær at implementere. I deres verden handler det mere om at få hverdagen til at hænge sammen og få prioriteret de opgaver der skal vælges fra eller gives mindre fokus, når nye opgaver vælges til.

5.3 Interpersonal and Social Dynamics

Artiklen nævner flere dynamikker, man som forandringsagent skal være opmærksom på, og være i stand til at arbejde med, når der skal skabes forandringsparathed. Til analysering af disse dynamikker vil vi inddrage flere teoretiker. *"Because a readiness effort involves convincing a*

collection of socially interacting individuals to change their beliefs, attitudes, and intentions in accordance with the discrepancy and efficacy aspects of the message, a change agent must understand the distinction between individual and collective readiness, as well as what influences the collective interpretation of the readiness message.” (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.686).

Til at analysere artiklens budskab omkring forandringsagentens arbejde i det kollektive vil vi benytte os af Weicks teori omkring meningsskabelse i kontinuerlige forandringer. Her vil vi se på, hvad man skal være opmærksom på i forbindelse med meningsskabelse. Vi vil bruge dette til at se på, hvordan man har gjort det i forbindelse med udmeldingen af ”online mødebooking”. I forhold til meningsskabelsen vil vi bruge Weicks 7 elementer til at belyse, hvordan der skabes mening. Analysen vil tage udgangspunkt i rådgivernes meningsskabelse.

Yderligere forklarer Armenakis m.fl. *“the response to influence attempts will be determined by the target’s cultural or subcultural membership.” (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.687).* Vi vil derfor undersøge kulturen i det udvalgte markedsområde og hvordan denne har påvirket ledelsens arbejde med implementeringen af ”online mødebooking”.

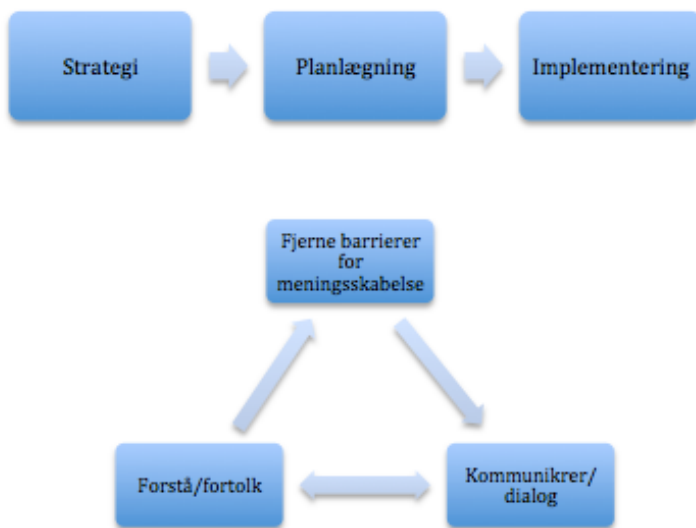
“Interventions to create readiness for change are attempts to mobilize collective support by building and shaping awareness across organizational members regarding the existence of, the sources of, and solutions to the organization’s problems.” (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.686). Da ledelsens intervention kan ses som den forandringshistorie der skal skabes og kommunikeres, vil vi afrunde afsnittet med en analyse af, hvilken påvirkning differentierede forandringshistorier i de forskellige afdelinger, kan påvirke samarbejdet på tværs af markedsområdet.

5.3.2 Forandringsperspektiv Danske Bank

Ud fra det kontinuerlige perspektiv og med denne forståelse af forandringer, skal der ikke skabes en brændende platform, men der skal forsøges at skabes en timeout (Hammer, Høpner; 2015, s. 179). Ud fra Weicks synspunkt, er der ikke behov for at skabe denne brændende platform, når forandringen sker hele tiden og at man skal forankre eller fastfryse. Dette introducerer os til interventionsteorien, som hedder: Fastfrys - Afbalancere - Optø (Weick & Quinn, 1999, s. 379) Årsagen til, at der skal laves en timeout er, at det giver plads til at rådgiverne kan udveksle erfaringer og nå frem til en ny fælles forståelse og ikke mindst fremgangsmåde. Afdelingsdirektørernes rolle i denne timeout er derfor, ikke at fremstå autoritært med de rigtige løsninger og forslag. Forandringen skal her tilrettelægges som en proces, som

alle kan involveres i. På nuværende tidspunkt ser vi, at rådgiverne kun bliver involveret i udvalgte sammenhænge, *“Det kommer an på hvad det er”...“Det afhænger af hvor stor indflydelse det har på rådgivernes hverdag” (Interview Afdelingsdirektør 1).*

Traditionelt set foregår forandringsledelse ud fra et syn hvor stabile enheder hænger sammen. Dette ved at man har en strategi og ud fra den udarbejdes der en plan hvorefter den implementeres. Når vi har valgt at se forandring i Danske Bank ud fra et kontinuerligt perspektiv, betyder det også at der arbejdes ud fra at verden forstås som løst sammenhængende selvstændige processer i bevægelse – se figur 8.



Figur 8 - Det kontinuerlige perspektiv

For at vende tilbage til interventionsteorien i det kontinuerlige perspektiv, vil man her starte med at fastfryse forandringen et øjeblik og vælge relevante sekvenser/mønstre ud. Hvorefter mønstre og tendenser gøres synlige. Her anbefales der at bruge en visuel og narrativ tilgang. I fasen hvor det skal afbalanceres, skal det også genfortolkes eller omdøbes, for at mindste blokeringer eller modstand fra medarbejderne.

Ud fra dette perspektiv vil lederne i Danske Bank gå til en forandring ud fra en mere anerkendende tilgang. Derefter giver man medarbejderne mulighed for at vælge deres handlinger og derefter handle på baggrund af de nye opdagelser fundet i afbalanceringen. Det betyder, at lederne ifølge Weick, nu burde kunne sætte meningsskabelsen fri både individuelt og kollektivt. Dog betyder det ikke, at der ikke er en retning og rammer.

Det kontinuerlige perspektiv har også nogle begrænsninger. Da forandringer sker løbende, kan de være svære at iagttage og analysere på. I selve implementeringen kan der også mødes

udfordringer, da det er vanskeligt at anvende det som et strategisk værktøj grundet de løbende ændringer. Forandringsagentens rolle er i dette perspektiv at skabe mening, som omdirigerer forandringer. Dette gøres ved at rekognoscere, fremhæve ting og sætte mønstre i nyt lys.

5.3.3 Meningsskabelse i Danske Bank

Meningsskabelse er en proces, som sker i samspil mellem mennesker og omgivelser. Mening er derfor ikke noget, man bare kan kommunikere fra leder til medarbejder i en forandringsproces. Her mener Weick, at mening først bliver klar for medarbejderne, når den pågældende selv er en aktiv del af denne proces med andre (Hammer & Høpner; 2015, s. 92).

Da meningsskabelse sker ubevidst og hele tiden, forsøger vi hele tiden at skabe mening i alt, hvad vi foretager os. Weick udtrykker *“How can I know what I think till I see what I say”* (Weick & Quinn. 1999). Det samme sker for medarbejderne i Danske Bank, som kontinuerligt prøver at skabe deres mening. Meningsskabelse handler om, hvordan vi udvælger og dermed skaber det, vi vil fortolke.

For at forstå denne proces nærmere har Weick 7 karakteristika, som han mener er væsentlige i denne meningsskabelsesproces (Hammer & Høpner; 2015, s. 93). Der er nogle elementer der er mere relevante i forhold til at skabe mening set i lyset af *“online mødebooking”*. Perspektivet skal hjælpe med at belyse hvordan meningsskabelse virker, og hvordan det kan gå galt. Vi vil bruge den til at se på hvordan meningsskabelsen ved implementeringen af *“online mødebooking”* har fundet sted ud fra vores indsamlet data.



Figur 9 - Weicks 7 elementer i meningsskabelsesprocessen

Meningsskabelse er en social proces

“Meningsskabelse er aldrig ensomt, for hvad der sker inden i os, er afhængig af andre” (Hammer & Høpner; 2015, s. 94)

Mening er ikke noget der bliver opdaget, det er noget der bliver skabt. Meningsskabelse er derfor ifølge Weick influeret af forestillinger, konkret og underforstået tilstedeværelse af andre (Hammer & Høpner; 2015, s. 95). Med dette menes, at vi holder vores egen opfattelse op mod andres og spejler igennem hinanden og derved påvirker hinandens meningsskabelse. Det er derfor vigtigt at have for øje, hvordan både andres men ligeledes egne udlægninger får betydning for meningsskabelse.

Da ledelsen skulle præsentere “online mødebooking”, skete det i de individuelle afdelinger på et morgenmøde. *“Som jeg husker det, så blev der præsenteret på et morgenmøde, at dette her kommer til at ske og fra denne her dato. Det blev ikke pakket ind. Hop med på vognen, hvis du ikke gør det, er det ikke det rigtige sted at være. Kravene og teknologien går så stærkt, at det kun er et spørgsmål om at følge med” (Interview Rådgiver 2).* Meningsskabelsen i den sociale kontekst dannes efterfølgende over kaffemaskinen mv. hvor kollegaer drøfter det præsenterede forslag. Her prøver rådgiverne at skabe en mening i det der er sket, *“Den overordnede følelse var, hvor meget stoler I egentlig på os som medarbejdere. Det er nok kommet i kølvandet på en masse andre ting. Der er en Estland sag har haft dårlig indflydelse mv. Man følte lidt det var*

overvågning af ens arbejde. Ledelsen vil gerne have, at alle kunder skal kunne blive betjent telefonisk af en rådgiver. Men når der er 37 timer i uge, er det bare ikke realistisk. Så synes jeg, at det er svært at afholde de møder og være så tilgængelig som banken ønsker os at være. Det synes sku svært... hvor er min frihed hvornår må jeg sige fra" (Interview Rådgiver 3).

For at minimere den beskrevne tumult, kan lederne tænke det sociale ind i deres forberedelse af præsentationen. De kan stille sig selv spørgsmålet: *"Hvordan vil mine medarbejdere tage imod det, hvis jeg siger det på den måde?"*. Dette kunne tænkes ind i forbindelse med ledernes anvendelse af ADKAR.

Meningsskabelse er betinget af identitet

"Når jeg ved hvem jeg er, ved jeg også, hvad der er derude" (Hammer & Høpner; 2015, s. 97)

Meningsskabelse er derfor ligeledes betinget af identitet. Det betyder, at man forsøger at skabe mening ud fra vores "jeg", som vi kan have mange af. Det kan være meget individuelt, hvor mange af disse "jeg'er" man har. Jo flere man har, desto flere situationer og overraskelser kan den enkelte håndtere uden at blive chokeret. Dog skal der her tages højde for, at flere "jeg'er" betyder flere fortolkningsrammer. I Danske Bank kan identitet ses i forhold til, at en given medarbejder forsøger at skabe mening i dette og hvad det betyder for vedkommende. Det afhænger af, hvilken rolle vedkommende vælger at tage som f.eks. kan være en offerrolle.

Organisationen man arbejder for, afspejler tit og ofte medarbejdernes "jeg". I Danske Bank er flere af rådgiverne blevet påvirket af førnævnte "Estland-sagen". Den dårlige omtale rammer også den enkelte medarbejders forståelse og selvopfattelse. *"Det er meget langt væk fra min hverdag og det gør derfor ondt, når kunderne siger, at det er derfor (pga. Estland sagen) at de skifter bank. Man bliver lidt træt af at være på forsiden" (Interview Rådgiver 1).* Danske Banks omdømme udadtil kan derfor have en påvirkning på medarbejdernes identitet.

I processen med "online mødebooking" forsøger rådgiverne at skabe mening i denne forandring. Medarbejdernes hverdag er ikke den samme længere, *"Ulempen er det kræver noget ekstra af mig, jeg kan ikke køre det på rutinen. Så er der noget i forhold jeg skal omstille til, at jeg ikke selv planlægger hverdagen" (Interview Rådgiver 1).* Man kan derfor tale om, at der er blevet rykket ved rådgivernes identitet. Alt efter hvordan rådgiverne opfatter sig selv, ændrer deres opfattelse af omverdenen sig også. Det afhænger som nævnt tidligere, af den rolle som de påtager sig.

I takt med implementeringen af ”online mødebooking” er rådgiverne ikke selv herre over egne kunder, da det står kunden frit at booke en tid online hos en anden rådgiver i banken. Her ses det mere tydeligt, at en rådgiver påtager sig en slags offerrolle eller ser begrænsninger, som ud fra denne identitet danner en mening. *“Forandring som åben kalender, det kan godt være det kan gå for en afdeling på 20-30 rådgivere, men når vi er 12 rådgivere og halvdelen har ferie eller er fraværende, kan jeg ikke have plads til at møder hele tiden. Vi skal også have nogen der kan betjene banken fysisk” (Interview Rådgiver 3)*

Mening skabes baglæns

“Ethvert intellektuelt undfanget objekt er altid i fortiden og derfor uvirkeligt. Virkeligheden er altid et moment af indsigt, før intellektualisering finder sted. Der er ingen anden virkelighed” (Hammer & Høpner; 2015, s. 100)

Mening skabes i begivenheder eller handlinger, efter de er fundet sted. Derfor er den mening vi skaber påvirket af vores forforståelse. Vi søger først bagefter at fortolke vores handlinger og finde de røde tråd. Vores forforståelse er grundlaget for at forstå verden og derfor altafgørende for, hvordan vi oplever og forstår det vi møder (Hammer & Høpner; 2015, s. 101). Der kan ikke skabes den ”rigtige mening”, fordi der er mange forskellige meninger der kontinuerligt skabes. Her skal man være opmærksom på de værdier, prioriteter og præferencer, som kan hjælpe med at vælge elementer ud i fortiden, der kan give mening i den nuværende situation (Hammer & Høpner; 2015, s. 102.)

Udmeldingen af ”online mødebooking” var for en af rådgiverne ikke en overraskelse, da vedkommende i sit tidligere job i en anden bank oplevede tilsvarende: *“Jeg tænker, at det er noget som jeg har set før. Det ligner utroligt meget, det vi gjorde i Nordea for nogle år tilbage” Jeg tænker, det er en fordel for mig som rådgiver, at de kunder jeg møder er lidt mere motiverede for at mødes, da de selv vælger tiden vi skal mødes i” (Interview Rådgiver 1).*

Denne rådgiver skaber her mening ud fra fortidens erfaringer.

For en anden rådgiver handler det om, hvorvidt implementering skal tages seriøst, da de oplever, at det tager væsentlig længere tid end førhen at få implementeret et nyt tiltag. *“Jeg hørte fra en af de gamle erfarne, at når man førhen implementerede noget, så var det fuldstændigt gennemtestet. Nu er det os der skal teste det og så tager det meget længere tid. Da vi gang på gang oplever dette, har jeg svært ved at se seriositeten i tiltaget” (Interview Rådgiver 3).* På baggrund af at rådgiveren har den forforståelse af, at nye tiltag kan trække ud og ikke har en konkret implementeringsfase opstillet, vil vedkommendes meningsskabelse

omkring ”online mødebooking”, blive at tidshorisonten for dette tiltag ligge langt ude i fremtiden og derfor endnu ikke være en bekymring.

Meningsskabelse er fokuseret på og ud fra ledetråde

“Meningsskabelse drejer sig som om at forstørre små ledetråde” (Hammer & Høpner; 2015, s. 103)

Vi forsøger hele tiden at skabe mening i det vi ser og gør. Hverdagens små ledetråde giver os en indikation af hvad meningen egentlig af med en given situation. Fra Weicks synspunkt, er den mening vi skaber i høj grad påvirket af små elementer eller ledetråde (Hammer & Høpner; 2015, s. 103). Vi tager derefter disse ledetråde og prøver at danne en samlet forståelse og handle derfra. Man skal dog være opmærksom på, at ledetrådene opfattes og udvikler sig afhængig af kontekst og personen.

Set fra et ledelsesperspektiv er det ikke hvad lederen planlægger, men vedkommendes handling der er afgørende for succes. Derfor handler det for lederne om, at få medarbejderne til at lægge mærke til forskellige ledetråde og netop bevæge sig i en bestemt retning. Dette med henblik på, at de blive opdateret på hvor de er, og hvor de er på vej hen.

Ledelsen i Danske Bank har kommunikeret, at de forventer at medarbejderne er forandringsparate (jf. strategi video). Når rådgiverne mødet et nyt tiltag, som ”online mødebooking”, bliver deres meningsdannelse blandt andet skabt ud fra denne ledetråd fra ledelsen. Man kan tale om at denne udmelding er et lille frø der er blevet plantet, hvor ledelsen her har en ide om hvad det udvikler sig til, mens det endelige resultat endnu ikke kendes. Den mening der skabes, er afhængig af de små ledetråde som der trækkes ud af større helheder. Som nævnt tidligere udtaler en rådgiver, at de på et morgenmøde hvor ”online mødebooking” skulle præsenteres: *“Hop med på vognen, hvis du ikke gør det, er det ikke det rigtige sted at være” (Interview Rådgiver 2)*. Her får rådgiverne en ledetråd som de prøver at skabe en større mening ud fra. Denne ledetråd får isoleret set, i denne kontekst, ikke rådgiveren til at føle sig opdateret på, hvor de står henne og heller ikke hvor de er på vej hen. Der kan i flere sammenhæng være tale om forståelse af en ledetråd, eller måske en misforståelse: *“Jeg mangler ofte en forståelse for, hvorfor vi skal til at gøre tingene anderledes – jeg vil gerne have eksempler på det. Prøv at samle ændringer sammen til større ting, fremfor bare at sige: nu har I bare åbne kalenderen” (Interview Rådgiver 3)*. Man kan her diskutere, hvorvidt rådgiverne mister forståelse for og meningen med organisationen, fordi ledetrådene bliver tvetydige eller mangelfulde og tilliden hertil mindskes.

Som beskrevet ud fra ovenstående, er konteksten relevant i denne proces, men personen spiller ligeledes en rolle. Vi fortolker ledetråde forskelligt og vi kan derfor ikke konkludere, at alle rådgivere har samme opfattelse af nævnte ledetråd.

Meningsskabelse er en fortløbende proces

“Meningsskabelse begynder aldrig” (Hammer & Høpner; 2015, s. 106)

Meningsskabelse er en proces og derfor udvikler den sig hele tiden i takt med forandringens forløb. Meningsskabelse ses som en kontinuerlig proces, hvor særligt to elementer har betydning (Hammer & Høpner; 2015, s. 106). ”Kastethed” er det ene element, som dækker over, at vi altid er midt i noget. Vi bliver ”kastet ind” i situationer, hvor vi skal handle ud fra intuition og forhåndenværende midler. Det andet element er følelser og sammenhængen mellem meningsskabelse, følelser og afbrydelse af projekter. Når vi er i gang med et projekt/opgave, og dette afbrydes, vil vi forsøge at skabe mening i denne afbrydelse. Her kan en medarbejder f.eks. reagere med vrede eller modstand over for nye tiltag. Det behøver ikke skyldes at vedkommende vurderer tiltaget er en dårlig ide. Det kan være, fordi tiltaget vækker følelser, der er koblet til tidligere lignende situationer.

For rådgiverne handler denne forandringsproces om, at de forsøger at skabe mening med at gå i gang med ”online mødebooking”. *“Jeg mangler ofte en forståelse for, hvorfor vi skal til at gøre tingene anderledes” (Interview rådgiver 3)*. Herefter vil rådgiverne undervejs forsøge at skabe mening og skabe en sammenhæng i det der sker. *“At vi giver kunden muligheden. Jeg har svært ved at forstå, at man brokker sig over at en kunde har booket et møde til i morgen og så der bliver sagt, at det ikke engang er min kunde. Alternativt er jo at jeg selv skal have booket møderne på plads i kalenderen. Det slipper de for” (Interview rådgiver 2)*.

Som tidligere beskrevet, udtaler den ene rådgiver, at det er svært at tage et nyt tiltag seriøst, da selve implementeringen er meget langvarig. Derudover udtrykker rådgiverne nogle bekymringer, når der skal meldes nye tiltag ud *“Overordnet set synes jeg deres (ledelsens) kommunikation har været mangelfuld. Det har været svært – sidste år sagde ledelsen vi skulle gå en vej, lidt efter en anden vej. Der bliver implementeret forandringer hele tiden og det er svært at følge med, jeg er snart ved at gå ud af mit gode skind” (Interview Rådgiver 3)*.

Som denne rådgiver udtrykker, bliver de hele tiden kastet ud i nye tiltag, hvor de forsøger at handle sig frem til en forståelse. Ved at rådgiveren har haft denne oplevelse tidligere, kan nye tiltag fremadrettet vække samme følelse hos rådgiveren og derfor kan der opstå en modstand. Som leder kan det derfor være vigtigt at genfortælle historien og at gøre det på nye måder, så

medarbejderne ikke låses fast i en særlig følelse, men har mulighed for at skabe ny mening (Hammer & Høpner; 2015, s. 109).

Meningsskabelse af drevet af plausibilitet

“Meningsskabelse har en relativ tilgang til sandheden” (Hammer & Høpner; 2015, s. 110)

Meningsskabelse er ikke fokuseret på at få eller skabe det rigtige billede. Det er fokuseret på at skabe et plausibelt billede - en sandsynlig forklaring eller en tilfredsstillende løsning. Her behøver vi ikke alle detaljerne, blot en rimelig forklaring eller en god historie, for at kunne agere. Det kan her være en fordel at bruge symboler, metaforer, myter mv.

Det handler derfor om at få skabt en god historie. Som tidligere nævnt, bruger lederne i Danske Bank ressourcer på at skabe forandringshistorien, som de mener skaber den bedste mening for rådgiverne. Forandringshistorien er dannet ud fra den enkelte leders egne observationer og holdninger til det nye tiltag. Udfordringen her er, at man først lader sig overbevise af en forklaring, når den virker sandsynlig. Der kan der sættes spørgsmålstejn ved, om lederne får kommunikeret en god historie ud, når en rådgiver mener, at der ved præsentation af “online mødebooking” ikke blev skabt en god og plausibel historie, *“Overordnet følelse var, hvor meget stoler i egentlig på os som medarbejdere” (Interview Rådgiver 3).*

At skabe handling er centralt i meningsskabelse

“Menneskene i organisationen producerer til dels de omgivelser de oplever” (Hammer & Høpner; 2015, s. 112)

Ud fra en handling skabes der en mening. Derved foregår der meningsskabelse i situationer, hvor man har mulighed for at handle og påvirke omgivelserne. Vi er i høj grad selv herre over hvad der påvirker os. Derfor når vi handler skaber vi begrænsninger og de muligheder, som vi kommer til at leve under (Hammer & Høpner; 2015, s. 113) Disse handlinger giver nogle erfaringer som danner grundlag for meningsdannelsen.

Hvis vi tager udgangspunkt af udmelding af “online mødebooking” i den ene afdeling, hvor det blot på et morgenmøde fremgik på et PowerPoint sammen med en masse andre punkter (bilag 3). Her blev der hverken skabt en historie eller handlet ud fra historien. Punktet blev blot kort nævnt, uden yderligere bemærkninger ved lederen.

Ved implementeringen af ”online mødebooking” forsøgte rådgiverne at handle, hvorefter der skabes en mening. Ved denne forandring ser rådgiverne et problem i, at det ikke længere er deres egne kunder, men bankens kunder. De er uforstående overfor *”At man ikke er herre i eget hus over ens kalender” (Interview Rådgiver 2)* og de ikke selv kan være herre over egen tid længere og tilmed skal dele alle kunderne med ens kollegaer. Rådgiverne kan her handle ved, at løse opgaven sammen på tværs, som markedsdirektøren mener de gør i stigende grad *”Og der er vi blevet dygtigere til at hjælpe hinanden på tværs end for et par år siden” (Interview Markedsdirektør)*

Der kan så her sættes spørgsmålstejn ved, om rådgiverne har mulighed for at handle proaktivt i sådanne situationer.

5.3.4 Kulturens påvirkning på budskabet

For at få en bedre forståelse af, hvordan kulturen påvirker medarbejderne, vil vi analysere på budskabet man havde i forbindelse med udmeldingen omkring ”online mødebooking”, som vi nævnte under Desire i ADKAR-modellen.

Man har hos markedsdirektøren en tanke om, at ”online mødebooking”s forandringshistorien er noget med fællesskabet og at løfte i flok. Samtidig hørte vi afdelingsdirektøren tale om sammenholdet som værende i den enkelte afdeling. I vores interviews med medarbejderne har vi ikke hørt nogle medarbejdere købe ind på ideen om sammenholdet. Det er ikke noget som er blevet fremhævet under interview af rådgiverne. I stedet hører vi, at det er svært at få arbejdsugen til at hænge sammen, og at man er nødt til at passe sine kunder.

For at se nærmere på hvorfor denne del af budskabet ikke er nået igennem til medarbejderne, vil vi lave en kulturanalyse ud fra Majken Schultz anvendelse af Scheins funktionalistiske perspektiv.

Scheins udgangspunkt for kulturanalyse, går på, at kulturen analyseres ud fra de funktioner den varetager, og at denne er en integrationsmekanisme, som skal medvirke til at sikre organisationens overlevelse (Schein, 1986).

Da markedsdirektøren, som er med til at skabe udgangspunktet for forandringen, har en indstilling om, at forandringshistorien er tilknyttet værdien om fællesskab og sammenhold, er det interessant at se, hvilke værdier, der er forbundet med denne forandring set med medarbejdernes øjne. For at overleve, må en organisation altid løse to universelle problemer, hvoraf det ene er at overleve og den anden er at tilpasse sig de eksterne omgivelser (Schein, 1986). Til dette skal vi se på virksomhedens mål, som er en af de definerede eksterne

tilpasninger, som Schein nævner. Mål er ved Schein defineret som 'Opnåelse af fælles forståelse af mål udledt af kernemission, herunder udførsel af opgaver for organisationen tilknyttet missionen' (vores oversættelse).

5.3.4.1 Artefakter

Artefakterne vi kan udlede af den kortlagte data, er nedenstående listet i et skema, så det er nemmere at danne et overblik over hvor de kommer til udtryk.

Mål	
Fysiske Udtryk	- Strategi-plakater, vi skal være nummer 1 på kundetilfredshed - Daglige morgenmøder til planlægning af dagen - Status på mødeantal på afdelingsniveau - 1-1 samtaler med opfølgning på mål
Sprog og adfærd	- En kunde forlader aldrig banken utilfreds - "Vi måles kun på kundetilfredshed" - Fælles ansvar for at nå i mål
Historier	- En kunde forlader aldrig banken utilfreds - Vi vil være nummer 1 på kundetilfredshed
Teknologi:	- Ikke tilladt at booke sin kalender ud til sagsbehandling - Kunderne skal kunne komme til hurtigst muligt, vi skal være tilgængelige - Individuelle KPI'er - Individuelle porteføljeoverblik
Synlige Traditioner	- Årlige fester hvor, vi fejrer medarbejderne og vores bank - Performance-udviklingssamtaler 1 gang årligt

Figur 10 - Artefakter

5.3.4.2 Værdier

Med en overordnet kernemission om, at være den mest betroede finansielle partner, er et af målene at være nummer 1 på kundetilfredshed i 2022. En af de opgaver der skal understøtte dette, er "online mødebooking" og tilgængelighed for kunderne.

Kunden skal være i fokus - vi giver kunden nøglen til Min Bank.

I banken kommer det til udtryk, at man bærer troen på, at kunden skal være i fokus, og man har sat en standard der hedder, at vi skal give de bedste kundeoplevelser. Derfor er man også

begyndt at opsætte en måleenhed for medarbejderne, hvor deres eneste KPI er kundetilfredshed.

Man har opsat et mantra der hedder, at ingen kunder forlader banken utilfreds. Både rådgivere og afdelingsdirektører lader til, at denne værdi er med til at skabe accept og forståelse for, hvorfor man har indført ”online mødebooking”. *“Så vi skal være klar til at møde kunden, når som helst og hvor som helst. Man kan i min verden ikke nøjes med at have åbent 8-16, kunderne har behov for at kunne få fat i banken” (Interview Rådgiver 1).*

“Jeg synes det er fedt. Det her med at det er kundens beslutning og kunden skal kunne vælge hvor akut for rådgivning er” (Interview Afdelingsdirektør 2).

For at kunne lykkes med ”online mødebooking”, mener man at der eksisterer en værdi om at løfte opgaven på tværs af afdelinger i markedsområdet. *“Nogle steder var det sådan helt ”fint nok, det giver god mening at vi står sammen og vi kan også godt se her hos os har vi fået mange book møder online, og nabo filialen har ikke fået så mange, så det er da fedt at de nu også kommer med” (Interview Markedsdirektør).*

Dog er dette kun noget vi hører lederne udtale, og ikke medarbejderne. Vi vil derfor fokusere på hvilken grundlæggende antagelse der kan ligge til grund for, at man ikke tilføjer denne værdi i den fælles forståelse og implementering af opgaven.

5.3.4.3 Grundlæggende antagelse hos medarbejderne

Vi bliver jo “kun målt” på kundetilfredshed – men....

Flere udtalelser fra rådgiverne i vores interviews peger i retning af, at man går meget højt op i virksomhedens kommunikerede værdier omkring det at sætte kunden i fokus. For at understøtte denne værdi har man opsat et succeskriterie, der hedder at man kun måles på kundetilfredshed som den eneste KPI. Man kan dog fornemme, at man stadig er koncentreret om, at der er en bundlinje og at der skal skabes et overskud, og at man jo stadig bliver målt på individuelle præstationer. En af rådgiverne nævner i et tidligere citat, at når alt kommer til alt, er det hans ansigt der er i kundernes netbank.

I vores interview med markedsdirektøren, blev der nævnt nogle bekymringer fra afdelingsdirektørerne i forbindelse med en anden forandring, som understøtter denne grundlæggende antagelse om, at de egentlig er sig selv nærmest, og at de måles på individuelle præstationer. *“Hvor mange kunder har Nicole betjent i sin portefølje i år. Hvis jeg begynder at*

tale med hende lidt meget om det, hvis jeg så samtidig beder hende om at ringe på den her, og så i næste uge kommer og siger jamen dit indeks det er jo faldet. Så vil hun jo sige men du bad mig jo lige om” (Interview Markedsdirektør).

I forbindelse med de daglige morgenmøder kan man af vores observation se, at man har en daglig gennemgang af dagen i afdelingen, hvor alle oplyser, hvad de skal i løbet af en dag, dog uden at der bliver uddelegeret eller videregivet opgaver. I stedet kan vi se, at rådgiverne i højere grad selv fordeler disse via mails eller snak med en kollega. *“Vi træder mere til som medarbejdere end cheferne gør. Vi ordner det meget indbyrdes” (Interview rådgiver 3).* Med dette i baghovedet hos medarbejderne, kan det også være svært at tro på værdien om at de skal løfte i fællesskab, da de er vant til at være overladt til sig selv.

Disse antagelser kunne udledes af et kulturelt paradigme, hvor medarbejderne egentlig opfatter relationen til ledere og kollegaer, som konkurrenter og individualister. Dette paradigme understøttes af udtalelserne, der peger på at både på afdelingsdirektør- og medarbejderniveau, er bevidste om den individuelle præstation og hvordan denne fremhæves. Dette kan ifølge Schein være nedarvet gennem mange års fokus på bundlinje og fokus på egne porteføljer og indtjening heri.

Majken Schultz åbner ved sin teoretiske forståelse af Schein og funktionalismen, op for at der kan opstå både konsistens men også inkonsistens mellem værdier og grundlæggende antagelser. Hun definerer inkonsistens som *“Den grundlæggende antagelse ‘passer ikke sammen med’ værdien, hvilket er ensbetydende med, at den modsatte grundlæggende antagelse vil passe sammen med værdien. Herved opstår spændinger i kulturen.” (Majken Schultz, 2003; s. 60).*

Dette lader til at være tilfældet i denne analyse af værdien man ønsker for forandringen, og den grundlæggende antagelse, der rent faktisk finder sted. Ifølge Schultz er det dog der, hvor der er spændinger i kulturen, at man har mulighed for at kunne gå ind og arbejde med samt at påvirke denne.

5.3.5 Løse koblinger - Differentierede Forandringshistorier

Vi vælger yderligere at se på, hvordan Weicks teori omkring løse koblinger vil komme i spil, når vi ser på meningsskabelse og forståelsen af forandringshistorien på tværs af afdelingerne i markedsområdet, og hvilken betydning det kan have for systemet.

Ifølge Weick og Ortons artikel “Loosely coupled systems: a reconceptualization” fra 1990, er det optimalt at definere et system, ud fra den dialektiske fortolkning af koblingen i systemet. Den dialektiske fortolkning definerer koblingen i et givent system ud fra 2 faktorer, Responsiveness (afhængighed/påvirkning af hinanden) og Distinctiveness (særpræg).

Nedenfor er opstillet skema for Weick og Ortons fortolkning:

Distinctiveness			
Responsiveness		Ja	Nej
	Ja	Løst Koblet system	Tæt Koblet System
	Nej	Dekoblet System	Ikke-System

Figur 11: Den Dialektiske Fortolkning

Hvis vi skal definere systemet der analyseres på, vil dette være det samlede markedsområde, bestående af de 12 filialer. Ifølge Orton og Weicks artikel finders der 8 typer af enheder, hvor man kan vælge at analysere koblingen imellem. En af disse er Subunits, som vi vælger at kategorisere de 12 filialer som.

5.3.5.1 Markedsområdets 12 filialer

Deres artikel argumenterer generelt for vigtigheden af at huske kompleksiteten i begrebet løse koblinger, hvorfor vi primært benytter os af den dialektiske definition. Ifølge denne definition vil vi se på, hvordan under enhederne/filialerne adskiller sig fra hinanden og hvordan de påvirkes af hinanden. Vi vil derfor starte med at tage udgangspunkt i det ansatte personale og deres arbejdsbeskrivelser.

Distinctiveness: De 12 filialer er placeret i et større geografisk område, dog udelukkende i Storkøbenhavn. På trods af den fysiske placering, lokalernes inddeling og antallet af medarbejdere, ligner filialerne hinanden.

Personalet ligner hinanden, har samme uddannelsesbaggrund, udfører de samme arbejdsopgaver og arbejder via ens værktøjer samt opdeling af porteføljer. Nogle af afdelingerne har en betjent kasse i afdelingen, dette lader til at være en af de største forskelle. Filialerne kan derfor ikke defineres som særprægede, men må siges at ligne hinanden.

Responsiveness: Markedsområdet har en markedsdirektør, som står for fordelingen af bemanning og allokering af personale i travle perioder. Det forventes, at afdelingslederne koordinerer filialerne imellem. Eftersom at de 12 filialer varetager den samme arbejdsfunktion og de samme kundeopgaver, reagerer de også på hinandens travlhed. Skulle den ene filial pludselig ikke være til stede, ville deres kunder skulle deles ud på de øvrige filialer. På samme måde ser det ud i ferieperioder, hvor kundesupporterere roteres mellem afdelingerne for at dække bemanningen.

Eftersom filialerne både ligner hinanden på personale og opgaver, samt påvirker hinanden mere eller mindre gensidigt, vil vi ifølge skemaet introduceret af Weick og Orton, definere systemet som tæt koblet.

"To state that an organization is a loosely coupled system is the beginning of a discussion, not the end. What elements are loosely coupled?" (Weick og Orton, 1990; s.219).

Orton og Weick åbner i artiklen op for, at det er muligt at definere et system som andet end bare løst eller fast koblet. Dette giver muligheden for at se på om der kan være enkelte steder, hvor man kan tale om at være koblet anderledes.

Med baggrund i vores ovenstående afsnit omkring "The Message" og "The Interpersonal and Social Dynamics" finder vi det interessant, at lederne selv får lov at udarbejde deres egen forandringshistorie samt selv at udarbejde materialet til at forklare forandringen i den enkelte filial. Med baggrund i dette vil vi derfor nu se på, hvordan dette kan påvirke koblingen mellem filialerne i markedsområdet.

"A... source of loose coupling is the fragmentation of the internal environment, which can take a variety of forms" (Orton og Weick, 1990; s.207).

I vores interview med markedsdirektøren hørte vi om, at afdelingsledelsen i de enkelte filialer selv skulle udforme sin egen forandringshistorie. Vi spurgte derfor til, hvordan han så sikrede sig, at ledergruppens forståelse af forandringen var den samme internt *"Jamen det gør vi jo reelt set kun i det her træningsmiljø..., men igen er det jo ikke sådan at det er nødvendigt, bare fordi vi har trænet i det her med vi åbner kalenderen op"* (Interview Markedsdirektør).

I interviewet nævner markedsdirektøren også, at han i forbindelse med en rundtur i de forskellige afdelinger oplevede store forskelle på, hvordan man i de enkelte afdelinger har taget imod forandringen, og at nogle simpelthen ikke kunne forstå hvad det skulle til for.

“Og så bliver jeg jo bekymret for okay, hvor meget krudt har du lagt i det her at sikre dig at din forandringshistorie. Og jeg ved jo at jeg ikke kan opleve alle ledere, så jeg ved jo ikke hvad de siger og hvordan de agerer, sådan faktisk.” (Interview Markedsdirektør).

Hvis vi derfor definerer et internt fragmenteret miljø, som 12 filialer med en differentieret forståelse af en forandring og dennes nødvendighed, vil vi argumentere for, at man er med til at ændre den tætte kobling i markedsområdet og skabe en løs kobling.

“Because people have bounded rationality (e.g. limited information-processing capabilities, memory that obscures details...) They notice different parts at different times... under these conditions, people will find it difficult to coordinate their actions, and will share few variables... all of which leads to loose coupling” (Orton og Weick, 1990, s.206).

Som nævnt i vores tidligere analyse kan vi se, at rådgiverne i de forskellige filialer ikke mindst meningsskaber forskelligt, men også kan blive påvirket af den kultur og de værdier, man har i den enkelte afdeling.

I vores interviews og arbejdet med “The Message” kan man tydeligt se, at der er tale om forskellige forståelser både af de positive sider ved “online mødebooking”, men også klart de negative og en yderligere differentiering af forståelserne må derfor forventes at skabe flere frustrationer og usikkerhed afdelinger imellem. *“Researchers also have observed how uncertainty can create causal indeterminacy, which can then create loose coupling” (Orton og Weick, 1990; s.206).*

Weick og Ortons artikel har ikke som udgangspunkt at tale imod løse koblinger, og løse koblinger behøver ikke at være noget negativt. I vores interview med en af afdelingsdirektørerne slutter vedkommende dog af med at sige følgende *“Det jeg synes kan være tankevækkende er det med netmøder online, at vi i et område der er så tæt ligger mellem 2-22 % i andel af onlinemøder. Så tænker jeg, hvad er det der gør at der er så stor forskel og hvordan kan vi spille hinanden bedre. Vi har jo alle vores egen version, der skal være plads til man kan gøre det til sit eget.” (Interview Afdelingsdirektør 1).*

Selvom løse koblinger derfor i nogle situationer kan være nødvendige og fornuftige for at skabe forandringsparate organisationer, bør man måske overveje hvad det betyder for samarbejdet og den kollektive forståelse i markedsområdet.

5.3.6 Løse koblinger - Forståelsen for forandringen

Efter analyse af bankens måde at skabe en forandringshistorie kan vi først og fremmest se hvor vigtig kommunikationen omkring forandringshistorien er, og hvordan der meningsskabes både forskelligt på tværs af individer i form af egen meningsskabelse, men også på baggrund af den kultur man befinder sig i.

Når man i forvejen kan se, hvor forskellige forståelser af forandringen der kan være og kan skabes i de forskellige afdelinger, må man som leder i banken være opmærksom på, hvad dette kan betyde for kommunikationen mellem medarbejderne i de forskellige filialer. Ifølge Benedicte Madsen vil man i enhver kommunikativ situation tage udgangspunkt i kommunikationstrekanten, der dannes af kommunikationens parter samt det tredje led (*Benedicte Madsen, 2008; s. 20*), som i dette tilfælde vil være opgaven, man i afdelingerne skal samarbejde om.

Denne trekant udvides for hver relation der bringes ind i kommunikationen, altså jo flere parter der skal kommunikere om den samme opgave, jo større udfordringer i kommunikationen kan der forekomme.

I Danske Bank vil man ifølge Benedicte Madsen risikere yderligere komplikationer i samtalen medarbejderne imellem, når der tales om interne opgaver. *“Særligt kompliceret er kommunikationen, hvor parterne taler med hinanden om hinanden. Det er f.eks. tilfældet, når medarbejderne vælger selve organisationen eller sider af det organisatoriske liv som deres fælles tredje. Her har alle deres særinteresser på spil, hvilket gør det ekstra kompliceret at sætte sig i de andres sted”* (*Benedicte Madsen, 1990; s. 39*).

Ved at give lederne muligheden for at skabe forskellige forandringshistorier, og dermed forskellige “fælles tredje” for deres medarbejdere, kan man i forandringer derfor også være med til at skabe udfordringer for kommunikationen og samarbejdet om opgaven. På samme måde som det havde været med til at skabe afdelinger der var meget parate til “online mødebooking”, hvor andre afdelinger ikke havde forstået ideen bag.

Afdelingerne imellem har man ikke formået at skabe det samarbejde, man ønskede, var en del af forandringshistorien, hvilket ifølge Benedicte Madsen kan skyldes et manglede fællesskab omkring det fælles tredje. *“Og hvor ofte skyldes samarbejdskonflikter ikke, at parterne mangler en fælles forståelse af opgaven=tredje leddet, enten fordi ledelsen ikke har formået at klargøre den”* (*Benedicte Madsen, 1990; s. 40*).

5.3.7 Delkonklusion på Interpersonal and Social Dynamics

Ud fra denne analyse kan vi konkludere, at rådgiverne reagerer forskelligt på den samme besked. Dette bekræfter den beskrivelse Armenakis m.fl. kommer med, *“Individuals may react differently to the same message”* (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.13)

Ovenstående 7 elementer har en forbindelse til hinanden og er ifølge Weick dem, der i større eller mindre grad indgår i en meningsskabelsesproces. I forhold til denne analyse vil vi vælge at fremhæve de væsentligste findings, som vi finder mest relevante for rådgivernes meningsskabelse i forbindelse med *“online mødebooking”*.

Da meningsskabelse ifølge Weick er en social proces, viser analysen vigtigheden af, at afdelingsdirektøren tager op til overvejelse, hvordan rådgiverne vil tage imod udmeldingen som:

“Dette her kommer til at ske og fra denne her dato. Det blev ikke pakket ind. Hop med på vognen, hvis du ikke gør det, er det ikke det rigtige sted at være” (Interview Rådgiver 2)

(Hvordan afdelingsdirektøren agerer forandringsagent i denne sammenhæng vil blive berørt senere i ledelsesanbefalingerne). Da vi spejler os i hinanden, resulterede denne udmelding i en masse dialog blandt rådgiverne blandt andet over kaffemaskinen.

Flere af rådgiverne udtrykker, at de har haft uhensigtsmæssige oplevelser i forbindelse med udmelding af nye tiltag, hvor dette danner grund for deres nye meningsskabelse. Dette kan imødekommes ved, at ledelsen er opmærksom på de værdier, prioriteter eller præferencer som der vælges ud fra fortiden til, at skabe den nye mening. Dette kan kobles til de ledetråde ledelsen lægger ud, som rådgiverne skal lægge mærke til. Her viser vores analyse, at de ledetråde der bliver lagt ud, kan være mangelfulde og tvetydige. Hvis tilliden til nye tiltag fremadrettet skal have større opbakning, vurderer vi at lederne skal være mere opmærksomme på de ledetråde der bliver lagt.

Sidst men ikke mindst, handler det om, at lederne får skabt en god historie. Ifølge Weick er meningsskabelse ikke fokuseret på at skabe det rigtige billede, men en tilfredsstillende løsning eller forklaring. Der ses at rådgiverne mangler forståelse for, hvorfor de skal til at ændre måden at arbejde på, da de ser *“online mødebooking”*, som en del af ledernes måde at overvåge rådgiverne på.

Når man kigger på de sociale dynamikker i markedsområdet, der er i form af kulturen i er det også interessant at se, hvordan denne kan påvirke forståelsen for forandringen hos medarbejderne. Markedsdirektøren udtalte i sit interview, at en del af forandringshistorien for *“online mødebooking”*, skulle baseres på værdien omkring fællesskabet og det at vi kan hjælpe hinanden i mål.

På trods af dette ønske om, at værdien skal være en motiverende faktor for implementeringen, er det ikke formået at blive kommunikeret til rådgiverne, der udelukkende kunne se meningen for kunderne og vigtigheden i at komme hurtigt igennem til en rådgiver.

Banken havde ikke formået at skabe overensstemmelse mellem artefakterne og værdien, da man fortsat måler på individuelle præstationer og har gjort det i mange år. I markedsområdet lader det derfor til, at man i stedet har en grundlæggende antagelse om, at hver mand er sin egen lykkes smed, og man står på mål for egne resultater, ikke de andres. Man bør derfor i ledelsen se på, hvordan man kunne arbejde med denne kultur, og hvad man kan gøre for at bakke op om fællesskabet.

Afsnittet om interpersonelle og sociale dynamikker indeholder både den interne meningsskabelse og kulturens påvirkning i forhold til forandringshistorien. Derfor kiggede vi på koblingerne mellem afdelingerne i markedsområdet, og hvordan disse kan blive påvirket af differentierede historier og udmeldinger.

Ved differentierede forståelser af den samme forandring kan det give løse koblinger mellem forståelsen for opgaven og dermed større udfordringer i samarbejdet for markedsområdet på tværs af afdelingerne.

I markedsområdet havde man allerede eksempler på, at der var store forskelle i forståelsen af ”online mødebooking”, hvor nogle afdelinger havde taget væsentligt bedre mod forandringen end andre. I en anden sammenhæng nævnte en af afdelingsdirektørerne også, hvor stor forskel der kunne være på et tiltag omkring netmøder, og hvor stor en andel de forskellige afdelinger havde.

Generelt er Weick ikke imod løse koblinger, men der er stadig mulighed for, at forskellige forståelser kan føre til udfordringer i samarbejdet og kommunikationen afdelingerne imellem sig. Til dette siger Benedicte Madsen, at hvis afdelingen har forskellige forståelser af opgaven, vil dette kunne skabe konflikter og begrænse muligheden for dialog omkring den fælles opgave.

6. Ledelsesanbefalinger

På nuværende tidspunkt er ledelsen allerede kommet langt i forhold til forandringsledelse. Markedsdirektøren nævner, at førhen gav lederne blot rådgiverne en masse ny viden. Nu arbejder lederne med forandringshistorien i ledergruppen, hvor de vurderer forandringen ud fra flere forskellige perspektiver.

Med udgangspunkt i vores problemformulering vil vi her komme med anbefalinger til, hvordan ledelsen kan forbedre fremtidige implementeringer af forandringer i banken, samt mindske modstanden mod forandringen. Anbefalingerne er dannet med baggrund i analysens resultater.

6.1 Fælles værdi - Samarbejde og holdånd

I forbindelse med forandringen har ledelsen haft et ønske om, at forandringshistorien skulle indeholde samarbejde og holdånd som en af de bærende faktorer. Dette skulle være med til at sikre følelsen af, at man havde evnen til at gennemføre forandringen. I vores analyse kunne vi dog konkludere, at værdien ikke stemte overens med artefakter og grundlæggende antagelser hos medarbejderne.

I stedet for at udarbejde en strategi, der risikerer at være dekoblet fra rådgivernes oplevelse af virkeligheden, burde der fokuseres mere på historier og identitet (*Hammer & Høpner; 2015, s. 227*). Hvis man i ledelsesgruppen ønsker, at en fælles holdånd skal være en del af forandringshistorien, bliver de nødt til at arbejde med kulturen, og medarbejdernes grundlæggende antagelser, således at disse stemmer overens med den ønskede værdi. Dette understøttes af Majken Schultz, der nævner inkonsistens mellem værdier og artefakter som konfliktskabende og spændingsfyldt funktion (Majken Schultz, 2003; s. 63).

Ledelsen bør derfor understøtte ønskede værdier på artefaktniveauet. I forbindelse med ønsket om holdindsats bør man overveje at ændre på artefakter, der ikke stemmer overens med dette ønske, som for eksempel individuelle præstationsmålinger. Man kunne i stedet overveje at måle på markedsområdets resultater, dog med viden om at dette gør det sværere at fokusere på den enkelte afdelingspræstation.

6.2 Readiness Assessment - Vurdering af modstand

I vores analyse af implementeringen af forandringer i banken er vi blevet opmærksomme, at når ledelsen arbejder med at skabe forandringshistorien, vurderes den forventede modstand ligeledes hos medarbejderne. I praksis vurderer ledelsen i den enkelte afdeling, hvornår der skal inddrages medarbejdere i arbejdet med dette, og hvilke medarbejdere der bliver hørt. *“Det afhænger af, hvor stor indflydelse det har på rådgivernes hverdag.” (Interview Afdelingsdirektør 1)*. Beslutningen er derfor baseret på ledernes egen vurdering.

Hammer og Høpner nævner ovenfor, at det er relevant at høre medarbejdernes version, hvilket også er væsentligt for Armenakis m.fl. som mener, at man for at skabe den mest

succesfulde forandringshistorie og dermed mindske modstanden mod forandring, altid bør lave en forhåndsvurdering af paratheden som involverer medarbejdernes synspunkt.

Hammer og Høpner nævner, at da forandringer sker hele tiden og derfor er kontinuerlige, vil der indimellem være behov for at lave en timeout eller som tidligere beskrevet, at fastfryse situationen. At tage en aktiv timeout vil i denne sammenhæng betyde, at lederne skal bruge denne tilstand til at finde ud af, hvor de egentlig er på vej hen, hvorfor de kom dertil og sidstmen ikke mindst, hvad de skal gøre for at komme videre.

En måde, hvorpå man kunne bruge en sådan timeout til at lave en forhåndsvurdering, kunne være ved at inddrage dette på ledermøderne, inden man arbejder med forandringshistorien. Armenakis nævner metoderne til evalueringen *“Assesment methodologies can include the use of questionnaire, interview and observation methods”*. (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.691).

Et forslag kunne derfor være, at man i forbindelse med denne timeout på de fælles ledermøder indbød medarbejdere fra alle afdelinger i området, til at dele deres forståelse med lederne. Da meningsskabelsen for rådgiverne i en forandring sker i fællesskab, kunne man vælge at lave en fokusgruppe med disse medarbejdere, der skulle komme med deres feedback til den kommende forandring. På denne måde ville man skabe muligheden for at kombinere denne fælles meningsskabelse med forandringsparatheden.

Som Armenakis ml. nævner, *“Whatever methods are used in sensing readiness, the change agent must respect the importance of reliability and validity issues (cf. Sackett & Larson, 1990)”* (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.691). Det er derfor vigtigt, at lederne overvejer sammensætningen af disse fokusgrupper, så flest mulige holdninger kan være repræsenteret.

6.3 Den endelige forandringshistorie

Som nævnt, arbejder ledelsen i den enkelte afdeling med at skabe deres egen version og forandringshistorie, når der skal implementeres nye forandringer. I vores analyse er vi kommet frem til, at differentierede forandringshistorier er med til at skabe løse koblinger mellem forståelsen af forandringen. Dette er understøttet af markedsdirektøren, der i forbindelse med *“online mødebooking”* oplever stor forskel i, hvordan de enkelte afdelinger har taget imod forandringen.

Ifølge Benedicte Madsen kan det skabe udfordringer for samarbejdet, hvis man har forskellige forståelser for det fælles tredje, som i denne forbindelse er opgaven der skal løftes i fællesskab.

Da vi i Danske Bank ser forandringer ud fra et kontinuerligt perspektiv, befinder medarbejderne i sig på en dynamisk kurs, der gør at virkeligheden hele tiden kan ændre sig. Med dette for øje, handler det for lederne om at skabe mening for medarbejderne, der ikke udfordrer dem unødvendigt i deres tilpasning.

Vi vil derfor anbefale, at man i udarbejdelsen af forandringshistorien ikke giver plads, til at der udmeldes differentierede forandringshistorier, men i stedet sikrer, at det er de samme forståelser der bliver dannet hos alle medarbejderne.

6.4 Forandringsagenter

Opgavens analyse belyste, at når lederen i den enkelte afdeling skal udmelde en forandring, foregår dette ud fra dennes selvskabte forandringshistorie på et morgenmøde. Dette viser blandt andet, at rådgiverne står tilbage med en manglende forståelse for ændringen. *“Ord skaber mening - vælg dine ord med omhu” (Hammer & Høpner, s. 225).* Når forandringer skal kommunikeres ud til rådgiverne, er det vigtigt, at lederen har fokus på hvilket ordvalg der bliver brugt. Ord skaber nemlig mening og ud fra dem handler vi. Ordene der bliver brugt i kommunikationen, kan derfor danne rammer for, hvorvidt rådgiverne finder det tillidsfuldt og troværdigt. I analysen så vi, at en rådgiver udtaler sig omkring manglen på dette: *“Overordnet set synes jeg deres kommunikation er mangelfuld. Det der været svært – sidste år sagde ledelsen vi skulle gå en vej, lidt efter en anden vej” - Jeg mangler ofte en forståelse for, hvorfor vi skal til at gøre tingene anderledes” (Interview Rådgiver 3).* Vi ser afdelingsdirektørerne som agerende forandringsagenter, da det er dem der skal kommunikere og implementerer forandringen. Ifølge Armenakis, har forandringsagenterne en vigtig rolle i udmeldingen af en meddelelse eller en forandring *“the impact of any message generated by the change agent will be shaped by the social interpretation of that message” (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.686).*

Her har de en stor indflydelse på rådgivernes opfattelse af og troen på, at forandringen kan lade sig gøre. Her er det vigtigt, at de kan påvirke rådgivernes tankemønstre, følelser og handlinger, således at de bliver positive overfor forandringer.

Da forandringsagenterne har en stor indflydelse på rådgivernes forståelse, anbefaler vi, at de har mere fokus på at bruge sproget aktivt i deres kommunikation, men uden at fremstå utroværdig. For at skabe en fælles retning og skabe en bedre fælles forståelse, kan lederne i forlængelse heraf arbejde med at skabe en mere ensartet forandringshistorie. På denne måde

har de mulighed for at sparre med hinanden og sikre, at de ord de bruger i forbindelse med udmeldingen, skaber mening.

Ved at lederen skaber deres egen forandringshistorie er det ifølge Weick vigtigt, at lederen finder ud af hvad der rører sig hos rådgiveren, inden vedkommende begynder at gøre som han/hun siger. *“Find ud af hvad der er værd at tale om - men gør det aktivt”* (Hammer & Høpner; 2015, s. 215). Her er det vigtigt at finde ud af, hvad der optager rådgiverne og hvad de finder vigtigt og ikke mindst betydningsfuldt for dem. Forarbejdet og anbefalingen hertil vil blive præsenteret i nedenstående afsnit.

6.5 Fælles forståelse

Med udgangspunkt i Hammer & Høpner og deres “10 skud” og herunder *“Du ved først, hvad du foretager dig, når du har gjort det - gør ting for at forstå dem”*, mener Weick, at meningsskabelse opstår ved, at vi først forstår hvad vi gør, når vi har handlet (Hammer & Høpner; 2015, s. 218). Derved, at vi først skaber meningen, når vi har skabt den gennem vores handlinger.

I ovenstående analyse så vi, at rådgiverne ikke har opnået en fælles forståelse ved kommunikation og implementering af *“online mødebooking”*. Rådgiverne danner deres egen mening ud fra forskellige elementer, der påvirker deres opfattelse og skabelse heraf. For at imødekomme dette til fremtidige implementeringer vil vi i denne sammenhæng anbefale ledelsen, at tilrettelægge en proces, hvor alle rådgiverne involveres, hvor der er rum for meningsskabelse i fællesskab. Dette kunne faciliteres ved en workshop, inden selve udmeldingen og implementeringen af forandringen. Her er det vigtigt, at ledelsen har fokus på, at forandringsprocessen foregår cirkulært og er et kontinuerligt forløb.

Forandringsledelse kan ifølge Weick udøves på 4 forskellige måder. Den vi har valgt at fremhæve, er forandringsledelse gennem meningsskabelse. I foregående afsnit konstaterede vi, at meningsskabelsen hos rådgiverne i Danske Bank sker på mange forskellige måder og niveauer. Hvis vi tager udgangspunkt i Danske Banks forandringsværktøj ADKAR kan dette være med til at skabe bevægelse, retning eller opmærksomhed, således at det skaber mening for dem der skal arbejde i forandringen. Her hvor det ifølge Weick kan gå galt er, at de mange værktøjer banken bruger, ikke altid vil være gode til at få folk til at være mere opmærksomme eller skabe mere interaktion (Weick & Quinn 1999, s. 381). Denne manglende opmærksomhed påvirker medarbejdernes meningsskabelse og kan betyde, at de er mere tilbageholdende. Dette kan derfor ifølge Weick gøre, at forandringsprocessen ikke bliver meningsskabende, men meningsforstyrrende (Hammer & Høpner; 2015, s. 176).

6.6 Evnen til at gennemføre forandringen

I forbindelse med implementeringen af ”online mødebooking” var der blandt rådgivere der skabte en forståelse for hvorfor man er nødt til at implementere forandringen ud fra kundernes synspunkter og ønsker. Udfordringen er at medarbejderne ikke føler, at de har evnen til at få hverdagen til at hænge sammen, og dermed gennemføre forandringen. De får derfor ikke skabt en mening i, hvorfor de får taget friheden fra dem og ikke har kontrol over egen tid.

Ifølge Armenakis m.fl. er det væsentligt, at man for at mindske modstanden mod forandring har givet medarbejderne en følelse af, at det kan lade sig gøre at gennemføre denne.

Den primære udfordring for medarbejderne handler om prioritering af opgaverne i deres hverdag. De står overfor en udfordring der handler om, at de skal være tilgængelige for kundemøder med 24 timers varsel, men samtidig skal kunne skabe værdi og gode kundeoplevelser på møderne. Derudover udtrykkes der bekymring for, hvordan det vil påvirke egne kundeporteføljer og det ansvar man har for at passe disse.

Artiklen af Armenakis m.fl. omtaler 3 indflydelsesstrategier, der kan benyttes af forandringsagenten, når man skal arbejde med forandringsparathed hos medarbejderne. Om disse siges: *“The skillful change agent will capitalize on opportunities and the strengths of each strategy and utilize them in concert to influence readiness.”* (Armenakis, Harris and Mossholder 1993; s.687). I forhold til at arbejde med medarbejdernes forståelse af deres egen evne til at kunne gennemføre en given forandring, kunne det for banken give mening at benytte disse strategier forskelligt i forhold til den implementering de står overfor.

I forhold til medarbejderens forståelse vil vi anbefale, at man benytter sig mere af aktiv deltagelse, som er en af de tre strategier. På nuværende tidspunkt er der kun sket en udmelding, dog uden inddragelse af medarbejderne. En af fordelene ved aktiv deltagelse er, at medarbejderne kan få lov til selv at opdage, at de godt kan udføre forandringen.

“This source of information is advantageous since individuals tend to place greater trust in information discovered by themselves.” (Armenakis, Harris and Mossholder, 1993; s. 689).

For at inddrage medarbejderne mere i forandringsprocessen, herunder selv at få dem til at opdage egne evner til at gennemføre forandringen, kunne et forslag være at skabe et fælles implementeringsværktøj. Dette kunne give medarbejderne mulighed for at registrere oplevelser og give feedback i en forandringsproces. Dette kunne for eksempel under implementeringen af ”online mødebooking” være et spørgsmål om at registrere antallet af møder, hvor mange gange en kundeoplevelse blev påvirket uhensigtsmæssigt og hvor mange gange det gav en bedre kundeoplevelse. Dette kunne være med til at give medarbejderne en følelse af at blive

hørt i deres frustrationer, men også give dem muligheden for at opdage, hvis forandringen rent faktisk gav flere gode oplevelser end dårlige.

“It is important to note that while a change agent may manage opportunities for organizational members to be exposed to information which influences readiness, the message is generated through the activity and is therefore outside of the explicit control of the change agent”
(Armenakis, Harris and Mossholder, 1993; s. 689).

Som det nævnes i artiklen, er det dog vigtigt, hvis der indføres disse muligheder, at man som leder er opmærksom på, at en aktiv inddragelse ikke kan styres i forhold til den opdagelse den enkelte medarbejder vil gøre sig. Hvis man havde brugt et værktøj til at registrere oplevelser fra medarbejderne, ville man som ledelse også være tvunget til at bruge resultaterne, selv hvis det reelt skulle vise, at medarbejderne har ret i deres frustrationer. På denne måde ville man dog kunne bruge værktøjet i fællesskab og justere forandringerne løbende.

6.7 Delkonklusion ledelsesanbefalinger

Opgavens analyse belyste de nævnte udfordringer ud fra problemstillingen. Heraf har vi udledt vores anbefalinger til ledelsen, som vi her kort vil opsummere og konkluderer på.

Ud fra ledelsens ønske om, at rådgiverne bidrager til en holdindsats, så vi, at det ikke stemte overens med måden, hvorpå rådgiverne blandet andet bliver målt, dvs. gennem individuelle præstationsmålinger. Vi kan derfor konkludere, at for at imødekomme denne problemstilling, kan ledelsen ændre på deres måde, hvornår de måler deres rådgivere. Her kan de se nærmere på muligheden omkring at måle på et markedsområde i stedet og derved gå væk fra de individuelle målinger. Dette vurderer vi i højere grad vil løfte ledelsens opgave omkring en holdindsats.

Rådgiverne bliver ikke inddraget i alle forandringsprocesser, da det er op til den enkelte leder at foretage en vurdering af selve forandringen og herefter om der er behov for inddragelse af medarbejdere. For at imødekomme den modstand mod forandring hos rådgiverne, som der er belyst i analysen, vil ledelsen med fordel kunne inddrage rådgiverne til i fællesskab i form af en fokusgruppe at belyse deres tanker og ikke mindst bekymringer ved en forestående forandring. Når ledelsen har fået kortlagt ovenstående, har de et bedre grund for at skabe deres forandringshistorie. Denne er på nuværende tidspunkt op til den enkelte afdelingsdirektør at skabe, og der opstår derfor meningsskabelse på mange forskellige måder afhængig af denne historie. For at sikre en fælles front, ligeledes fra ledernes perspektiv, anbefales der, at der ikke udmeldes differentierede forandringshistorier i de forskellige markedsområder eller afdelinger.

Derudover vurderer vi, at det er af stor vigtighed, hvorledes afdelingsdirektørerne, som agerende forandringsagenter, kommunikerer forandringen ud på deres fælles morgenmøder. Hvis de tidligere i forløbet har nedsat en fokusgruppe til at kortlægge forandringens udfordringer og bekymringer, kan de få et indblik i, hvad der optager rådgiverne og derved finde ud af, hvad der er værd at tale om under udmeldingen og ikke mindst under implementeringen.

For at lederne bedre har mulighed for at vurdere rådgivernes parathed ved implementering af forandringer, kan der ses nærmere på, hvilken indflydelsesstrategi der passer bedst til den givne forandring. Da vi i analysen så, at rådgiverne mangler forståelse for, hvorfor de skal ændre deres arbejdsgang, kan ledelsen i denne sammenhæng se nærmere på, som ligeledes nævnt tidligere, en aktiv deltagelse af rådgiverne. Derved danner rådgiverne selv deres mening og får selv lov til at udforske fordelene ved forandringen. Dette kunne f.eks. iværksættes ved et fælles implementeringsværktøj.

7. Refleksioner over teorivalg

Efter udarbejdelsen af analysen har vi foretaget os nogle refleksioner i forhold til, hvad vores analyse ikke gav svar på i henhold til problemstillingen.

I løbet af vores analyse ønskede vi at undersøge, hvad ledelsen gør for at understøtte medarbejderne til at blive forandringsparate, når der implementeres nye ændringer. Armenakis m.fl. har til formål netop at belyse, hvordan man skaber forandringsparathed, dog har teorien ikke været i stand til at give yderligere svar på, hvordan man arbejder med en forandringsproces, efter man har udmeldt forandringen og dannet selve forandringshistorien. Vi har derfor ikke fået belyst, hvordan man arbejder med den modstand, der kan risikere at opstå i løbet af forandringen. Artiklen er heller ikke med til at skabe klarhed omkring den efterfølgende forankring af en forandring, og vi kommer derfor ikke omkring, hvordan man løbende arbejder med at sikre at ændringen implementeres.

Artiklen giver ingen svar, på hvordan man kan se på, om en forandring er lykkedes, og hvordan man måler succes, hvorfor der heller ikke er arbejdet med dette i opgaven.

Når vi har set på forandringen "online mødebooking" og meningsskabelsen heraf, har vi set det ud fra Weicks syn, hvor der handles først og derefter tænkes. Hvis vi havde valgt at se dette ud fra Ralph Staceys perspektiv, ville vi have set på meningsskabelse ud fra, at der handles og tænkes på samme tid. Han har ligeledes fokus på mikroniveauet i organisationen, men tilbyder lidt klarere end Weick en ramme til at forstå og forbedre udfoldelser. Stacey har meget fokus på forudsigelighed og uforudsigelighed i forhold til ledelsens handlemuligheder. Dette betyder, at de

uforudsigelige elementer i en forandring altid vil være til stede og gør at ledelsen blot kan lave sine strategier og planer, men ifølge Stacey holder det nok ikke. Hvis vi havde kombineret disse to perspektiver, kunne det have bidraget anderledes til analysen, da Stacey ikke mener, at vi kan gå tilbage i tiden, uden samtidig at have forventninger til fremtiden, der herefter påvirker, hvordan historien bliver genfortalt i nutiden.

Vi kan ligeledes se, at der flere steder i vores analyse og ikke mindst af data fremgår at miljøet i Danske Bank ikke er magtfrit. En stor svaghed ved Weicks teorier er, at de ikke indeholder noget magtperspektiv. Dette kunne have bidraget til at se nærmere på, om magt i denne sammenhæng har indflydelse på implementeringen af forandringen. Ligeledes hvorvidt rådgiverne havde skabt en anden mening og var mere forandringsparat, hvis udmeldingen var kommet fra en anden medarbejder eller leder i organisationen.

I vores analyse er der ikke analyseret på de overvejelser, den enkelte leder måtte have i forbindelse med udmeldingen af kommunikationen i form af medievalg og modtager. Og om beskeden overleveres mundtligt eller skriftligt. Artiklen af Armenakis m.fl. kommer ind på, at en af indflydelsesstrategierne består i at overveje sin "overtalende kommunikation". Hertil kunne man have lavet en analyse af selve kommunikationsmetoden ved hjælp af en teoretiker som Munter. I forbindelse med vores interviews har dette ikke været i fokus, og vi har derfor ikke haft data til at analysere på dette.

Flere af teorierne vi har arbejdet med, er ikke direkte handlingsanvisende, som for eksempel en teori som Kotters 8 trins model kan være det. Vi har derfor suppleret og kombineret teorierne i forhold til at skabe vores anbefalinger til ledelsen, hvilket kan betyde, at vi måske arbejder uden for teorien som den var tænkt. Til gengæld har vi derfor selv været nødt til, at reflektere og selv skabe mening omkring vores analyses resultater, og hvordan vi oplever, at man kunne være med til at gøre medarbejderne mere forandringsparate.

8. Konklusion

Med udgangspunkt i opgavens problemformulering har vi ud fra forestående analyse af vores data udarbejdet anbefalinger til ledelsen, som kan bruges i det fremtidige arbejde med forandringer. I dette afsnit vil vi konkludere på vores analyse og de dertilhørende ledelsesanbefalinger.

Vi ønsker at undersøge, hvordan ledelsens arbejde med implementering af forandringer hos rådgiverne understøtter de forventninger ledelsen har om at have forandringsparate medarbejdere.

Dette med henblik på, at komme med anbefalinger til, hvordan man kan mindske modstand mod forandringer i fremtidige implementeringer.

Danske Bank har en målsætning om at øge kundernes tilfredshed gennem en øget tilgængelighed. Dette betyder, at kunderne selv skal kunne vælge hvor og hvornår de skal have rådgivning, samt hvilken rådgiver de ønsker at blive betjent af. Dette nye tiltag som i opgaven er nævnt under betegnelsen "online mødebooking" stiller stigende krav til rådgiverne, omkring mindre forberedelsestid til deres møder og manglende kontrol over egen tid.

Fokus omkring implementeringer af forandringer fylder mere og mere i Danske Bank. Dette er lige fra markedsdirektøren, afdelingsdirektørerne til rådgiverne, der skal udføre dem. Banken arbejder med et forandringsværktøj, ADKAR, som har til formål at gennemgå en given forandrings mange sider og til sidst være med til at skabe ledernes forandringshistorie samt videre arbejde med rådgiverne i de enkelte afdelinger.

Forandringshistorien bag den enkelte forandring der skal implementeres, er i dag op til den enkelte leder at skabe og facilitere. I forhold til den forandring, som vi har valgt at fremhæve i denne opgave, kan vi se, at rådgiverne har en forståelse for, hvorfor forandringen sker ud fra kundernes synspunkt og den omverden virksomheden befinder sig i. Men de har derimod ikke forståelse for eller fået skabt mening omkring, hvorfor de skal til at arbejde anderledes og der tilmed bliver stillet andre og oplevede forøgede krav til dem.

I forbindelse med, at lederne skal udarbejde denne forandringshistorie, skal de samtidig vurdere, hvilken modstand de kan forvente fra medarbejderne. Der kan i denne forandring ikke ses nogen tegn på at medarbejderen har været inddraget i processen omkring dette. På grund af dette oplever man udfordringer med implementeringen, hvilket kan være fordi det har vist sig, at lederne har undervurderet medarbejdernes udfordringer med forandringen. Man har i forbindelse

med udmeldingen ikke formået at give medarbejderne følelsen af, at de kan gennemføre forandringen og få hverdagens opgaver til at hænge sammen. Teoretisk kan vi konkludere, at man i ledelsen egentlig har formået at leve op til Armenakis m.fl.'s fleres krav om diskrepans i forhold til behovet for at ændre sig, som også stemmer overens med markedssituationen man befinder sig i. Når det kommer til den del af forandringshistorien, der skal sikre at medarbejderne har evnen til at gennemføre forandringen, har man dog ikke formået at gøre dette, og har derved været med til at skabe mindre parathed hos medarbejderne.

I vores analyse kommer vi herefter ind på vigtigheden i at tage de sociale dynamikker og interpersonelle forhold i området med i sine overvejelser, når man i banken ønsker at forberede en forandring.

Vi har derfor analyseret på den meningsskabelse, der er sket i området efter udmeldingen af "online mødebooking" hos rådgiverne. Vi har set på, hvordan de elementer der ifølge Weick indgår i meningsskabelsesprocessen har indflydelse på rådgiverne. Her så vi, at det har stor betydning for dem, hvilken ledetråde afdelingsdirektørerne lægger ud. Da deres meningsskabelse blandt andet dannes ud fra disse ledetråde, så vi her vigtigheden i, at disse fremadrettet er mere klare og tydelige. Ved at imødekomme dette, vil ledelsen have en større mulighed for at skabe større tillid omkring nye tiltag hos rådgiverne.

Som nævnt tidligere, så vi at rådgiverne mangler en forståelse for, hvorfor de skal ændre måden at arbejde på. Her ser vi, at det i forhold til meningsskabelse kan forbindes med, at lederen ikke har formået at skabe en god eller plausibel historie bag tiltaget. Ledelsen bruger mange ressourcer på at tilrettelægge deres forandringshistorie ved hjælp af ADKAR, og vi kan ud fra Weicks perspektiv konkludere, at det her ikke handler om at skabe det rigtige billede eller historie, men nærmere en tilfredsstillende løsning eller forklaring til det nye tiltag.

Rådgiverne spejler sig i hinanden, og i denne sociale proces spiller det først og fremmest en stor rolle, hvordan lederne kommunikerer nye tiltag. Hvordan dette gøres og ikke mindst opfattes, afspejles i den efterfølgende meningsskabelse hos rådgiverne.

De sociale dynamikker i markedsområdet vil være påvirket af den kultur man har i området, og i den forbindelse mener Armenakis m.fl., at det er vigtigt at forandringsagenten er opmærksom på, hvordan forandringshistorien vil blive påvirket af denne.

I markedsområdet har markedsdirektøren og ledelsen ønsket en værdi om fællesskab skulle understøtte medarbejdernes tro på, at de kunne gennemføre forandringen sammen, men da denne værdi ikke stemmer overens med kulturen i området, trænger denne del af budskabet ikke igennem.

Med vores analyse kan vi se, at man i området arbejder med differentierede udmeldinger, hvor ledelsen i hver afdeling får lov til at lave sin egen version af forandringshistorien. Dette kunne vi ved hjælp af Weick og Ortons artikel om løse koblinger konkludere, at den viden medarbejderne vil have omkring en forandring, vil være forskellig og dermed vil forståelsen afdelingerne imellem blive løst koblete.

Med udgangspunkt i kommunikationen og samarbejdet mellem afdelingen vil dette være med til at skabe udfordringer og spændinger. Dette forklarer også, hvorfor markedsdirektøren kan opleve stor forskel på, hvordan man havde taget imod forandringen "online mødebooking".

Med baggrund i vores resultater fra analysen blev det muligt for os at opstille anbefalinger til ledelsen, som skulle være med til at skabe bedre parathed i fremtidige implementeringer. Vores første anbefaling er udarbejdet på baggrund af den uoverensstemmelse der herskede mellem artefakterne og værdien, hvorfor ledelsen bør sætte ind overfor kulturen. Da banken ønsker en værdi omkring fællesskab og holdånd, bør man at overveje, om man for eksempel skal fortsætte med at måle på individuelle præstationer. Generelt skal ledelsen være opmærksomme på kulturen der skabes i virksomheden, og hvordan de skal ændre denne kultur, hvis de ønsker andre grundlæggende antagelser hos medarbejderne end dem de tidligere selv har været med til at indarbejde i kulturen.

Som næste punkt i ledelsens arbejde med deres forandringer kom vi frem til, at man i højere grad skulle inddrage medarbejderne i det indledende arbejde med forandringshistorien. Et forslag var at benytte interviews eller fokusgrupper til at skabe indsigt i hvordan medarbejderne ville blive påvirket. På denne måde kan lederne bedre vurdere, hvor parate medarbejderne er til forandringen, og samtidig få indvendinger og modstande indarbejdet i deres forandringshistorie. Samtidig kom vi frem til, at ledelsen bør vælge kun at have en fælles forandringshistorie, og sikre en fælles forståelse af denne mellem afdelingslederne, inden den meldes ud til medarbejderne. Dette anbefales på grund af de udfordringer, som løse koblinger i medarbejdernes forståelse af den fælles opgave, vil kunne skabe på tværs af afdelingerne i markedsområdet.

Efter man har udarbejdet denne forandringshistorie i ledelsen, er det dernæst vigtigt for forandringsparatheden, at den enkelte leder agerer forandringsagent og arbejder med de mulige forandringsstrategier der vil være, i den konkrete udmelding. Valget af forandringsstrategien konkluderede vi kan skabes med baggrund i den vurdering af paratheden, man har foretaget tidligere i processen.

En af de forandringsstrategier vi især mente ledelsen kunne gøre mere brug af, var aktiv deltagelse, hvor medarbejderne selv kunne være med til at opdage egen evne til at gennemføre forandringen. Dette kunne ske i form af et registreringsværktøj, der kunne give medarbejderen et overblik over, om forandringen skabte flere gode end dårlige oplevelser for kunderne.

Efter udarbejdelse af denne opgave, kan vi konkludere, at selvom Danske Bank har flyttet sig langt hvad angår at arbejde med forandringsledelse, er der stadig dele af forandringsprocessen som kan optimeres. Vi mener, at banken ud fra vores anbefalinger kan skabe mere forandringsparate medarbejdere og sikre, at markedsområdet arbejder bedre sammen. Dette vil også være med til at mindske modstanden mod forandringen og kan derfor anvendes til fremtidige implementeringer.

9. Perspektivering

Analysen i denne opgave er udfoldet i vores anbefalinger til ledelsen, som kan anvendes til at arbejde med implementeringen af forandringer på en måde der skaber parathed hos medarbejderne og dermed mindsker modstanden mod det, man ønsker at implementere. Men hvad skal der ske nu?

Vi ønsker med dette afsnit at se på, hvordan man kan arbejde videre med forandringsprocessen efter denne opgave. Derudover vil vi se på opgavens resultater i forhold til Danske Bank, andre banker og andre brancher. Vi vil vurdere, om det er realistisk at vores anbefalinger kan udføres og hvad der ville give af udfordringer.

Sidst men ikke mindst vil vi reflektere over, hvordan opgaven kunne være grebet an, hvis vi havde valgt en anden teoretisk og metodisk indgangsvinkel.

9.1 Det videre arbejde

Vi nævner i vores analyse, at vores opgave er fokuseret på den første fase i forandringen, nemlig udarbejdelsen og udmeldingen af et budskab og meningsdannelsen som sker hos medarbejderne i denne forbindelse. Vores analyse af forandringsprocessen ser derfor kun på bankens indledende arbejde med at implementere forandringen.

I ledelsen vil man kunne være nødt til at håndtere modstand der måtte opstå, som efterfølgende kan opstå i en forandringsproces. Dette kan være at sikre forankringen af forandringen i virksomheden og følge op på, om forandringen er en succes. Ingen af disse er ikke eller analyseret i opgaven. Det kunne derfor være interessant at arbejde med netop denne del, og anvende teori der kunne understøtte denne del af processen. Et eksempel kunne være Kotters 8 trins model, der ville tilføje yderligere arbejde med kulturen, fejring af succesoplevelser og ledelsens arbejde i at fjerne modstande i processen.

Banken vælger at arbejde ud fra modellen ADKAR i deres forandringsledelse, hvor vi i opgaven udelukkende fokuserer på Awareness, Desire, Knowledge og Ability. Det sidste R der står for Reinforcement, altså opfølgningen og den videre proces, er der hvor man kunne dykke nærmere ned i, om der her også kan være udfordringer i forbindelse med fremtidige implementeringer.

Opgavens relevans indenfor og udenfor koncernen

Vores opgave er udarbejdet på baggrund af data, der er genereret i et af bankens 8 markedsområder. Det kan ikke med sikkerhed siges, om vores resultater ville have været anderledes, hvis vores data var genereret i et af bankens andre markedsområder, eller om en

analyse i hvert enkelt markedsområde ville være nået frem til samme konklusion. Det er også muligt, at andre markedsområder har større udfordringer med andre implementeringer, og resultaterne for denne opgave derfor ikke kunne anvendes til fremtidige implementeringer i netop disse områder.

De 8 markedsområder er spredt ud over hele Danmark, hvorfor der kan være stor forskel på, for eksempel medarbejderne, kommunikationen og måden der arbejdes på.

Vores analyse er dog anvendt på bankens måde at arbejde med forandringsledelse på, som må antages at være den samme for alle, da metoden kommer fra koncernens Change Team.

Fremgangsmåden i analysen ville derfor kunne anvendes i andre markedsområder, dog måske med specifikke analyser af andre forandringer, hvor man føler, at implementeringen har mødt modstand. Herved ville ledelsesanbefalingen også kunne risikere at være en anden end den i denne opgave.

Banken er en stor koncern der breder sig over mange markeder, lande og opgave funktioner.

Det er derfor ikke sikkert, at opgaven vil have relevans for medarbejdere og

forandringsimplementeringer i alle lande eller funktioner, hvis ikke de minder om det beskrevet markedsområde.

I Danmark ligner de fleste banker overordnet hinanden, men derfor kan der alligevel være stor forskel på kulturen, arbejdsmetoderne og måden man arbejder med forandringer i organisationerne. Dog er der visse aspekter af en forandring, der må forventes at blive berørt, f.eks. vil de fleste være nødt til at udmelde et budskab om forandringen, hvor det skal tages højde for, at få medarbejderne til at understøtte forandringen. Man vil derfor godt kunne anvende opgavens metode og analyse, som inspiration og måske også en vejledning til at have større succes med at sammensætte et forandringsbudskab i en koncern/område med flere mindre afdelinger.

Da dette er meget overordnet, vil det også være gældende i andre brancher, som med fordel kan bruge den første del af analysen, men også refleksionen over meningsdannelsen og hvad det har af betydning for samarbejdet afdelinger imellem.

9.2 anbefalinger til ledelsen i praksis

I forbindelse med vores interview af markedsdirektøren forhørte vi os om, hvordan han havde benyttet resultaterne fra en tidligere analyse lavet af en tidligere studerende. Han måtte i denne forbindelse indrømme, at de ikke rigtig var blevet brugt, og han ikke lige helt havde haft tid til at reflektere over analysens pointer.

Dette kan være med til at give et billede af, hvordan anvendelsen af vores resultater ville blive realiseret. Som nævnt i denne opgave har vi ikke i analysen set på betydningen af, hvor et budskab kommer fra, men det kunne i dette tilfælde også have en betydning. Input til forandringsprocesser, der kommer fra de internt ansatte forandringskonsulenter, vil formentlig blive taget bedre imod hos ledelsen end vores opgaves resultater, da disse blot kommer fra en af deres medarbejdere.

Selvom vores resultater kan have en væsentlig relevans i forhold til bankens fremtidige retning, kan vores legitimitet som budbringer være med til, ikke at få anbefalingerne bredt ud i praksis. Hvis man skulle håbe på, at ledelsen tog imod opgavens resultater og reflekterede over brugen, ville man formentlig skulle overveje at få flere ledere til at støtte op om resultaterne. Da resultaterne udfordrer ledelsens nuværende måde at arbejde på, kan man dog forvente, at der her kan være modstand i forhold til at tage anbefalingerne til sig. Vi kan derfor sætte spørgsmålstegn ved, om det er realistisk, at banken rent faktisk vil gøre brug af vores resultater.

9.3 Anbefalingernes modtagelse hos medarbejderne

Hvis det er tilfældet, at banken vælger at benytte vores anbefalinger, kunne det dog også være interessant at se nærmere på, hvilke udfordringer vores anbefalinger ville møde hos medarbejderne.

En af vores anbefalinger til ledelsen, handlede om at sikre, at medarbejderne føler de har evnen til at gennemføre en forandring. Vores forslag var at indføre et registreringsværktøj, så medarbejderne kan være med til at komme med input og måske selv opdage fordelene ved en given forandring.

En faldgrube her kan være at se på, hvordan det rent systemmæssigt kunne understøttes. Men spørgsmålet er også, om medarbejderne vil kunne se fordelene i at registrere. Det kan være medarbejderne vil føle det som en ekstra byrde, i stedet for en mulighed for at blive hørt.

Generelt med alle vores ledelsesanbefalinger må vi erkende, at så længe vi arbejder med levende individer er det ikke til at forudsige implementeringen af en forandring, og hvordan denne vil blive taget imod. Vi kan dog med fordel gøre os en masse overvejelser herom, og se på, hvad der vil give mening i det enkelte tilfælde.

9.4 Andre perspektiver

I vores indledende arbejde med opgaven og den undren der skulle ende ud som vores endelige problemfelt havde vi flere overvejelser og problematikker, der kunne have været interessante at undersøge.

I vores indledning nævner vi bankens ønske om at være digitale first-movers, og det kunne her have været interessant at arbejde med innovationsteorier, herunder brugerinddragelse. Dertil også hvordan man påvirker medarbejdertilfredsheden i forbindelse med udvikling af nye systemer.

Et andet perspektiv vi synes var interessant var, hvordan en mediestorm og faldende kundetilfredshed er med til at påvirke medarbejdernes motivation i det daglige arbejde, og hvad man gør for at arbejde med medarbejderne under en imagekrise.

Udover at have valgt helt andre perspektiver på problemet, havde det også været muligt for os at vælge andre perspektiver på vores problem. Dette punkt vil vi komme nærmere ind på til vores mundtlige præsentation.

10. Litteraturliste

Bøger

Hammer og Høpner. (2015). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. Samfundslitteratur.

Ingemann, J.H., L. Kjeldsen, I. Nørup og S. Rasmussen (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis – Viden om mennesker og samfund*. 1. udgave. Samfundslitteratur.

Madsen, B (2000): *Dialog og gensidig forståelse: Om klar kommunikation i organisationer*.

Rienecker, L., Jørgensen, P. (2012) *Den gode opgave*. Samfundslitteratur.

Tomas Lykke, (2016). Der er kun én chef – kunden! Danske Banks Kurs ud af Krisen.

Artikler

Armenakis, Harris & Mossholder (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, Vol. 46: 6 (June 1993), pp. 681 – 703.

Orton, J. Douglas & Karl E. Weick (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 15: 2, pp. 203 – 223.

Schultz, M (1992). *Kap. 2 og 3 i Kultur i organisationer*. Handelshøjskolens forlag.

Weick & Quinn. (1999). *Organizational change and development*. Annual Review of Psychology.

Elektroniske kilder

Aabo, B. (2016). *Sværere at fastholde kunderne*. Finansforbundet.

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

Andersen, K. (2019). *Derfor har kun 11.000 kunder forladt Danske Bank*. TV2Nyhederne.

<http://nyheder.tv2.dk/samfund/2019-02-01-derfor-har-kun-11000-kunder-forladt-danske-bank>

Brandholdt, C. (ukendt) *Finanssektorens fremtid er ikke blot ny teknologi*. Fremtidens Bank.

<http://fremtidensbank.dk/artikel/finanssektorens-fremtid-er-ikke-blot-ny-teknologi/>

Danske Bank. (ukendt) *En stærk Nordisk Bank*. <https://danskebank.com/da/om-os>

Iversen, C. (2018). *Danskerne har talt.: Her er Danmarks bedste og dårligste banker*.

Finansforbundet.

<https://finans.dk/finans2/ECE10839888/danskerne-har-talt-her-er-danmarks-bedste-og-daarligste-bank/?ctxref=ext>

Sixhøj, M., (2015). *Bankkunderne: Personlig kontakt vigtigere end digitale løsninger*. Berlingske.

<https://www.berlingske.dk/virksomheder/bankkunderne-personlig-kontakt-vigtigere-end-digitale-loesninger>

Schmidt, C. (ukendt). *Nu tager kunder magten*. Henry Coporation.

<http://fremtidensbank.dk/artikel/nu-tager-kunden-magten/>

11. Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Materiale koncern intranet	1
Bilag 2: Strategi plakat	2
Bilag 3: PowerPoint fra morgenmøde i en afdeling	3
Bilag 4: Kodning af data	4
Bilag 5: Vurdering af modstandsniveauer og risikoskema	5
Bilag 7: Forandringshistorien	9
Bilag 8: Spørgeramme til rådgivere	1
Bilag 9: Spørgeramme afdelingsdirektør/markedsdirektør	3
Bilag 10: Referat af interview med rådgiver 1	5
Bilag 11: Referat af interview med rådgiver 2	9
Bilag 12: Referat af interview med rådgiver 3	13
Bilag 13: Referat af interview med afdelingsdirektør 1	18
Bilag 14: Referat af interview med afdelingsdirektør 2	23
Bilag 15: Referat af Interview med Markedsdirektøren	27
Bilag 16: Referat af opfølgende telefoninterview med afdelingsdirektør 1	40
Bilag 17: Opfølgende spørgsmål til afdelingsdirektør 2 på mail	42

Bilag 1: Materiale koncern intranet

NORDIC INTEGRATOR

Hvordan gør vi koncernstrategien til virkelighed i Banking DK?

Det forsøger en ny film og plakat at give et svar på. Formålet med materialet er blandt andet at skabe en fælles referenceramme, når vi taler om, hvor Banking Denmark bevæger sig hen de kommende år.

Igennem de seneste uger er de fleste medarbejdere i Banking DK blevet præsenteret for vores nye strategimateriale. Og forhåbentligt er der opstået nogle gode diskussioner omkring de mål og tiltag, som plakaten og filmen formidler.

Et fælles fundament, der skaber klarhed

Thomas Rudolf, der er strategichef i Banking DK, håber, at plakaten kommer op at hænge på alle vores lokationer, så den bliver vores fælles referenceramme de kommende år, når vi taler om retningen og prioriteterne for Banking DK.

"Mange oplever, at der hele tiden sker små som store forandringer i deres hverdag. Derfor er det vigtigt, at vi alle er i stand til at se forandringerne i lyset af det store billede – og de overordnede mål, som vores nye strategimateriale formidler."



Ifølge Peter Clement Holm, som er privatrådgiver i Vesterport Afdeling, giver materialet et godt indblik i vores langsigtede strategi:



"Materialet bidrager med klarhed over vores mål og de tiltag, vi skal lykkes med de næste år. Jeg tror, det er rigtig vigtigt, at vi bliver ved med at tage plakaten frem på eksempelvis teammøder, så vi holder et vedvarende fokus på vores strategi de kommende år og gør status over, hvor langt vi er. Det er med andre ord ikke nok blot at hænge plakaten op – så går den let bare i glemmebogen."

Materialet kan også bruges i eksterne sammenhænge

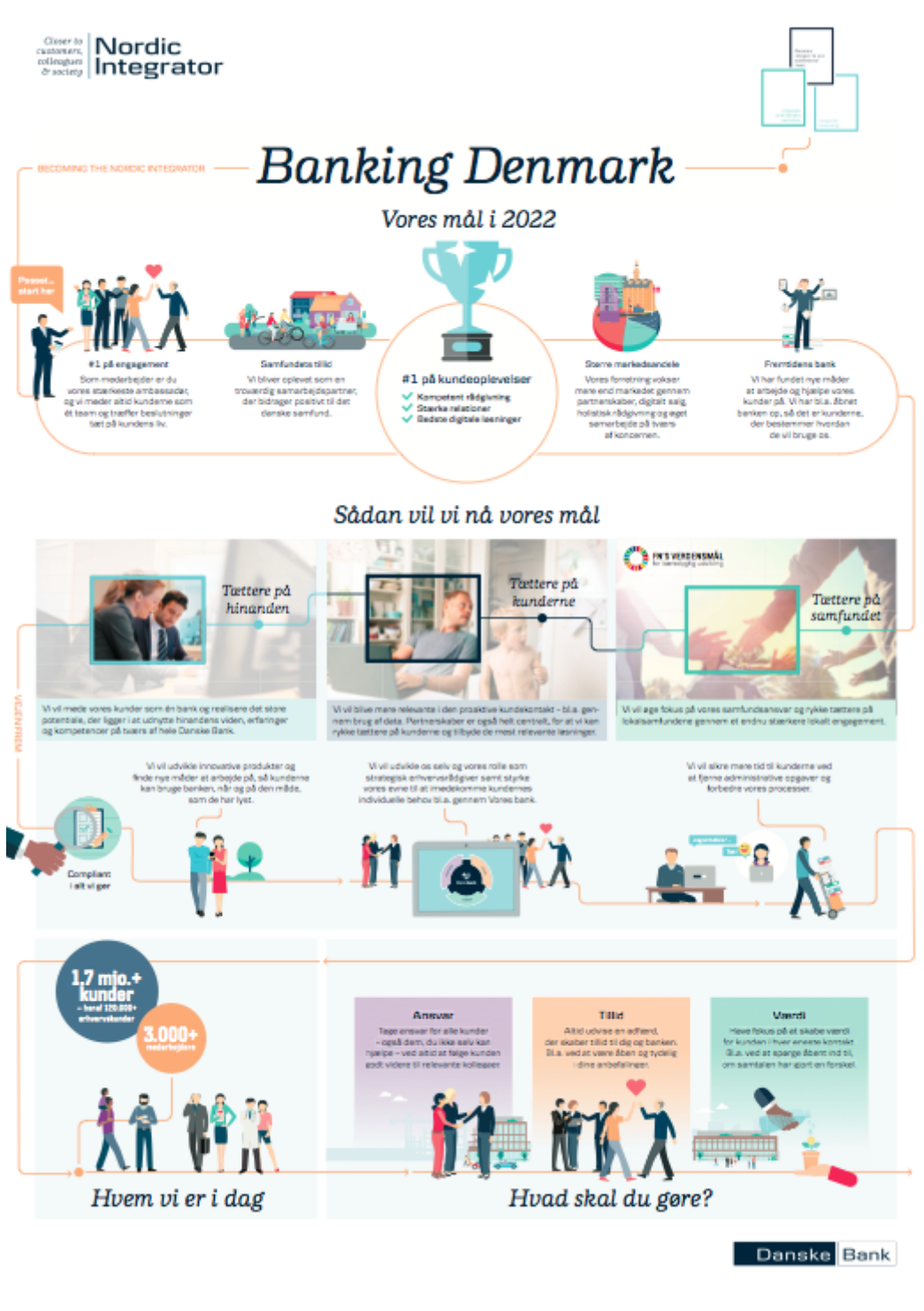
Vores nye strategimateriale taler først og fremmest til medarbejdere og ledere i Banking DK. Men det kan sagtens give god mening at inddrage det i andre sammenhænge også. Det har Lars Hedebrandt, områdedirektør for erhverv i Nordjylland, bl.a. erfaret:



"Udover at gennemgå materialet sammen med mine medarbejdere har jeg også vist strategifilmen for kunderne i mit erhvervsråd. De kom med mange positive kommentarer og var frem for alt glade for, at vi – til trods for tidens langvarige stormvejr – navigerer efter en klar kurs for fremtiden," fortæller Lars Hedebrandt og fortsætter:

"Jeg kan derfor kun anbefale, at man medtænker materialet i eksterne sammenhænge – jeg har fx også vist filmen til vores nordjyske pensionistforening af tidligere Danske Bank-medarbejdere og en gruppe af tidligere nu pensionerede chefer i Danske Bank."

Bilag 2: Strategi plakat



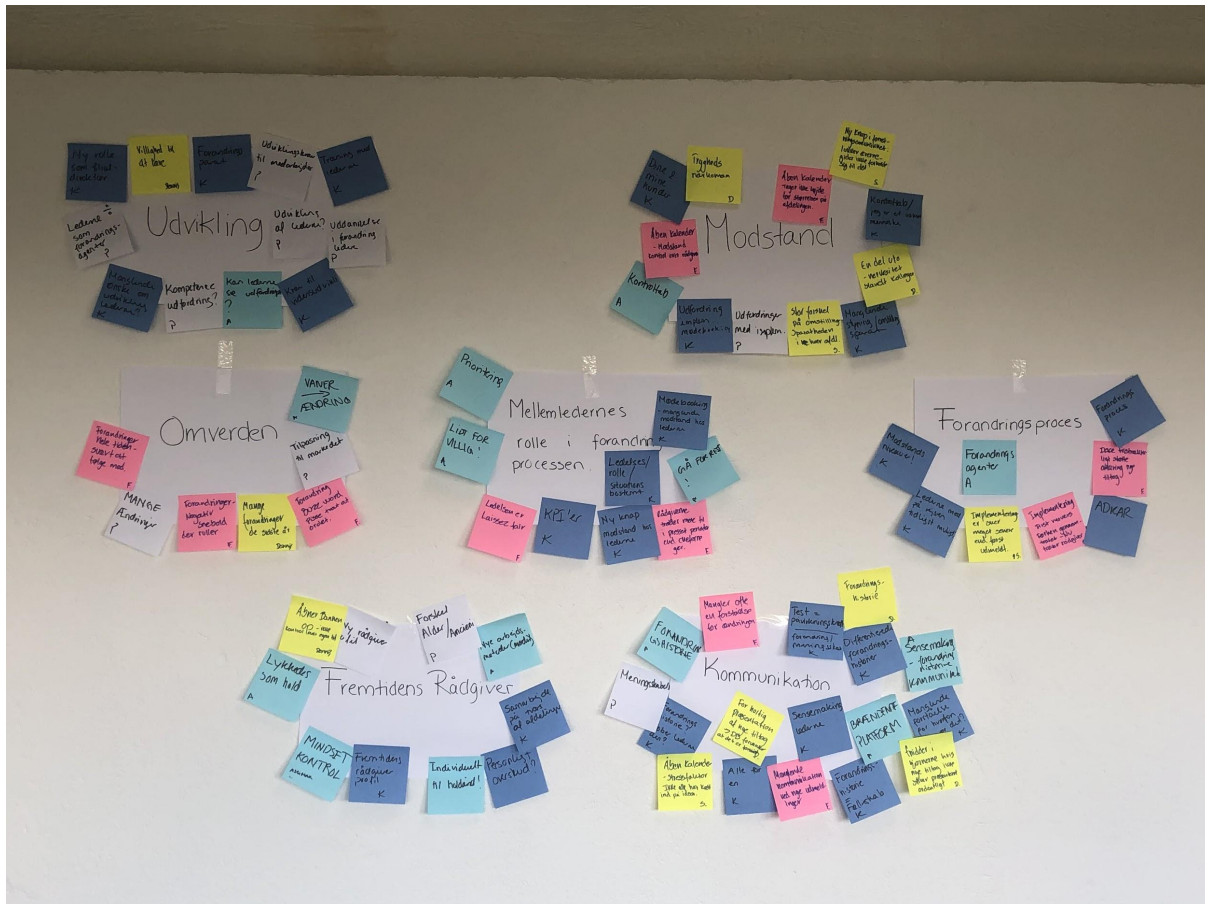
Bilag 3: PowerPoint fra morgenmøde i en afdeling

Danske Bank

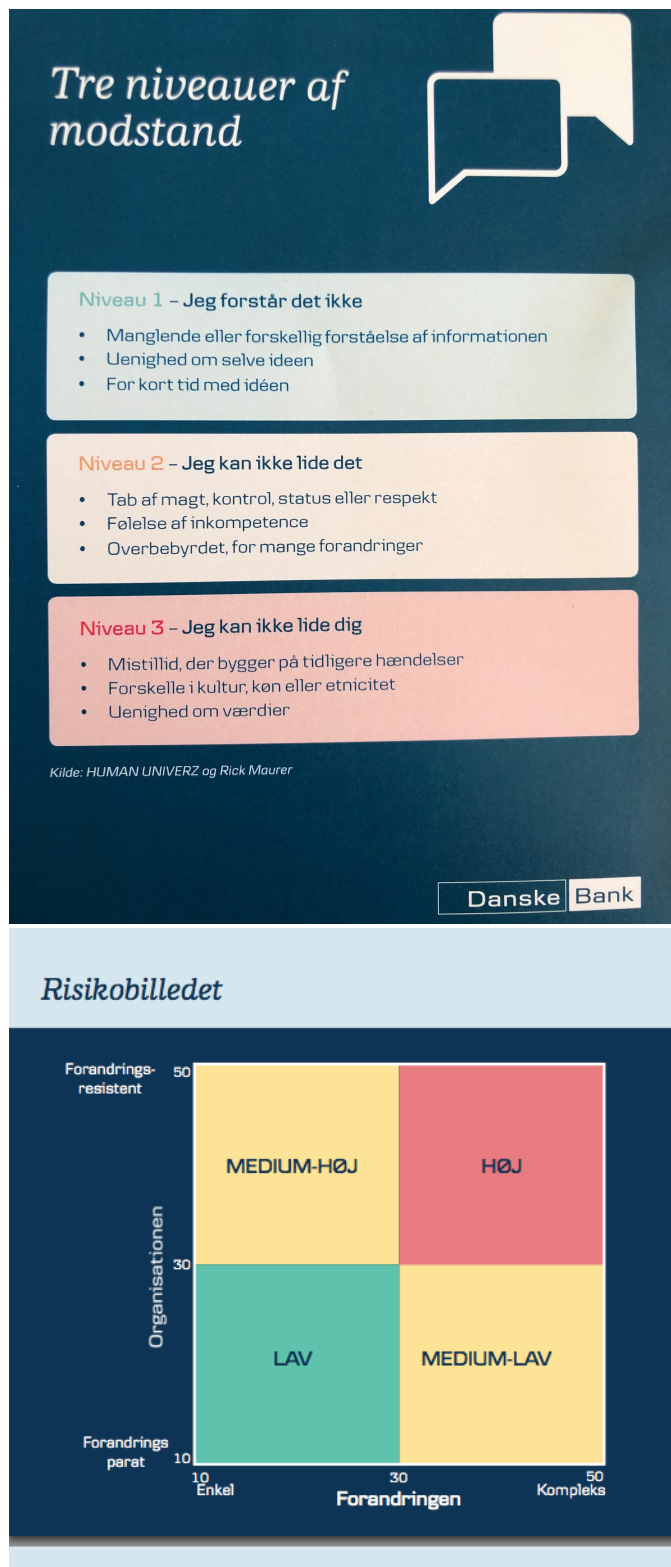
Hvad sker der resten af 2018 og hvad er vores forventninger til jer

1. Refleksion fra nu overstået sommerferie/Makkerpar!?
 - Fronten
2. Proaktivitet resten af 2018
 - Hver anden onsdag fastholdes og ansvarlig rådgiver orienteres
 - Adfærdsbaseret budskaber og mindre gode besvarelser på kundebarmometeret, kontaktes HVER uge
3. Onlinemøder/kalender
 - Alle bedes re-tænke deres kalenderopsætning, således at vi er mest mulig tilgængelige (brug jeres sunde fornuft)

Bilag 4: Kodning af data



Bilag 5: Vurdering af modstandsniveauer og risikoskema



Bilag 6: PowerPoint præsentation fra markedsdirektør - ADKAR



De 5 faser man skal igennem for at sikre en successful forandring

Awareness		Skab bevisthed om nødvendigheden af forandringen.
Desire		Skab lyst til at deltage og bakke op om forandringen
Knowledge		Viden om forandringen
Ability		Opbygge evnen der er nødvendig for at gennemføre forandringen
Reinforcemet		Forankring af forandringen



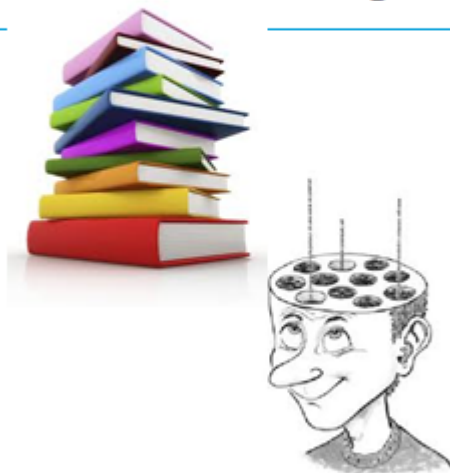
Desire/Lyst



Det betyder meget for desire:

- Whats in it for me
- Tidligere erfaringer med forandringer i organisationen
- Den personlige situation
- Hvordan man som individ motiveres

Knowledge/Viden



Hvad påvirker

- Nuværende vidensniveau
- Evne til at lære nyt
- Adgang til ny viden (eks. er nye processer defineret)
- Ressourcer der kan lære fra sig

Ability/Evne



Det er her der sker noget...

Hvad påvirker ability

- Psykologiske blokeringer
- Fysiske evner
- Intellektuel kapacitet
- Tid til at lære
- Adgang til support og hjælp

Reinforcement/Forankring



Også super vigtigt... men hvad skal der til for at fastholde og forstærke en ændring:

- De valgte fastholdelsesaktiviteter skal give mening (eks målinger)
- Ændringerne i retning af den nye praksis skal bemærkes og gerne fejres
- Når 'det nye' fungerer
- Opfølgning - og er den synlig

Bilag 7: Forandringshistorien

Sådan bygger du din forandringshistorie



- Hvorfor skal vi forandre os?**
 - Etabler det vigtige budskab
 - Skab den brændende platform
 - Vi har et stærkt fundament men skal rykke os
- Hvor skal vi hen?**
 - Vis den attraktive fremtid
 - Tegn det store billede – tal til hovedet og hjertet
 - Forklar visionen og formålet med forandringen
- Hvad vil der ske?**
 - Hvad kræver det at flytte fra A til B?
 - Hvad er de vigtigste drivkræfter?
 - Vær konkret og specifik
- Hvordan vil du gøre det?**
 - Gør forandringen levende
 - Forklar hvordan vi vil implementere forandringen?
 - Vis den realistiske plan, hvem bliver påvirket
- What's in it for me?**
 - Hvad bekymrer medarbejderne sig om?
 - Hvad vil medarbejderne få ud af forandringen?
 - Hvordan vil det påvirke deres dagligdag?

Gode ting at have med

- Hvordan skaber du den **rode tråd**?
- Hvem inddrager du i at designe historien?
- Hvordan hjælper du ledere med at blive bedre til at kommunikere historien?
- Hvilke medier kan du med fordel anvende?

Kilde: HUMAN UNIVERZ og Prosci

Danske Bank

Bilag 8: Spørgeramme til rådgivere

Forsknings-spørgsmål og temaer	Interviewspørgsmål	Spørgeguide til selve interviewet
Temaer: Forandring, motivation, kommunikation, kultur, ledelse	Indledende spørgsmål/icebreaker: - Hvor længe har du været ansat i DB? - Hvor har du arbejdet førhen? - For vores forståelses skyld, hvad er din stillingsbetegnelse? - Vil du ikke beskrive jeres afdeling? (hvor er I placeret, hvem er i, hvilken arbejdstitler har i) At være personlig rådgiver - Hvordan vil du beskrive en almindelig arbejdsdag som personlig rådgiver i Danske Bank? Ændringer generelt - Hvis du ser et år tilbage (eller i den tid du har været ansat), hvad vil du så nævne som nogle af de væsentligste ændringer? og hvorfor.... - Hvordan har disse ændringer påvirket dig i dit daglige arbejde? - Hvordan synes du det har fungeret/fungerer? (de nye tiltag) - Hvordan oplever du ændringerne har påvirket kunderne? - I forhold til de nævnte ændringer....Var der noget du ville mene kunne gøres anderledes både i forhold til medarbejdere og kunder, så det var blevet modtaget anderledes? “Vi åbner banken op” - Konceptet “Vi åbner banken op” kan du fortælle hvad det går ud på? - Hvordan oplever du konkret at I åbner banken op for kunderne? - Hvad tænker du om konceptet? - Hvilke ændringer i arbejdet med at åbne banken op for kunderne, har haft den største påvirkning på din hverdag? ... og hvordan? - Hvad tænker du har haft størst indflydelse på dine kollegers hverdag? - Jeg kan forstå, at i slutningen af 2017 blev alle titler ændret til personlig rådgiver, hvad mener du det gør for kundeoplevelsen? - Hvordan påvirker det dig og dine kolleger at have fået nye titler? - Hvordan blev I fortalt om ændringen af arbejdstitler? - Hvad mener du dine ledere gjorde for at få implementeret de nye titler? - Jeg har hørt, at der nu er kommet en mulighed for “online mødebooking”. Hvad betyder det for	Briefing - Hvem er jeg (interviewer) - Hvorfor er du indkaldt til interview - Tema: forandring/nye tiltag - Accept af lydoptager - Varighed: 30-45 min - Afklaring af spørgsmål Undervejs - Hav et åbent sind, vær bevidst naiv og nysgerrig - Opsamling på pointer igennem interviewet - Brug metakommunikation, dvs. kommunikerer om kommunikationen Debriefing - Opsamling på de vigtigste pointer - Afklaring af spørgsmål Tak for deltagelse

	dig at kunderne selv har mulighed for, at booke møder i din kalender? • <u>Hvad oplever du der er af fordele ved dette?</u> • <u>Hvad oplever du er ulemperne ved dette?</u> • Hvad har det haft af påvirkning på din hverdag at jeres kalendere skulle åbnes op, så kunderne kan booke online? • Hvordan påvirker det din planlægning og forberedelse at kunderne kan booke online med 24 timers varsel? • Hvordan oplevede du at blive informeret om muligheden for mødebooking og åbning af din kalender? • Hvordan fungerer det i din hverdag nu, er det helt oppe at køre? • Hvordan føler du at du blev klædt på til ændringen? Hvordan påvirkes dine kolleger af det her med "online mødebooking"? Er det noget i snakker om internt? • Hvilke tanker gør du dig omkring det at kunderne selv kan vælge hvor, hvornår og af hvem de ønsker rådgivning? • I DB i Norge arbejder man helt uden kundeporteføljer, hvad tænker du om hvis man skulle gøre det i Danmark? • Jeg har har hørt, at der kommer en ny funktion i jeres forretningsoverblik (internt system)Hvor du skal ringe til den næste kunder der ønsker at blive kontaktet. Hvilken tanker gør du dig om dette? • Jeg kan forstå, at I skal arbejde med et nyt system ved navn Sunday. Kan du fortæller hvad det handler om? • Med Sunday og "online mødebooking" som væsentlige ændringer i jeres dagligdag, hvilken krav stiller dette til jer som rådgivere? • Hvad tænker du om disse nye måder at arbejde på? • Eventuelt Estland (NICOLE) Afslutningsvis, har du nogle spørgsmål eller kommentar til noget som vi ikke fik spurgt ind til?	
--	---	--

Bilag 9: Spørgeramme afdelingsdirektør/markedsdirektør

Forsknings-spørgsmål og temaer	Interviewspørgsmål	Spørgeguide til selve interviewet
Temaer: Forandring, motivation, kommunikation, kultur, ledelse	Indledende spørgsmål/icebreaker: - Hvor længe har du været ansat i DB? - Hvad indebærer det at være markedsdirektør i DB? - Hvordan vil du beskrive en typisk hverdag for dine medarbejdere i filialerne? Forandring: - Hvis du ser et år tilbage, hvad vil du så nævne som nogle af de væsentligste ændringer i medarbejdernes hverdag? - Hvordan oplever du at disse ændringer er blevet implementeret i afdelingerne? - Hvordan oplevede du arbejdet med at implementere dem? - Hvordan oplever du generelt at medarbejderne tager imod nye ændringer?Kan du give nogle eksempler.... - Hvordan oplever du det at skulle melde nye ændringer ud? Hvordan bliver det modtaget? - Hvad gør du for at klæde lederne bedst på til at skulle udmelde og implementere nye ændringer? - Hvad gør du for at sikre kommunikationen af nye forandringer lander som ønsket hos medarbejderne? “Vi åbner banken op” - Konceptet “Vi åbner banken op” kan du fortælle hvad det går ud på? - Hvordan oplever du at I åbner banken op for kunderne? - Hvad tænker du om konceptet? - Hvilke ændringer i arbejdet med at åbne banken op for kunderne, har haft den største påvirkning på dine medarbejders hverdag? - Hvordan kommer det til udtryk? - Nu er der jo kommet den her mulighed for “online mødebooking”. Hvad betyder det for medarbejderne at kunderne selv har mulighed for, at booke møder i deres kalender? - Hvad ser du der er af fordele ved denne mulighed? - Hvad ser du er ulemper ved denne mulighed? - Hvad har det haft af påvirkning på dine medarbejders hverdag at deres kalendere skulle åbnes op, så kunderne kan booke online?	Briefing - Hvem er jeg (interviewer) - Hvorfor er du indkaldt til interview - Tema: forandring/nye tiltag - Accept af lydoptager - Varighed: 30 min - Afklaring af spørgsmål Undervejs - Hav et åbent sind, vær bevidst naiv og nysgerrig - Opsamling på pointer igennem interviewet - Brug metakommunikation, dvs. kommunikerer om kommunikationen Debriefing - Opsamling på de vigtigste pointer - Afklaring af spørgsmål - Tak for deltagelse HUSK: Få lederne til at give konkrete eksempler på udsagnene! (den der ikke interviewer skal være opmærksom på dette) Gå mere personligt til lederne, komme med vurderinger, hvad kunne du have gjort som leder?

	• Hvad gjorde i for at implementere denne ændring? • Hvordan oplever du de har taget imod ændringen? • (Hvis ovenstående svar er negativt) Hvad mener du kunne være gjort anderledes for at medarbejderne havde taget bedre imod det? • Hvordan påvirker det deres planlægning og forberedelse at kunderne kan booke online med 24 timers varsel? • Vi fornemmer der er noget modstand mod denne forandring, hvordan oplever du dette? • Hvis det er forudsætningen, er der så noget som du som leder kunne have gjort anderledes? • I DB i Norge arbejder man helt uden kundeporteføljer, hvad tænker du det ville kræve af dig og din ledere hvis man skulle gøre det i Danmark? • Jeg har har hørt, at der kommer en ny funktion i jeres forretningsoverblik (internt system)Hvor rådgiverne skal ringe til den næste kunder der ønsker at blive kontaktet. Vil du ikke fortælle kort om den? • Hvordan tænker du at medarbejderne vil tage imod denne ændring? • Hvordan vil du i dette tilfælde klæde dine ledere på til at implementere denne funktion? • Hvad tænker du her kan være den største modstand de vil møde fra rådgiverne? • Hvordan oplever du generelt forandringsparathed hos medarbejderne i dit område? • Hvordan oplever du forandringsparathed hos dine ledere? • Hvilke tiltag gør i konkret for at gøre medarbejderne forandringsparate? • Hvordan oplever du at medarbejdernes motivation er blevet påvirket af Estland sagen? Afslutningsvis, har du nogle spørgsmål eller kommentar til noget som vi ikke fik spurgt ind til?	
--	--	--

Bilag 10: Referat af interview med rådgiver 1

Dato for interview: 06.03.2019

Sted: Danske Bank i rådgivernes filial

Inden diktafonen blev tændt: En kort præsentation til hvem vi er, hvorfor vi er her i dag og accept af lydoptagelse.

Hvor længe har du været ansat DB?

6 måneder og har før været ansat i et tilsvarende pengeinstitut og udlært i et mindre institut og jeg har derfor været i branchen i lang tid.

For forståelsens skyld, kan du beskrive din stilling og hvad den indeholder?

Jeg sidder som rådgiver for privatkunder og sidder ikke med en bestemt type. Jeg sidder i en afdeling som er first movers på nogle de nye tiltag/forandringer. Jeg har siddet i en bank før, som minder meget om det vi gør i DB, dette med at vi åbner banken op. Det betyder at mine forudsætninger måske er lidt anderledes end andres. Jeg har siddet i forskellige typer job, elev, kundemedarbejder, bankrådgiver, telefonbank. Så jeg har prøvet stort set lidt af det hele.

Vil du starte med at beskrive jeres afdeling, hvad og hvem består den af?

Vi er en afdeling på 17, 2 chefer, en filialdirektør og en souschef og så rådgivere. Har en hverdag med udvidede åbningstider alle dage fra 8-18 og 8-16 om fredagen. Vi er lidt længere i processen end andre filialer i området på det punkt.

Hvad indebærer det at være rådgivere?

Min hverdag er primært, det at jeg har ansvaret for at være tilgængelig for bankens kunden. Det vil sige alle kunder og ikke kun mine egne. Jeg sidder med alt fra mail, henvendelse ved skranken, alt med bolig, investeringer og pension.

Hvad mener du med, at du taler med både dine kollegers kunder og din egne, bare lige for at forstå?

Bare for 5 år siden, der sad jeg med min egen portefølje og var på fornavn med kunderne og så havde man en liste med top 10-15 bedste kunder, dem skulle du være på fornavn med. Så når du mødte dem nede i Netto, skulle du kunne vide hvem de var, hed mv. Sådan at du kunne forfordele dem, og det er anderledes i dag, da jeg holder møde med mine kollegaers kunder, hvis de er fraværende eller på ferie. Det vil sige at man ikke har samme relation som man måske oplevede man have tidligere. Det er både en forandring for mig personligt og ligeledes for kunderne.

Hvad tænker du om det med ikke at have egne kunder?

Jeg synes det kræver lidt mere, jeg synes jeg bliver nødt til at performe bedre. Forstået på den måde, at jeg møder måske en ny kunde, så jeg har ingen point på forhånd. Så det kræver jeg er lidt mere på hele tiden.

Hvad ser du som fordelene ved det?

At man holder sig skarp, man skal ikke være i tvivl om at hvis man ikke lever op til de forventninger der er, så sad man nok ikke i det arbejde.

I den tid du har været her, hvad har du oplevet som de væsentligste forandringer?

Da jeg sagde ja til jobbet vidste jeg ikke vi startede med at teste (udvidede åbningstider) Jeg har nu til jobsamtalen lagt vægt på, at jeg godt kan lidt forandringer og tit valgt det til i min karriere.

Jeg har oplevet nogle forandringer i forhold til, at hvis man viser man gerne vil noget ift. udvikling, så har man her i afdelingen mulighed for det. Man behøver ikke vente til man har været i en stilling i x antal måneder/år. Behøver ikke bevise, at hvis du som medarbejder bliver hængende, så kan du blive ansvarlig for et fagområde mv. Der er en tillid til at det du viser også holder stik, det synes jeg er vildt fedt.

I forhold til ændringer, kan du mærke der er noget der påvirker dine kollegaer her? Jeg oplever, at der er en forskel på hvor omstillingsparat, hvert enkelt er i afdelingen. Vores afdeling er jo også en afdeling hvor folk har været i banken i virkelig mange år. Der kan måske godt mærke, at det her med forandringer, der står de med armene ned langs kroppen, og jeg måske sådan mere med åbne arme og siger ja kom med det.

Har du et konkret eksempel på det?

Ja, altså vi har i hvert fald et godt eksempel nu hvor vi har den årlige medarbejderudviklingssamtale, der har man i banken valgt at implementere noget der hedder Mytalk, som ligner noget jeg har set i Nordea. Det blev meldt ud og så var der nogle korte tilbagemeldinger og så sker det som nogle gange sker, at der er lidt på vandrørene ved kaffemaskinen, at kollegaer snakker i krogene. Det kan vi ikke rigtigt forstå, hvorfor skal vi nu det?

Hvordan bliver nye tiltag kommunikeret ud?

Det der oftest sker i vores afdeling er, at det bliver meldt ud hvor vi er samlet til et morgenmøde og folk kan være tilstede. Det er typisk et oplæg på et PP, så alle er med på hvad det er for noget og hvad det smager af. Derefter kan man stille spørgsmål i et fælles forum og så kommer besked også ud på mail efterfølgende med dato mv. på fra hvornår det kommer til at ske. Jeg synes vi gør det på den rigtige måde.

Er der en form for opfølgning efterfølgende?

Det er forskelligt, jeg har faktisk et eksempel hvor vi efter et morgenmøde tog fat i vores filialdirektør da han som en opfølgning til det indledende møde sagde, at det vi havde gennemgået, skal I have på plads inden på onsdag – så det skal I lige have styr på. Hvor jeg sagde til ham, at han antager at vi ikke har styr på det. Han skulle måske i stedet have spurgt, hvordan det går med at implementerer det, om der er noget vi mangler hjælp til mv.

Hvordan vil du beskrive konceptet med vi "åbner banken op"

Jamen jeg vil beskrive det som, at det anno 2019 er det at drive bank hvad kunden ønsker. Så vi skal være klar til at møde kunden, når som helst og hvor som helst. Man kan i min verden ikke nøjes med at have åbent 8-16, kunderne har behov for at kunne få fat i banken. Jeg tror der er en efterspørgsel fra kunderne med disse her udvidede åbningstider.

Hvad tænker du om konceptet?

Jeg tænker at det er noget som jeg har set før. Det ligner utroligt meget, det vi gjorde i Nordea for nogle år tilbage. Jeg tænker det er en fordel for mig som rådgiver, at de kunder jeg møder er lidt mere motiverede for at mødes, da de selv vælger tiden vi skal mødes i. Kunderne har taget imod det, at det er for deres skyld at vi har udvidet åbningstiderne. Det er en fordel fordi jeg i højere grad har kunder som ikke udebliver fra et møde, da kunderne selv har teten. Ulempen er at det kræver noget ekstra af mig, jeg kan ikke køre det på rutinen. Så er der noget i forhold jeg skal omstille til, at jeg ikke selv planlægger hverdagen.

Kan du selv vælge om din kalender er åben eller ej?

Nej eller jeg skal gå til min chef som så gør det. Jeg er også lidt beskyttet, da jeg er ny og skal lige lære det hele at kende, så jeg har et lille "handicap".

Hvilken krav stiller det til dig som rådgiver, at du ikke har samme kontrol over din kalender?
*Jeg tror for mange er det en stressfaktor og man kan komme ud for, at min kalender er booket helt op alle dage. Jeg synes jeg kan mærke, at hvis jeg ikke havde det "handicap", så tror jeg også det ville være helt grotesk, hvis jeg skulle have lige så mange møder som de andre rådgivere der er fortrolige med systemerne mv.
Det kunne være fedt, hvis man kunne vælge det område(bolig, investering, pension) der interesserer en mest og så få booket møder ud fra det.*

Hvordan føler du dine kollegaer tager dette med ikke at have kontrol over deres egen kalender?
De har i hvert fald givet en ærlig tilbagemelding på morgenmøderne, men der nok også en tilbagemelding ved kaffemaskinen. Jeg synes ikke at alle har købt ind på ideen og synes det er det fedeste. Det er stadig nyt og det tager lige lidt tid. Jeg oplever lidt negativ stemning omkring, naturligvis kontrollen over ens egen tid og så at de ikke længere kan bestemme hvad/hvilket område de har møde omkring. Min værste skræk er, at min uge var booket op med 10 pensionsmøder – jeg ville dø!

I 2017 ændrede man alles titler – hvordan føler du det er blevet ført ud i livet?
*(Rådgiver 1 griner lidt) Det er fordi jeg har valgt at konfronterer vores souschef, da der i vores fraværs skema, til når vi skal bede om fri, stadig stod de gamle titler. Der konfronterede jeg ham så med det, at jeg bare lige skulle være sikker på, at vi alle samme hedder rådgivere og så sagde han nej nej det er bare fordi jeg ikke har fået det opdateret. Altså sådan noget kan jeg ikke lade vær med at kommentere. Når du ser de mails der kommer fra rådgiverne, så er der stadig mange der slår på de er Senior Personlig Rådgivere. Jeg tror der er noget ærekærlighed omkring det.
Vi er ikke der hvor alle titler er strømlinet og der er rensat ud. Jeg kan undre mig over, at man fra ledelsen side ikke skærer igennem.*

Går din leder ikke ind og skærer igennem her?
*Jeg tror ikke det er vigtigt for dem(lederne) – det er min opfattelse.
Er der forskel i måden man arbejder på i forbindelse med de nye titler?
Alle har et fælles ansvar på telefonen, alle skal tage den og det er ikke opdelt efter hvor man sidder i lokalet længere. Ligeledes har alle også et fælles ansvar for skranken, men lad os bare være ærlige og sige, at det er ikke virkeligheden.*

I DB i Norge arbejder man med en stor kundeportefølje – Hvad tænker du om det?
Det er realistisk at fremtiden kommer til at se sådan ud. Hvordan og hvornår, hvem, hvor kan jeg godt være mere i tvivl om. Jeg kunne forestille at man vælger at samle det i nogle større filialer, hvor der er nogle fordele mv. Jeg tror hverken kunderne og medarbejderne er klar til at der 1/1 2020 rulles dette ud i hele DK.

Hvorfor tror du ikke I er parate til det?
*Fordi det kræver en vis omstilling, at kunne favne at skulle møde en ny kunde hver eneste gang. Hvis I havde et morgenmøde i morgen, hvor afdelingsdirektøren sagde sådan her kommer det til at se ud, hvordan ville det så se ud?
Jeg tror der ville være nogle der ville være meget stille og helt sikkert være nogle der ville overveje hvad de skulle fremadrettet. Jeg tror det vil dele vandene. Jeg tror os yngre rådgivere er mere vant til forandringer og vi er vokset op med det. Jeg tror den lidt ældre generation af rådgivere, har det lidt sværere ved at følge med forandringerne i denne tid – fordi det går stærkt.*

Der kommer denne nye knap i forretningsoverblikket – hvad tænker du om det?
Det ligner også det man gør i Nordea (grin). Jeg tænker at forudsætningen for at det bliver en succes er man vælger at segmentere rådgiverne – det mere er hunterne der håndterer dette.

Hvordan tager dine kollegaer imod det?

Jeg tror at de lukker ørerne for det, da det ikke er blevet til virkelighed endnu og derfor ikke gider at forholde sig til det. Fordi de håber det først bliver implementeret meget senere end de siger ved første udmelding (overholder ikke deadline, tager det ikke seriøst).

Hvordan oplever du du kan forberede dig til et møde, med 24 timers varsel?

Det oplever jeg ikke jeg kan gøre på samme måde, som jeg har gjort tidligere. Der forventes at mødet er en opstart og så planlægger vi fremadrettet. Jeg vil foretrække at jeg fik alle dokumenter 3-4 dage før mødet, så jeg kan forberede mig til mødet og den tid har jeg med kunden er mest effektiv og kortest muligt.

Er det noget i snakker om internt, hvordan det påvirker jer?

Det gør vi! Jeg ved der er nogle der har det som mig og bedst kan lide at være top forberedt. Især hvis det ikke er ens egne kunder og kunder man ikke har mødt tidligere. Det er oftere at der er brok over kaffemaskinen over et online møde der er booket til kl.8. hvor kunden bare gerne vil åbne en konto. Der er ikke den samme dagsorden rent faglig på møderne – jeg oplever ikke der er samme motivation hvis det er møde kunden selv har booket kontra et møde vi selv har opsøgt kunden omkring.

Sunday – hvordan oplever du det at bruge det?

Vi øver os – da jeg fik præsenteret Sunday da jeg startede, havde jeg en forventning om, at det var nemt og godt. Men vi er et stykke fra målstregen.

Hvad betyder det for dit daglige arbejde?

At Sunday endnu ikke er det tidsbesparende værktøj som jeg havde forventet at det ville være – det kan jo være min egen skyld.

Føler du alt det med Estland har/påvirker jeg som medarbejdere?

Både og. Jeg er startet lige i orkanens øje, men jeg synes alt kommunikation omkring, hvorfor kommer der denne artikel i avisen, hvad sker der mv. Men jeg har også at kunne mærke, at der er nogle der har været ærgerlige over kunder der har skiftet bank pga. denne sag. Det er meget langt væk fra min hverdag og det gør derfor ondt når kunderne siger at det er derfor (pga. Estland sagen) at de skifter bank. Man bliver lidt træt af at være på forsiden.

Er der noget som du tænker vi mangler at spørge om/komme ind på?

Fokus på introduktion af nye medarbejdere – det tror jeg er en rigtig god ide. Synes de skal fortsætte på at forbedre dette forløb (der er plads til forbedringer)

Bilag 11: Referat af interview med rådgiver 2

Dato for interview: 01.03.2019

Sted: Danske Bank i rådgivernes filial

Inden diktafonen blev tændt: En kort præsentation til hvem vi er, hvorfor vi er her i dag og accept af lydoptagelse.

Hvor længe har du været ansat i DB?

31 år, det der er fedt ved at være på en arbejdsplads som denne her er, hvor der er mange muligheder. Det er ikke sådan at man går ind i en lille forretning og så er der kun ting man har med at gøre. Jeg har været med til at starte telefonbanken op og jeg kan godt lide at have med kunderne og økonomien at gøre – så det synes jeg er fedt.

Hvad er din baggrund?

Jeg har gået på handelsskolen og så søgte jeg ind i banken derefter – jeg ville egentlig have været guide, men tog så lidt en anden vej.

Hvad er din stillingsbetegnelse?

Jeg hedder senior privatrådgiver, tror jeg det hedder (Rådgiver 2 virker lidt i tvivl om hvad hans titel egentlig er)

Kan du forklare mig hvad jobbet går ud på?

At jeg udelukkende har med privatkunder at gøre, pension, daglig økonomi, bolig. Man kan ikke være verdensmester på alle områder, der er nogle ting der er mere spændende end andre.

Vil du beskrive jeres afdeling for os? (Hvordan er i placeret mv.)

Det er en afdeling som har kassefunktion, som den eneste i området. Det er en af de ting som der er skåret meget ned på inden for de sidste par år, hvor man har reduceret mængden eller helt fjernet dem.

Jeg kan godt lide at være i en afdeling med en kasse, da det skaber noget støj og støj det er lige mig. Det giver noget liv.

Hvordan er i placeret i afdelingen?

Førhen var vi delt op ned gennem gangen, det vil sige dem der havde kundeportefølje, altså dem der havde egne kunder, sad på den ene side og dem på den anden side havde mindre komplekse kunder og ikke egne kunder. Det er så blevet ændret, så vi bliver blandet mere sammen og kan lærer noget af hinanden. Det giver rigtig god mening. Jeg kan lære lige så meget af en der har været 2 år i banken som en der har været her i 30 år.

Er det den samme oplevelse blandt alle kolleger?

Det synes jeg – Altså lige der da det blev nævnt første gang, var der lidt hmmm..ja. Det er klart mit indtryk at det spiller super godt og der er kommet mere sammenhold i afdelingen. På alle fronter synes jeg kun det er positivt.

Hvis du skulle se et år tilbage, eller sådan cirka, hvad har de væsentligste ændringer så været for dig og din dagligdag?

Jamen det er nok det med at åbne banken op, der er den største ændring, at man ikke er herre i eget hus over ens kalender. Nu kan man booke via nettet direkte i min kalender. Det betyder at jeg f.eks. kan have 4 eller 10 møder i næste uge, det er jeg ikke herre over. Øhh det gør at man

nødvendigtvis ikke kan forberede sig 100%. Jeg synes det giver meget god mening over for kunderne, men kigger man på mulighederne for stressfaktor eller mulighed for, at man ikke kan nå at forberede sig til mødet, så kan jeg godt forstå bekymringerne. Man ringer man blot til kunden og afstemmer forventninger med kunden inden, så kunden ikke går fra mødet med en dårlig oplevelse.

Hvilken krav stiller det til dig i dit daglige arbejde/hvordan påvirker det dig?

Det betyder at jeg har lidt mere overarbejde. Omvendt hvis afdelingen kører godt, så kan vi tage hinandens møder, hvis ens kalender er helt booket. Jeg er lidt af den gule person, tidsoptimist, kan nå alt på den halve tid. Her kører vi et projekt på mig, hvor jeg skal være bedre til, planlægge mine ting og dage. Det prøver jeg ved at have mere luft i kalenderen. Det med at have 45-65 timer i ugen, det synes jeg ikke er sjovt og det gider jeg ikke.

Har dine kolleger også arbejdet meget over?

Nogle ja og andre nej. Nogle arbejder hurtigere end andre og nogle tager det mere ind og er optimistisk omkring at kunne nå det hele.

Nu siger du selv du er gul, positiv og optimistisk. Hvordan har dine kolleger der ikke er så gule taget imod det?

De ser nok hullerne i osten. Det er vaneændringer og det er skide svært nogle gange.

Oplever du meget modstand fra kolleger, nu hvor I ikke er herre over egen kalender mv.?

(lang pause...) Det er både og. Jeg vil ikke sige der er meget og hvis jeg oplever noget øf fra nogle kolleger, sætter jeg mig bare et andet sted. Jeg er tilbøjelig til at sortere støj fra og i mine ører er det støj, så det hører jeg ikke.

Kan du huske hvordan det blev præsenteret for jer, at I skulle til at have åbne kalendere?

Ja, jeg mener at der havde været en afdeling der havde været test på dette inden og hvor det havde været positivt. Det kræver at man fik en god snak og jeg synes vi fik det meget godt præsenteret og jeg tænkte bare, jaa what to do.

Hvad synes du om, at kunder selv kan vælge hvilken rådgiver og hvornår?

Fint fint....arhh både og. Fra kundens side er det super fedt. Fra min egen side, så bliver jeg også målt på resultater mv. Men når alt kommer til alt er det vores kunder, vores bank. Det er sku egentlig ok. Jeg håber at når kunden ringer til os, men pt. er kunde i en anden afdeling, håber jeg det er fordi de godt kunne tænke sig at blive kunde her. Kundetilfreds.....Jeg hører en del kunder der siger, trods hvidvask sagen, at vi ønsker at blive hos vores rådgiver, fordi de har et godt forhold. Jeg tror en gammelt term, kendt er godkendt er meget i spil her.

Hvordan synes du I blev klædt på til denne ændring?

Som jeg husker det, så blev det præsenteret på et morgenmøde at dette her kommer til at ske og fra denne her dato. Det blev ikke pakket ind. Hop med på vognen, hvis du ikke gør det, er det ikke det rigtige sted at være. Kravene og teknologien går så stærkt, at det kun er et spørgsmål om at følge med.

Jeg synes ikke der har været den store opstand og afdelingen har været med på mange nye ting når der skulle testes mv.

Spiller det så nu, "online mødebooking", åbne kalendere mv.

Jo det synes jeg det gør. Og der kommer også udvidede åbningstider nu – mit job hedder stadig 37 timer om ugen og så har vi i afdelingen lavet en plan for, hvem der kommer tidligt og hvem der bliver sent. Det er et forsøg og frivilligt og interessen blandt kollegaer for det har været over alle forventninger.

I DB i Norge der arbejder man helt uden kundeporteføljer, hvad tænker du om det?

Alt kan lade sig gøre og det ville ikke komme bag på mig hvis det bliver indført. Jeg ved så bare ikke, om det er kulturen kunder og rådgiver imellem. Jeg kunne godt forestille mig, at kunderne ville blive skuffede over, ikke at have en fast rådgiver at henvende sig til. Her tror jeg bare Danmark er anderledes, da afdelingerne i Norge ligger meget langt placeret fra hinanden. I DK er man vant til at rådgiveren er lige rundt om hjørnet.

Jeg tror flere og flere yngre kunder, eller den yngre kundegruppe tror jeg har nemmere ved at se bort fra hvilken rådgiver man snakker med.

Hvis direktøren i afdeling kom på et morgenmøde i morgen og sagde at det var sådan her det skulle køre fremadrettet?

Der vil altid være nogle der mumler lidt i krogene, og der vil blive spurgt ind til det og sovet lidt på det. Så tror jeg det vil komme op igen på et morgenmøde, og folk havde flere spørgsmål og så ville det køre derfra.

Det er nok det med at give slip...forandring forandring. De sidste par år er det gået så stærkt, så man må bare slippe tøjljerne. Det var ikke anderledes end der hvor vi indførte Sunday, vores boligprogram, hvor kunden skal gøre det selv. Ahhh den var lidt hård....

Er det lige nemt for alle i afdeling af slippe kontrollen?

Nej, nogle er mere tryghedsnarkomaner end andre, eller vanedyr. Jeg er selv en tryghedsnarkoman og kan godt lide at være i den samme afdeling.

Har du nogle eksempler?

Jaaa, hvis det ikke præsenteres ordentligt, så kan det være med til at der skabes fnidder i hjørnerne. Her er det sindssygt vigtigt, at man går ind og tager fat i dette med det samme. Det kommer til udtryk over kaffemaskinen, når cheferne er gået. Her er det vigtigt at cheferne har lyttelapperne ude og tager fat i de personer.

Nu sagde du selv, hvis det ikke blev præsenteret ordentligt. Har du et eksempel på det?

Vi har haft nogle ændringer ift. investeringer, hvor det er gået lige lovligt hurtigt. Der er kommet nogle nye krav og bum bum bum præsenteret på et morgenmøde og så er vi klar. Det kan også være nogle andre ting der er lidt mere omfattende, hvor det er 30-60 min briefing og så har banken en forventning om, at det er forstået. I nogle tilfælde er det lige hurtigt nok. Der tages ikke hensyn til, at folk er forskellige og modtager og bearbejder en ændring forskelligt. Vores tillidsmand har før sagt videre, at det der gør I bare ikke igen til ledelsen.

Ændringer der er blevet kommunikeret hurtigt ud, og det skal bare gøres sådan og der må ikke være nogle fejl.

Din daglige leder gør ikke noget for at sikre, at jeres team ikke står tilbage med spørgsmål?

De er nok blevet mere opmærksomme på det. Men min leder gjorde ikke i dette tilfælde, de (lederne) har også rigeligt at se til. Der er mange ændringer hele tiden jf. ændringer af lovgivning mv. det betyder også at de(lederne) har meget at se til.

Der kommer en ny knap i forretningsoverblikket, hvor en kunde ønsker at blive kontakt af en rådgiver uanset hvor i landet de er placeret– hvad tænker du om det?

(Lang pause fra Rådgiver 2) Jeg er spændt på hvor meget jeg kommer til at bruge den. Jeg synes min hverdag er nok. Jeg tror nødvendigvis ikke folk får mere tid end andre. Jeg kan sagtens forestille mig, at det giver mening, at en afdeling i Jylland der har knap så travlt, kan bruge denne knap mere end andre. Det kunne give dem noget mere kød på hverdagen. Jeg tror ikke det vil ændre på min hverdag, fordi jeg ikke har tid til det (hvis det altså ikke bliver dikteret at jeg skal det).

Knappen er en sød ting, men jeg er spændt på hvordan den bliver præsenteret.

I har hørt knappen kommer, hvad oplever du er dine kollegaers reaktion på dette?

Der er en lille smule skepsis, af samme årsag som min egen. Jeg kan ikke se hvor den ændrer min hverdag, med mindre det bliver dikteret at jeg skal bruge den.

I 2017 blev alles titler ændret – hvad tænker du det har gjort for kundeoplevelsen?

Ikke en skid- prøv at hør her, kunderne er fuldstændig ligeglade med, om jeg hedder Senior rådgiver, rådgiver mv. Kunderne læner sig hverken længere frem eller tilbage over bordet af den grund.

Hvad betyder det for dig?

Jeg er ligeglad. Det kan ikke ses på min løn alligevel. Jeg har ikke kunne mærke på kunderne at det har ændret deres adfærd.

Hvordan blev det generelt taget imod i afdelingen?

Der har ikke været noget snak om det i krogene, vi har skiftet så mange gange, så folk er ligeglade.

Er det fuldt implementeret i dag?

Nej det tror jeg ikke. Jeg har ikke fået ændret min signatur endnu. Jeg kan ikke huske hvad min stillingsbetegnelse er.

Er der noget du mener vi bør vide eller ikke har spurgt dig om?

En del uro - Jeg synes nervøsitet hos mange af mine kolleger, når mere og mere bliver overtaget af elektronikken (Sunday). Hvad betyder det for mig? Forsvinder mit job så? Hvor kommer jeg ind i billedet?

En vis skepsis til systemer blandt andet Sunday – kan man virkelig regne med hvad kunden taster ind i systemet?

Bilag 12: Referat af interview med rådgiver 3

Dato for interview: 14.03.2019

Sted: Danske Bank i rådgiverens filial

Inden diktafonen blev tændt: En kort præsentation til hvem vi er, hvorfor vi er her i dag og accept af lydoptagelse.

Hvor lang tid har du været ansat i DB?

Siden 2011. Så jeg har prøvet en del forandringer. Jeg er gået fra forskellige regioner, områder mv. Har blandt andet arbejdet i Frederiksberg afdeling. Uddannet finansøkonom.

Hvad er din stilling?

Jeg er rådgiver og det har jeg været siden jeg startede. Jeg har været Privatrådgiver, hvor der ikke er så komplekse kunder. Overordnet set har jeg været på en rejse, hvor jeg er startet fra bunden og nu har jeg de komplekse sager.

Hvordan er i organiseret jer kollegaer imellem?

Det er vel også en forandring som skete for et års tid tilbage. Tidligere var vi opdelt i Privatrådgiver og Personlig rådgiver og bankens kunder var derfor opdelt efter kompleksitet. Lige nu er jeg stadig en del af det gamle personlig rådgiver team, men det bliver blandet mere og mere, selvom vi har forskellige kunder ud fra kompleksitet. Havde vi siddet i et stort kontorlandskab, havde vi nok siddet blandet, men lige nu kører vi stadig med den "gamle" inddeling.

Hvordan fungerer det?

Jeg føler ikke der er et skel mellem de to grupperinger. Fordi os der sidder ovenpå, kommer nedenunder og sidder engang i mellem. Når vores kære chefer ikke kan få styr på deres kalender og håndteringen heraf. Der er ingen form for gruppe, men det er sådan det er indrettet når vi har en 1 sal. Nedenunder er der noget mere stresset, fordi kunderne skal have hjælp up in front, fremfor man sidder ovenpå i et beskyttet værksted.

Hvordan vil du beskrive en helt almindelig arbejdsdag?

Vi samles et kvarter sammen hver morgen, hvor vi drøfter hvem er fraværende mv. Så vi kan få et overblik over dagen og fordi vi er en lille afdeling med 10-12 medarbejdere, så vi er lidt sårbare. Derfor kan jeg godt lide, at man lige vender dagen eller ugen der kommer om morgenen.

Er der andre emner der bliver drøftet på det morgenmøde?

Den daglige drift, men også småting fra den øverste ledelse. Er der et større morgenmøde er det som regel om fredagen og vi får det at vide noget tid før. Dette er hvis der er større udmeldinger.

Det kan være åbne kalender eller ændring af kredit reglerne. Vi har en ledelse som er meget Laissez fair, så nogle ting dukker måske op på nogle af disse små morgensamlinger, hvor man måske burde gemme det til en lidt større samling. Det er der delte meninger om.

Os og dem – oplever du stadig det findes nogle gange?

Der vil altid være noget og vi kæmper for hinanden. På Frederiksberg hvor jeg var tidligere, var vi opdelt i selve kontoret. I den ene afdeling sad de private rådgivere, i den anden ende sad de

personlige rådgivere. Der var nok nogle der tænkte "vi er bedre end dem". Men jo man kan godt mærke, at hvis der er nogen der har siddet i en afdeling i lang tid, så skal man ikke komme og tage deres position eller plads. Det er jo kultur, det er svært at ændre og det tager tid. Det er jo det med disse her forandringer, mange ting får man at vide oppefra men man kan ikke bare plotte det ned over en afdeling. Forandringer som åben kalender, det kan godt være det kan gå for en afdeling på 20-30 rådgivere, men når vi er 12 rådgivere og halvdelen har ferie eller er fraværende, kan jeg ikke have plads til møder hele tiden. Vi skal også have nogen der kan betjene banken fysisk.

Hvis du ser et år tilbage, hvad tænker du så er de største ændringer?

Det at man har delt kunderne op, vil jeg sige er den største forandring. Personligt har jeg skiftet afdelinger en del gange og forandringer er noget af det jeg hader allermost. Men det er meget godt at skubbe sig selv ud over kanten.

"Vi åbner banken op" Kan du fortælle hvad det går ud på?

At kunder skal kunne booke møder i vores kalender med 24 timers varsel. Man behøver ikke at være kunde i pågældende afdeling for at få et møde i den afdeling. Kunderne skal kunne komme til så hurtigt som muligt. Med alle de regler der er kommet over de sidste 2 år, så er det svært at agere uden forberedelse. Jeg skal være ærlig og sige, at det er jeg ikke særlig god til.

Hvad tænker du om konceptet?

Jamen jeg kan godt lidt ideen, det er jo vigtigt at kunden kan komme hurtigt til. Men det er lidt mærkeligt, at når en rådgiver har haft et langt møde med en kunde og så pludselig er der booket et møde med en anden, som pludselig havde tid.

Overordnet set en fornuftig beslutning, jeg synes det er svært at styre sin hverdag. Jeg synes det er problematisk at møde ind mandag og så se at der allerede er et møde tirsdag morgen kl. 9. Hvis man har 2 eller 3 møder i løbet af mandagen og man ikke har mulighed for at ringe til kunden inden. Hvilken oplevelse er det så kunden står med når man møder ind – når man ikke kan forberede sig.

Hvad gør du så i sådan en situation?

Jamen så må man tage det på rygraden på bedst mulig vis. Jeg prøver også at ombooke mødet, hvis det er muligt. Enten til en anden rådgiver eller en anden dag. Selvom det ikke er helt efter reglerne, men min leder har det ok med dette. Der er nogle udfordringer med at have åben kalender, jeg synes det er meget godt at vi må have lov til at blokke af i kalenderen.

Hvad er fordelene ved at åbne kalenderen op?

Det er jo nemt tjente møder. Vi bliver jo målt på møder, så hvis man ikke har så mange møder i en uge, så er det meget lækkert. Udfordringen er, at møderne ikke er med mine egne kunder. Det er jo mine egne kunder jeg teknisk set får løn for at passe og pleje – selvom vi er bare bank, min bank eller hvad pokker vi nu er. Så er det et billede af mig der står i deres netbank. Det er mig der har ansvaret for, at kunden ikke smutter. Balancen der, er ikke helt ligeligt.

Så du tænker, at man ikke helt har støttet tiltaget op?

Ja – det er fuldstændigt ærligt. Det er svært at balancere sin tid i denne her åbne kalendertid. Så ja det er dejligt at få en masse møder i bogen, men på hvilken bekostning?

Så har vi dette nye system Sunday, som ikke fungerer helt optimalt i hvert fald ikke for mine kunder. Det betyder jeg skal forberede mig meget og der er meget efterarbejde.

For at tage et eksempel, så have min kollega Karina netop fået et møde ind i løbet af i går, mandag, til i dag, tirsdag. Hun havde i forvejen 8 møder. Så må vi andre springe til, hvor det var tid, vi kunne bruge på andet der også er vigtigt.

Hvem prioriterer den tid for jer?

Vi træder mere til som medarbejdere, end cheferne gør. Vi ordner det meget indbyrdes. Nogle gange kunne det være fedt, hvis de kunne overtage noget fra os, da de har færre kunder end os. Jeg synes godt nok ikke de tager særligt meget ansvar her – hvis jeg skal være hudløst ærligt.

Kan du huske hvordan du hørte om "online mødebooking" for første gang?

Det er kommet lidt ind af bagvejen – det blev et forsøgs element. Det var ikke noget de lagde ud i deres kanaler eller brandet.

Kan du huske hvordan det blev modtaget blandt jer kollegaer?

Til at starte med var det fint nok – det var dette her med åbne kalender der var en udfordring. Modstand kom umiddelbart da vi ikke kunne blokke ud i kalenderen, for at undgå flere møder. Det var her der var allermest kritik.

Kan du huske hvordan den modstand/kritik kom til udtryk?

Overordnede følelse var, hvor meget stoler i egentlig på os som medarbejdere. Det er nok kommet i kølvandet på en masse andre ting. Der er en Estland sag, har haft dårlig indflydelse mv. Man følte lidt det var overvågning af ens arbejde. Ledelsen vil gerne have, at alle kunder skal kunne blive betjent telefonisk af en rådgiver. Men når der er 37 timer i en uge, er det bare ikke realistisk. Så synes jeg det er svært at afholde de møder og være så tilgængelig som banken ønsker os at være. Det synes sku det er...hvor er min frihed, hvornår må jeg sige fra. Vi er en lille afdeling og dette her med åbne kalender slår ekstra hårdt hos os.

Generelt når der bliver meldt noget nyt ud fra ledelsen, giver det så mening? Hvordan kommunikerer det ud?

Overordnet set synes jeg deres kommunikation har været mangelfuld. Det har været svært – sidste år sagde ledelsen vi skulle gå en vej, lidt efter en anden vej. Der bliver implementeret forandringer hele tiden og det er svært at følge med, jeg er snart ved at gå ud af mit gode skind. Jeg skal være bedre til at sige til min chef, at nu kan jeg ikke tage mere ind. Nogle gange synes jeg cheferne skøjter let og elegant over nogle ting...vi får bare at vide, at det bare er noget vi skal.

Hvordan kunne du forestille dig, at det kunne være kommunikeret på en anden måde?

Konkrete eksempler synes jeg er noget af det allerbedste.

Jeg mangler ofte en forståelse for, hvorfor vi skal til at gøre tingene anderledes – jeg vil gerne have eksempler på det. Tage kundens rejse i brug som eksempel – jeg har brug for facts. Prøv at samle ændringer sammen til større ting, fremfor bare at sige "nu har vi bare åbne kalender". Både husk os og hvad kunden mener.

I 2017 ændrede i jeres jobtitler – hvad tænker du om det?

Altså der er jeg så ny-moderne, at jeg er lidt ligeglad. Tidligere var Senior en form for et statussymbol.

Betyder det noget for dig, at du ikke har mulighed for at blive "senior"?

Nej. Lønforhøjelsen er vigtigst for mig, titlen er jeg ligeglad med. Måske hvis jeg havde 10 år mere på bagen og havde historikken på bagen. Jeg blev egentlig lidt glad da vi nedlagde de gamle titler, så vi kunne have de kunder som vi selv skaffede. Det er bedre at kunden følger den samme rådgiver og ikke skifter, hvis pågældendes engagement vokser og skal håndteres af en anden rådgiver.

Hvad hører du dine kollegaer sige om det?

Min opfattelse er, at det er positivt. Denne har været en af de mere positive forandringer.

Hvad har så været en negativ forandring?

Der er ret mange, fordi der kommer så mange. Der er svært at forholde sig til alt det der sker. Hvis det kommer oven i alt det andet, bliver det bare en negativ snebold der kører.

Har det noget at gøre med, at I ikke rigtig tror på det bliver implementeret når I får det præsenteret?

Altså det er så langt ude i fremtiden.

Ja det er faktisk en god pointe. Jeg hørte fra en af de gamle erfarne, at når man førhen implementerede noget, så var det fuldstændigt gennemtestet. Nu er det os der skal teste det og så tager det meget længere tid – Sunday er et godt eksempel. Mange gange er det ikke implementeret godt nok. Da vi gang på gang oplever dette har jeg svært ved at se seriositeten i tiltaget.

Denne nye knap i forretningsoverblikket der kommer – hvad tænker du om det?

Jeg kan ærligt talt ikke se, hvad det skal hjælpe på kundetilfredsheden. Hvis en kunde ringer ind fra Randers og gerne vil snakke om køb af en bolig i Randers, så er det da smartest, at de snakker med en der er fra Randers området, der ved noget mere om det.

Det giver ingen mening, at vi skal være telefonbank. Da det blev nævnt, tænkte jeg, hvad fanden er tanken med det.

Hvornår kommer knappen?

Det er kun noget de har teaset for. Det vil være en kæmpe forandring som jeg ikke tror vil være særlig sjovt.

Hvor tit ville du gå ind og trykke på denne knap og ringe en kunde op?

Det kan nok tælles på en hånd. Altså med mindre jeg bliver målt på det. Der er andre kunder der kontakter os, og der er nok at tage fat på.

I DB i Norge arbejder man uden kundeporteføljer – hvad tænker du hvis I skulle det i DK?

Vi må læne os op af hvad de gør i de andre lande. Vi kunne have tabt mange flere kunder under Estland, hvis det ikke havde været pga. den personlige relation og kontakten kunde og rådgiver imellem måske igennem 10 år.

Det ville være et selvmål at få det i DK nu, måske om 10 år kan det være realistisk. Man skal tænke på hvilket marked man er i. I DK er vi den største bank, og vi har noget ansvar for, hvis Grete ikke kan blive betjent af den sædvanlige.

Hvordan påvirker alt det her med Estland dig?

Jeg har fået lidt hård på brystet efterhånden. Jeg har været igennem en del. Jeg synes ledelsen har lært meget gennem tiden, og udtrykker at de sætter pris på os som medarbejdere og at de er meget taknemmelige for os.

Påvirker det dit arbejde, at dette er sket?

Efteråret var hårdt og det blev jeg påvirket af. Der var meget hen over hovedet, vi skulle forholde os til og presset hen over hovedet. Hvor man bare tænker "fuck det" når jeg kommer hjem.

I den nye strategi video der er kommet ud – ligger de meget vægt på, at vi skal være forandringsparate. Hvad tænker du om det?

Jeg tror aldrig jeg har brugt ordet forandringer indtil jeg hørte der var en forandringskonsulent her i DB. Jeg er ved at blive pisse træt af ordet forandringer og forandringsparat. Kan vi ikke bare sige nej til, at vi er parate til noget. Det er bare hårdt at være forandringsparat og det er os der har kontakten ud til kunderne. De forandringskonsulenter der laver dette, de sidder jo ikke og snakker med kunderne. Ledelsen skal bare tænke på hvor meget der bliver sendt ud til os, kontra hvor meget vi kan tage ind.

Er der noget du ellers vil dele med os?

Der er bare så mange forandringer – det er sku svært at følge med. Det går stærkt og man skal lige huske på medarbejderne. Det er også sjovt, at ledelsen ligesom selv glemmer forandringerne så snart de er sket. Så ligger de det hurtigt bag sig. Jeg trives ganske fint, men der er sku meget vi skal forholde os til.

Bilag 13: Referat af interview med afdelingsdirektør 1

Dato for interview: 01.03.2019

Sted: Danske Bank i afdelingsdirektørens filial

Inden diktafonen blev tændt: En kort præsentation til hvem vi er, hvorfor vi er her i dag og accept af lydoptagelse.

Hvor har du været ansat i DB?

Siden 1986 – Jeg kom direkte fra gymnasiet og var ude i godt et halvt år og så startede jeg i banken. Så har jeg været den slaviske vej, startede med at være elev, alle de gamle bankskoler. Så læste jeg bankens ledelsesuddannelse, som på det tidspunkt var Danske Bank Akademiet. Jeg tror efterhånden ikke der er et kursus i banken, som jeg ikke har prøvet. Så har jeg været ude og på en masse kurser om forandringsledelse, som vi kører på lederniveau. De sidste 22 år har jeg siddet i en lederstol som filialdirektør eller souschef.

Hvad indebærer det at være filialdirektør?

Her hos os er der ikke stor forskel. For min skyld kunne jeg lige så godt hedde skraldemand. Det der er vigtigt for mig er, at jeg har noget ledelsesmæssigt ansvar og jeg har mulighed for, at påvirke den retning som afdelingen bevæger sig i og jeg har mulighed for at udvikle på medarbejderne der er i huset.

Hvordan vil du beskrive jeres afdeling? (placering, titler mv.)

Vi har lige lavet en anden opdeling end da Nicole var her. Der havde vi de ældre med mere erfaring på den ene side af gangen, som jeg havde HR ansvar for. På den anden side havde vi alle de unge og nyansatte, dem havde vores forretningschef ansvaret for. Vi har nu prøvet at bryde dette op, vi har blandet de to teams. Vi har prøvet at blande en del af kunderne og HR ansvaret. Det er sjovt og det er udfordrende – det er meget anderledes end det der har været tidligere. På den måde er der stor forskel på at have anciennitet på 2 år og 42 år i banken.

Hvordan kommer denne forskel til udtryk?

Dem på 42 er meget selvkørende og de er sværere at få til at, implementere nye ting. Man skal heller ikke skære alle over en kam. Nogle har det sådan at alt nyt – Yes kom til mig, og det er ganske uafhængigt af dåbsattesten. De unge har ikke helt samme forståelse af hvad der skal sige at være ansvarlig overfor kunderne, kolleger – de er mere utålmodige. Der er meget opdragelse – der er helt basale ting, som ikke at kaste sig over morgenbrød inden jubilaren kommer ind af døren.

Hvordan er denne rokade i afdelingen blevet modtaget i jeres afdeling?

Jamen det var kollegaernes eget ønske, at vi skulle blandes. Vi spurgte dem om de havde lyst til det og involverede nogle stykker. Det blevet taget godt imod, men de ville ikke udføre noget af det arbejde der lå bag, så vi i ledelsen måtte selv stå for organiseringen af det.

Fungerer det bedre end før?

Ja samarbejdet fungerer bedre end før.

Der er også noget der ikke fungerer bedre kan jeg hører på dig?

Der er nogen der får nogle faglige udfordringer, hvor man skal sige, "du skal sige til hvis du er på gyngende grund". Vi padler lidt engang imellem – Når X ikke er der og har en stor portefølje og

Y er grøn og tager telefonen og siger til kunden "ja det kan lade sig gøre" – Øhh nå så har du sagt det, jamen så må vi se om det kan lade sig gøre. Det giver nogle udfordringer.

Hvad har over det senest år været den/de væsentligste ændringer i forhold til DB?
I forhold til vores organisation er vi gået fra en hierarkisk til en flad – en meget flad. Sådan at Mitchel, der er ansvarlig for alle vores filialer, er helt nede på filial niveau og ved hvad der rør på sig. Så han ved nøjagtig hvad der sker alle steder – det synes jeg er mega fedt. Det er blevet lettere at kommunikere og de tager meget imod åbent, ærligt, konstruktivt og konkret feedback.

Har du et eksempel på det?
Det kan f.eks. være da vi skulle udvikle Sunday, der var filialen her testafdeling og vi syntes det var mega tungt at arbejde med. Denne feedback gjorde, at Mitchel kom herud og prøvede det på egen krop og sad sammen med en af rådgiverne. Det har vi aldrig nogensinde prøvet før. Generelt det med at ledelsen gerne vil høre hvad medarbejderne har at sige, er helt nyt, sådan har det aldrig været før.

Hvad tænker du om ledelsen gør det?
Jamen det er fedt! Det forpligter – Det er rigtig godt. Det har også været det rådgiverne på gulvet har efterlyst.

Hvad med ændringer der har påvirket medarbejdernes hverdag?
Uhh der har jo været mange. Hvis man bare skal tage hvad der er kommet inden for de sidste 5-8 år, etablering af mødeservice, produktion af vores dokumenter. Hvad man har været dygtig til førhen, er der ikke behov for længere, da alt sendes til Litauen. Hvis du har været god til det førhen, bliver du nødt til at blive god til noget andet for, at holde fast i din stol. Det vi er gået fra er en rådgiver der kan producere, til en rådgiver der er udadvendt, dygtig til den bredde rådgivning og dygtig til at trække konsulenter ind hvis der er behov for det overfor kunden – det er meget anderledes. Den anden ting er digitaliseringen, man skal til at undervise kunden i net løsninger, mobilbank. Det er meget anderledes i forhold til tidligere.

Hvilken krav stiller det til medarbejderne?
At man selv følger med og har en finger på pulsen.

Hvad stiller det af andre krav til dig som leder?
Ingen. Det er meget nemt.

Generelt set, hvordan ser du så at medarbejderne tager imod forandringer?
Det afhænger meget af hvad det er. Vores nye mobilbank, ja de er glade for hjulet (den gamle mobilbank), men de kan også godt se der er behov for der kommer noget nyt. Man skal lige øffe over der kommer noget nyt, men så kommer de også med over. Noget der er tungere, er hvor man virkelig går ind og påvirker hverdagen, måden at arbejde på. De rådgivere der gerne vil de nye ting helt fra bunden er dem som er født nysgerrige. Så er der en anden gruppe, som følger med til husbehov, men de har ikke købt ind på det helt nye, fordi for nogen er det puha jeg skal på pension om 3 år, så jeg kører på det gamle. For andre kan der være tale om, at de er bange for at lave fejl i det nye system og vi ikke har kontrol på samme måde mere, da vi har givet meget af det videre til kunderne. Det der er svært når vi implementerer sådan noget, er at vi får ramt alle så man kan se nødvendigheden for denne forandringsproces. At det er kommet for at blive og er en del af den nye hverdag og det skaber store udfordringer.

Hvordan håndterer du det, når det skal kommunikeres ud til dem?

Det er forskelligt. Jeg vil ønske at vi havde siddet inde ved siden af, fordi der har vi en hel væg plastret til med forandringsledelse. Vi sidder og ser nærmere på, hvor stor en forandring der er tale om, hvilke barrierer vil vi møde i forbindelse med implementeringen. Hvordan får vi hele gruppen informeret så de tænker, at en forandring er god og den holder vi fast i.

Hvis I kører igennem denne forandringsproces hver gang, hvordan vurderer du så det bliver modtaget af medarbejderne?

Vi kan klart mærke en forskel. Efter vi er begyndt med forandringsledelses modeller og at bruge dem i vores præsentationer, er der en langt større forståelse for de ting vi gør og en langt federe feedback. Og det er konstruktivt det der kommer. Jo bedre vi bliver til at bruge dette værktøj, desto lettere bliver det for os at implementere nye tiltag. Vi skulle gerne ud i ikke at skulle re-implementere noget.

Konceptet vi åbner banken op – hvad går det ud på?

Vi vil gerne være tilgængelige. Vi vil gerne have alle kunderne igennem, så når de ringer så skal de ikke lægge en telefonbesked. Så vi har gjort det, at vi har ryddet kalenderen. Sådan at det eneste der må stå i kalenderen, er kundemøder som er aftalt på forhånd, private ting eller hvis man går før tid. Det har betydet at vi er gået fra at have 30 % af vores telefonopkald til at have 60% igennem første gang.

Vi bygger videre, så vi udvider åbningstiderne fra 8-18. Vi har introduceret det fra alle rådgivere, at dette er et pilotforsøg og vi gerne vil have rådgivernes hjælp. Vi har sagt det er frivilligt og vil evaluere på dette efter sommerferien. Så har vi haft en medarbejder fra Gl. kongevej inde og fortælle om det, da de har været pilottest længere tid end os. Vi har fået kolleger til at melde ind på alle dage, både morgen og aften – så de har meldt ind langt over vores forventninger.

Hvilke tiltag over det sidste stykke tid har haft størst indflydelse på rådgivernes hverdag?

Det tror jeg har været at fjerne blokkene i kalenderen – fordi det var knap så frivilligt. Det har vi har fået onlinemøder med 24 timers varsel – det stiller store krav til planlægningen hos rådgiverne.

Hvordan tog de imod online møderne?

For nogen klappede de bare i hænderne og andre de sidder og siger fuck det er noget lort. Alt det administrative arbejde kan ikke laves i blokke og det stiller større krav til rådgiverne.

Hvordan blev online møderne kommunikeret ud til rådgiverne?

Det var et diktat oppefra, men det blev kommunikeret ud på et morgenmøde. Der har været rigtig meget sparring 1-1 i denne sammenhæng.

Kommer rådgiverne så til dig?

Ja jamen som du ser er det hele afdelingen.

Hvordan var det for jer at skulle melde det ud?

Anderledes. Fordi det er en helt ny måde at booke møder på og det er svært at overbevise en rådgiver, at det er lige så vigtigt, at give direktør Hansen en god kundeoplevelse, som den unge potentielle direktør Nielsen. Alle kunder er lige meget værd.

Hvordan oplever du at der er blevet taget imod, at kunderne selv kan bestemme af hvem og hvor de vil ekspederes?

Vi er ved at vænne os til det. Der er gået noget tid. Vi har kørt meget med dine, mine og vores kunder. Vi er ved at bløde lidt op, men vi er ikke helt i mål endnu.

I Norge arbejder man helt uden kundeporteføljer – hvad tænker du om det?

Der har man jo vores kunder. Jeg tænker man skal tænke sig grundigt om og man skal tænke over hvordan det bliver implementeret og fortalt til rådgiverne. Man kan vende den sådan, at uanset hvilken kunden man betjener, skal man sørge for, at pågældende får den fedeste oplevelse i DB. Samfundet forandrer sig og qua der er så mange online og virtuelle banker og hvis vi ikke tager vores del af det markede, så mister vi vores kunder. Det er hårdt at sige til rådgiverne, at det nok er vejen frem, men vi skal tage det bedste fra begge verdener. Vi skal honorere kundernes ønske om, at blive betjent hurtigt.

Hvis du skulle melde dette ud på et morgenmøde i morgen tidlig, hvordan tænker du så det vil blive taget imod?

Det ved jeg ikke. Jeg skal kigge godt på forandrings plancherne først, fordi det er noget af en forandring der skal meldes ud. Men det kommer jo nok lige om lidt og det kan sagtens lade sig gøre.

Hvilke tanker gør du dig om den nye "knap" der kommer i forretningsoverblikket?

Jeg synes det er så fedt vi får den knap, men vi skal på en eller anden måde tænke ind, at vi får de faglige kompetencer og kundeoplevelsen til at spille sammen.

Hvad tror du der bliver den største udfordring ved, at få den implementeret?

Det er nøjagtig det samme som onlinemøder. Vi skal være dygtige til at tage opgaven til os og give kunden den bedste oplevelse. Vi skal være dygtige til at bruge de fagligt kompetente rådgivere til at løse de opgaver, der ikke kan løses på/ved knappen. Jeg tror det bliver en kæmpe opgave, og vi taler om mange variationer af knappen og jeg tror ikke det til en start bliver Norge-løsningen.

I slutningen af 2017 ændrede man titlerne – Hvordan oplever du det har påvirket medarbejderne at have fået nye titler?

Der var stor dialog, der da de skulle have dem. Et halvt år efter var der ingenting. Det kom sig af, at vi sagde at alle laver det samme som de har gjort førhen, vi hedder bare noget andet. Så længe vi respekterer hinanden for dem vi er i huset.

Nu siger du der var stor dialog der det kom ud – hvad gik det ud op?

Dialogen dem og os. Den store humle var også at privatrådgiverne var et team, hvor man hjalp hinanden. De personlige rådgiver havde deres egen "familie". Frustrationen gik meget på, hvorfor skal privatrådgivere være det samme som personlige, vi kan ikke det samme. Alle har jo nogle forcer, som jeg mener skal frem i lyset. Så lærer vi af hinanden og bliver alle sammen gode i sidste ende.

Hvad tror du det har betyder for kunderne?

Jeg tror ikke det har betydet så meget. Men det er ensartethed udadtil og det synes jeg er positivt.

Er der noget du tænker, at dette her burde vi spørge dig om?

Banken har ændret generel holdning de sidste 2 år inden for forandringsledelse. Der er kommet noget leadership ind og det er en meget stor forandring, det er sjældent det er nødvendigt at trække management kortet. Vi skal sørge for, at vi er klædt godt på til forandringer. Vi har fået forandringskonsulenter – det har vi aldrig haft før. Som går ud og laver sparring med cheferne og det er mega fedt. Det er legalt at alle skal lære og det er den vildeste udvikling på HR/personale i mange år.

I skal til at have Mytalk og People review – hvad tænker du om det?

Det eneste jeg kan få ondt i maven over er review, som er min del af samtalen og den kan jeg bestemme hvordan foregår og hvordan. Mytalk er medarbejderen, hvor medarbejderne kan

vælge hvor ofte og sætter selv dagsordenen. Det at der ikke er nogen vejledning til hvordan man skal gøre det, det synes jeg er meget fluffy, men bring it on. Det skal nok blive sjovt og det stiller sindssygt store krav til medarbejderne. Jeg kan i forvejen gå ud og nævne navne på X antal personer herude, som ikke laver forberedelsen og er ligeglade med den Mytalk.

Bilag 14: Referat af interview med afdelingsdirektør 2

Dato for interview: 05.03.2019

Sted: Danske Bank, i afdelingsdirektørens filial

Inden diktafonen blev tændt: En kort præsentation til hvem vi er, hvorfor vi er her i dag og accept af lydoptagelse.

Hvor lang tid har du været ansat i DB?

Jeg har snart været ansat i 15 måneder.

Hvad indebærer det job?

Den daglige leder. Det indebærer sjove opgaver som er en del af jobbet og mindre sjove opgaver. Alt fra kontrol, opfølgning, det er selvfølgelig fedt men også ting der ikke er så fede at følge op på. Implementeringer, forandringsledelse, skabe motivation og gå forrest.

Hvordan vil du beskrive en typisk hverdag for dine medarbejdere?

Travl. Består af kundekontakt i mange forskellige niveauer – fysiske, elektroniske og så er der mail. Så er der en del der er planlagt og en stor del der ikke er planlagt, som er de kortvarslede møder, som jeg tror de mener kan være en stressfaktor.

Hvorfor tror du de føler det er en stressfaktor?

Det er det de siger! I gamle dage satte de pris på, at de kunne planlægge deres egen tid. Det kan jeg også huske fra da jeg selv var bankrådgiver, at det var fedt selv at kunne planlægge og bestemme ting. Før i tiden spurgte kunden lov til at få et møde og nu kan de bare booke et. Det ved jeg, de har det meget svært ved og det mindset har ikke ændret sig endnu.

Hvorfor tror du ikke deres mindset har ændret sig endnu?

Det er jo vaner og det er svært at ændre. Det kan også være de ikke har købt nok ind på ideen om, at verden ændrer sig. Den kan jo ligge på mig og banken, og om vi har været gode nok til at implementere det og skabe den forandringshistorie. Vi taler meget om denne her brændende platform om du så er en bank eller et supermarked er vi jo nødt til i dagens Danmark at kigge udefra og ind. Hvor vi tidligere kiggede indefra og ud.

Hvilken krav mener du det stiller til medarbejdere?

Hvis jeg går tilbage til dengang jeg var bankrådgiver skulle man sørge for at have x antal møder booket til uge 2,3 osv. Det gør vi jo ikke i dag, der tager vi det fra dag til dag. I en højere grad skal vi ikke se så langt frem.

Hvad stiller det af krav til dig som leder?

At jeg ikke er så bange for det, som ikke er planlagt. Stiller krav om, at jeg skal fortælle dem, at de ikke skal gå og være så forberedt som de tror de skal. Vi som mennesker kan i høj grad godt lidt at vide hvad vi skal og jeg siger til dem, mød nu bare op til et møde med et stykke papir og en kuglepen og så tag den derfra. Hvis kunden vil have et møde i morgen, har kunden ikke samme forventning til at få et stykke papir med to streger på.

Hvordan tager medarbejderne imod det?

Ikke særligt godt. F.eks. i mandags der jeg havde en Mytalk med en medarbejder, hun sagde at hun havde svært ved at administrere tiden og finde tid til det hele. Her snakkede vi så om at hun måske forbereder sig for meget. Så sagde jeg til hende at I min optik kan du bare dukke op

med et stykke papir i hånden til mødet – men det sagde hun at hun ikke kunne. Det endte med, at jeg sagde at vi finder et møde og så holder jeg det, hvor hun så er med. Jeg er overbevist om, at man godt kan og ved at gå forrest kan de give mig feedback og tage noget med derfra.

Hvad ser du som de væsentligste ændringer i den tid du har været her?

Der er nogle produktmæssige ændringer, som stiller krav til kompetencerne som rådgiver. Men det giver flere muligheder. Men det er ikke den der fylder mest.

Den største ændring er at vi arbejder mere hen imod at arbejde udefra og ind. Det giver udfordringer, det giver ryste posen oplevelser. Dette kommer til udtryk ved, at vi ændrer vores åbningstider, jeg havde egentlig foreslået at vi også tog weekenderne med. Det kommer på et tidspunkt, jeg vil sige måske inden for 2 år, så tror jeg på at vi har en hverdag hvor vi også arbejder i weekenderne.

Hvordan tror du det vil blive modtaget?

Formentlig på samme måde som nu. At en forandring tager tid.

Hvad vil det betyde for dig som leder, at skulle melde det ud til medarbejdere?

Det har jeg det fint nok med. Når det er sagt så synes jeg ikke selv det er fedt at skulle undvære en weekend, men det vil give nogle fridage på andre tidspunkter og muligheder.

Tænker du de andre ledere har det på samme måde?

Jeg tror de vil have det på samme måde, når vi først har vænnet os til det er det fint nok.

Hvad tror du er de største modstande du vil møde ved at implementere det?

Den vil nok komme under modstandsniveau "jeg kan ikke lide det" i ADKAR (en forandringsmodel vi bruger).

Hvad vil du gøre her som leder?

Jamen jeg vil skabe forandringshistorien ligesom vi gør med alt andet. Skabe en forståelse for, hvorfor vi gør det. Man skal bagefter have respekt for, at de skal bruge tid på at bearbejde det og snakke om det. Få tilpasset hverdagen mv.

Hvordan er din opfattelse af, hvordan ændringer bliver taget imod af medarbejderne?

Det kommer an på hvad det er. Mobilbank, Hjulet er en gammel version som dør i september 2019. For ledelsen er dette en kæmpe forandring, vi skal have træningsdage mv. Det er ikke kun kunderne der skal bruge den nye version det er også medarbejderne. I min verden er det ikke en kæmpe forandring, kan ikke forstå hvorfor vi ikke bare gør det nu med det samme. Alle medarbejdere har den nye version, men bruger den ikke endnu. Hvorimod hvis vi skulle til at arbejde i weekender, ville det være større.

I din afdeling fornemmer du så der er nogle medarbejdere der giver lidt modstand ved forandringer?

Ja det er der. Jeg har for nyligt testet nogle sagsmasker, på 5 medarbejdere hvor jeg bevidst valgt 2 som er langsommere til at få nye ting implementeret og nogle som er vant til at arbejde med sådan noget. Den ene har ikke så meget modstand, han er bare langsom til at få sådan nogle ting i gang.

"Vi åbner banken op" – hvad går det ud på?

Vi kigger mere udefra og ind. Vi skal gøre det nemt for kunden at komme ind i vores butik.

Hvad tænker du om konceptet?

Jeg synes det er fedt. Det her med at det er kundens beslutning og kunden selv kan vælge hvor akut behovet for rådgivning er.

Hvilken ændringer med at åbne banken op, har haft størst påvirkning på medarbejdernes hverdag?

Book møder online. Selvom vi her i afdeling er test for udvidet åbningstider, så er møder online klart det som fylder mest. Det føler medarbejderne kan ødelægge deres daglige planlægning.

Hvad tror du det betyder for deres daglige arbejde?

Det er et stressniveau.

Hvordan håndterer du det?

Det forsøger jeg at håndtere ved at sige, at der altid er en ting der er vigtigere end en anden.

Lære at forventningsafstemme med kunden og forholde sig til det. Så skal vi lykkedes mere som hold og ikke individer.

Bliver du mødt med, at medarbejderne gerne vil have du prioritere opgaverne for dem?

Nogle gange - men jeg får den følelse i kroppen at når de spørger, at de oftest bare har behov for, at få det ud. Jeg tror det har meget at gøre med den nærmeste leder og det at bevare et køligt overblik og ikke se stresset ud.

Hvad ser du som de største fordele ved "online mødebooking"?

At vi giver kunden muligheden. Jeg har svært ved at forstå, at man brokker sig over at en kunde har booket et møde til i morgen og så der bliver sagt, at det ikke engang er min kunde.

Alternativet er jo at jeg selv skal have booket møderne på plads i kalenderen. Det slipper de for.

Hvorfor tror du de stiller sig lidt på bagbenene over det?

Fordi de mister kontrollen over deres egen planlægning.

I forhold til deres andre arbejdsopgaver de har, gør du så noget for at lette presset for dem?

Det gør jeg nok ikke. Vi har 37 timer og dem skal vi bruge når vi er her. Jeg vil gerne have et miljø, hvor der er plads til at trække vejret. Jeg prøver at sætte rammen for, hvad det er vi skal prioritere, hvad der er vigtigst for os.

Gør du noget du noget for at styre deres kalender?

Hver dag kl. 10.30 har vi faktisk alle en time i kalenderen til at ringe ud. Nogle gange er jeg lidt en politimand og er efter folk hvis de ikke ringer ud. Det er meget old school diktator – det er vigtigt at de overholder den tid der er afsat ellers går de første 10 min med at pille navle.

Hvordan tager de imod det?

Hmmmm... Jeg håber de har taget det fint – hvis ikke håber jeg de siger det til mig. Hvad jeg skal gøre anderledes, så det bliver naturligt. Det er ikke nemt for mig at være den hårde type. Men nogle gang skal man måske bare være en idiot.

De ved godt, at de godt kan gå til dig med sådan feedback?

Ja det tror jeg. Vi har et godt forhold. Jeg synes jeg kan snakke med dem om alt, både privat og arbejdsmæssigt.

Hvordan har du oplevet af ændring af arbejdstitler er faldet ind i medarbejdergruppen?

Det har været begrænset hvad jeg har oplevet, da jeg startede lige deromkring. Det er ikke noget der fylder hvis du spørger mig. Det kom til udtryk i vores afdeling at team rådgiverne sad et sted og vi nu har blandet dem.

Det jeg hører dig sige er, at alle titler udadtil er strømlinet?

Ærligt talt så ved jeg det ikke.

Oplever du det gør en forskel for medarbejderne internt, at man stadig har segmenter opdelt?
Ikke på grund af det, mere pga. "online mødebooking".

I DB i Norge arbejder man helt uden kundeportefølje – hvad tænker du om det?
Det kunne ikke implementeres i denne afdeling. Da kunden ikke kan vælge rådgiveren, hvis de ønsker det.
Nogle medarbejdere vil være mere parate til det end andre, men det ved jeg sku ikke. Jeg tror ikke på det kommer, jeg tror ikke kunderne er klar til det fordi det kommer an på hvad det handler om i den enkelte situation, emnet mv.

Den nye funktion i forretnings overblikket – hvordan tænker du det vil blive taget imod?
Heldigvis er den nævnt for lang tid siden og så vidt jeg kan forstå ved ingen hvordan, hvornår mv. Så den er i deres underbevidsthed. Det vil kræve noget mindset, omkring hvad det så er man skal prioritere. Det ville være en stor forandring

Hvad ville være den største udfordring ved at skulle implementere det?
Få det til at leve. Jeg kan godt skabe forandrings historien, men hvis det ikke "lever" skal jeg være politimanden bagefter. Når, hvis og hvordan den kommer så bliver det en udfordring.

Er du sikker på alle dine rådgivere ved denne funktion kommer?
Nej – Markedsdirektøren har nævnt det og det sagde den ville komme. Den største udfordring er, at få dem til at lytte, så hvis ikke alle har hørt om det er det derfor.

Vi har en forståelse af, at medarbejdere der har været her i længere tid ikke tager nye tiltag seriøst førhen det er sket – hvordan oplever du det?
Den bedste leder kan behandle alle medarbejdere forskelligt ved at behandle dem ens. Udviklingen går op og ned, nogle tiltag kommer igen. Mytalk er meget reflekterende og hvis jeg beder Peter på 61 år om, at fortælle mig hvad hans livsdrøm er. Så udadtil, er jeg nødt til at fortælle et fælles budskab, men når man har dem 1-1 kan vi godt aftale andet.

Nu siger du selv, at du er god til at lytte. Bruger du også selv det i din ledelsesstil?
Ja og nej. Jeg er selvfølgelig ikke perfekt. Nogle gange så fanger jeg dem og bruger dem, andre gange ikke. Det kan være på morgenmøder og 1-1.

Bilag 15: Referat af Interview med Markedsdirektøren

Dato for interview: 05.03.2019

Sted: Danske Bank

Til en start angående Sidses opgave, har du brugt denne feedback?

Men altså konklusionen på Sidses opgave er jo, at forandringer er en svær størrelse at arbejde med. Og det ved vi jo godt, og det er derfor vi træner lederne i forandringsledelse, fordi lederen skal jo også igennem en forandringsproces på nogle opgaver, og hvis man ikke selv har forstået hvorfor og ikke helt har købt ind til, hvad kan det give af værdi det her. Så kommunikationen videre i systemet, den bliver ikke så energisk og nærværende og god, fordi man ved ikke helt selv hvorfor man skal det her, og synes måske ikke det er nogen god ide. Så derfor er det også vigtigt at lederen kommer igennem den proces. Og så nu har lederne så været i proces i noget tid, og så skal de ud og fortælle om det, de har måske kendt til det længere og snakket om det flere gange. The curse of knowledge, de har været et stykke tid inde i processen, og når de så skal fortælle det til medarbejderne, så skal de lige huske at de ikke er der hvor de er nu, men måske der hvor de var for 2 uger siden. Og hvordan var det nu det var at være der i den del af processen? Så man ikke bare tror at det lige (knips med fingrene), alle bare er med efter 2 sekunder.

Hvor længe har du været ansat i DB?

Ja siden 1 november år 2000, det er lidt mange år. Været rådgiver, og været det i Spar Vest inden da. Så fik jeg en chance for at blive souschef i en filial, og så har jeg så været leder siden 2002 i forskellige jobs og sådan mere og mere ledelse, og nu sidder jeg så som markedsdirektør med de her 12 filialer og ansvaret sådan overordnet set for filialdirektørerne.

Og hvad indebærer det?

En opgave som går ind mod koncernen, jeg er sidste led i filialnettet sådan ind mod vores strategiske, landedirektør Thomas Mitchell, men også sådan alt hvad der ligger i Danske Bank som kan have indflydelse på vores arbejde ude i filialnettet. Der kan man sige, at jeg ligesom er den øverste derude i filialnettet, men også den som alligevel er tæt nok på til at kunne forstå en rådgivers hverdag. For jeg sidder ikke i et eller andet beskyttet værksted og arbejder med udviklingen af banken i en eller anden retning. Jeg er rent faktisk ude i filialerne og oplever hverdagen derude. Så der går en stor del af min tid med at være i alle mulige projekter, så det er jo meget spændende også at være en del af det, og så kommer jeg ud og holder nogle indlæg i en del af organisationen. I torsdags var jeg ude hos business development, de vil gerne vide sådan lidt hvad der rører sig ude hos os, hvad arbejder vi med, hvad har vi fokus på? Så jeg kommer lidt rundt i banken og er med i nogle forskellige projekter. Så kan man sige, så bruger jeg de her 11 filialdirektører jeg har i reference. Der bruger jeg selvfølgelig noget tid sammen med dem, holder nogle møder og kommer ud i filialerne og er synlig. Sådan forholder mig til hvad fart og retning vi har i markedsområdet, hvad er det vi fokuserer på. Vi ved godt hvad vil vi gerne lykkedes med. Vi vil gerne være nummer 1 på kundeoplevelser og give den gode kundeoplevelse til kunderne, vi vil også primært fastholde vores kunder, vi har ikke verdens bedste image, så vi skal kæmpe lidt hårdere for kunderne og vores tiltrækningskraft er exceptionelt lille lige nu. Det vil sige, hvis det ikke er via en ambassadør der taler godt om os, så lykkedes vi nok ikke med at stille os op ude på gaden og kapre kunder. Men at have en dialog med filialdirektørerne om, hvad gør i så, for at leve op til målsætningerne og skabe kundetilfredshed og sørge for vi fastholder. Og kan vi tiltrække kunder så er det også fint, også det at vi skaber noget værdi i fællesskab med kunderne og det er noget der skaber værdi både

for kunderne og for banken. Og så har jeg sådan set en lidt mere kedelig del, synes jeg selv, det er sådan en 60 mails om dagen opgave, så hvis man er halvanden dag væk, så er det jo som sådan en ludobrik engang imellem. Man kan jo godt lide at være on top og have overblikket over tingene, men at have styr på noget nogen gange, og det må jeg jo bare konstatere at det også er en del af opgaven og sikre at jeg også får prioriteret de der 50-60 mails i løbet af dagen. For nogen gange skriver en medarbejder med en pris eller noget andet spændende, så jeg tager altid det kundevedte først og prøver at prioritere den vej igennem, og hvis det er noget internt, så må det lige vente lidt. Så der er jeg sådan lidt overordnet leder, at være en del af bankens organisering og prøve at trække banken i den rigtige retning, øhh og så egentlig også drifte. Altså sørge for al den information der kanaliseres ned gennem mig, at det rent faktisk bliver filtreret og sorteret og kommer videre.

Du nævnte også lige medarbejderne og deres dagligdag. Hvordan ville du beskrive det ud fra dit synspunkt?

Man skal være god til at kunne håndtere uforudsete opgaver og man skal være bevidst om at man sidder i en rolle, hvor noget kan styres, men noget kan heller ikke styres. Så hvis man er til sådan rigtig strukturfascist, så vil man nok blive en lille smule udfordret i sådan en rolle.

Hvad er det der ikke kan styres?

Jamen du ved ikke når du møder ind om morgenen, hvor mange kundehenvendelser der ligger og hvor mange gange telefonen ringer i løbet af dagen. Dukker der noget op nede i skranken i Valby, og Ninna sidder og opretter kunden, jamen så er vi nødt til at stoppe op og hjælpe dem. Vi er en servicevirksomhed og vi bliver nødt til at have en medarbejder som kan have sådan et struktur og kvalitets gen, men som også kan rumme det job, hvor du ikke ved præcis hvad du skal lave i dag, hele dagen.

Hvad stiller det af krav til medarbejderen?

Det stiller jo det krav at du er struktureret, samtidig med at du er fleksibel. Så skal du selvfølgelig have en god viden og være god til at tilegne dig viden. Der sker jo også forandringer sådan rent vidensmæssigt hele tiden. Så kommer der nye lov forandringer og nye direktiver fra EU som vi skal implementere. Så det at, hvis du var god for et år siden, sådan rent fagligt og vidensmæssigt og systemmæssigt, hvis du så ikke har rykket dig med, så er det ikke sikkert du er god mere, eller lige så god i hvert fald. Selvfølgelig er der nogle ting som er det samme, ja meget af rådgivningen, økonomi og boliglån, andelsboliglån, det jo ikke sådan at verdenen skifter fuldstændigt karakter. Så vigtigst af alt, at man har evnen også til at tage imod de her forandringer og evnen til at navigere i en hverdag, hvor du ikke kan vide præcis hvad du kommer til at lave den dag. Du ved noget af det, for det har du selv planlagt, møderne og sagerne, men resten det ved du ikke.

Hvis du skulle se et år tilbage, hvad tænker du så har været nogle af de største forandringer som har skabt væsentlige ændringer i medarbejdernes hverdag?

Det er super individuelt, men nogle.. et område som jeg godt var ret opmærksom på, og jeg sagde til cheferne at det her..., nu skal i sikre..., det her kan godt være en stor forandring. Det er at åbne kalenderen op. Det er det her med book møde online, at det kan komme ind, og at du ikke må styre din kalender selv. Og det er det her element af kontrol og struktur kontra det at være åben for kunden når kunden vil dig. Det har for nogen været en enorm stor forandring, fordi det har været noget tab af kontrol og der har været noget, "jeg er et voksent menneske, (og jeg forstår det jo godt), jeg kan godt finde ud af mit job, "hvorfor skal i nu bestemme hvad jeg må lave, hvornår skal jeg være ledig for møder, og hvornår skal jeg være åben for møder, det har jeg brug for selv at styre". Så den forandring har været for nogle mega stor og for andre har det været "nå det giver da god mening, så gør jeg det". Og fedt at vi alle sammen gør det fælles, for ellers var det lidt sådan at nogle var mega gode til at åbne deres kalendere. Det vil så også sige de fik det inflow der kom, hvor andre fuldstændig lukkede som en østers, og så står vi jo ikke

sammen om den opgave hvor vi skal lykkedes. Så det er lidt den tankegang der hedder en for alle, alle for en og så skal vi selvfølgelig sikre at der ikke er nogen der brænder af undervejs.

Ja selvfølgelig, hvordan håndterede i, eller hvordan håndterede du så det ud i forhold til filial direktørerne?

Jamen det gør vi sådan set ved, altså det gør vi ved at tage det op som en forandrings case og så tager vi det op på et ledermøde. Nu har vi lidt forskellige forandringer derhenne af efter sommerferien, vi skulle tage telefonen også, det var sådan lidt mere håndterbart, ja det lyder mærkeligt, men vi var lige nødt til at arbejde med at tage telefonerne. Vi/jeg er jo optaget, så vi lod den bare ringe ud, nogle steder mere end andre. Det var også en forandring, så er der det her med at åbne kalenderne, det gjorde lidt mere ondt i maven på nogen end det her med at tage telefonerne gjorde. Er det ikke rigtigt?

Jo det gjorde det nok - Men hvordan fandt i ud af at det gjorde det?

Jamen altså det gør vi ved, vi bruger det her ADKAR til sådan et forandrings ledelsesværktøj for at hjælpe os med at forholde os til at nu skal du ud og bede nogle mennesker om at gøre noget andet. Hvorfor skal vi det? Jamen hvad er forandringshistorien i det her? Jamen der var så, så vi var enige om der er noget omkring fællesskabet, om at stå sammen og en for alle, alle for en. Der er noget med, at hvad siger kunderne om det at være kunder i danske bank generelt? Hvorfor er vi kommet med det her book møde online? Kunderne siger hvor er i dog dygtige til at holde møder, men hvor er det dog svært at komme til at holde et møde med jer. Derfor er vi ligesom nødt til at, ligesom hvis man skal til frisør eller alle mulige andre steder, at give mulighed for at kunne booke ind, men hvis vi så lukker den mulighed ned, fordi vi har muligheden for at lukke ned for den. Jamen så nytter det jo ikke noget, for så er vi ikke kommet videre. Så vi prøver at træne i, hvad er forandringshistorien, og vi prøver at træne i, hvad vil jeg sige som leder, når jeg træder op på ølkassen. Hvorfor gør vi det her? Så forholde os til, hvad er det så vi skal gøre og så bliver vi nødt til at være lavpraktiske, hvad er reglerne for det her? Hvad skal vi starte med? Hvad skal historien så være? Er den så hakket i granit eller kan vi være modtagelige overfor input undervejs, og det kunne vi godt være modtagelige overfor undervejs. Men vi er nødt at køre sådan en proces med lederne og det prøver vi så og så sige, vi forholder os til awareness i adkar, som er hvorfor skal vi det her. Desire, hvad får vi ud af at gøre det her i fællesskab som hold? Knowledge, jeg ved ikke kender i adkar?

Du må meget gerne sætte lidt flere ord på den, og hvordan i arbejder med den?

Det er 5 bogstaver, A – awareness, meget kort hvorfor? D for desire, what's in it for me, og hvad sker der hvis jeg ikke gør det? Jo så bliver jeg fyret eller så bliver jeg en dårlig medarbejder eller så bliver de andre meget bedre end mig, eller hvad ved jeg. Nogle gange motiveres vi hen imod noget, andre gange motiveres vi væk fra noget. Det er sjovere at blive motiveret hen imod noget man gerne vil, nogen gange så er væk fra lige så effektivt. (Grin).

Nå knowlegde, "hvad fanden, det lyder spændende det her. Det kan jeg godt se at kunderne har adgang til vores kalendere og vi står sammen om det, det er sådan det skal være!" Det vil vi gerne! Hvad er det vi skal? Og det er det der har været den store udfordring for lederne, normalt er vi startet i knowledge og har sagt "godt, nu skal i høre her, fra i morgen af så er det sådan at alt der er i busy i kalenderen det kan være sådan her og alt der kan være free det bliver sådan her". Og så har vi ikke brugt så meget krudt på, hvad skal vi få ud af det. Så det er den her forandringshistorie inden vi træner i og det at få lederne gode til at få sat nogle ord på.

Så er der ability, evnen til at føre det ud i livet. Så skal vi forholde os til, er det her svært eller er det simpelt? Reelt set så er det jo ret simpelt, om man skal trykke oppe på busy eller free når man lægger noget ind i sin kalender. Så det er ikke rocket science det her. Alligevel skal vi lige sikre os at vi ved hvor det skal gøres og hvordan, og så skal vi lige følge op på og støtte, sådan at vi får forankret. Så nu er vi inde i det her, nu gør vi sådan her når vi booker noget ind i vores

kalender, og efter de her retningslinjer og det ligger nu helt naturligt, det er ligesom at børste tænder med højre hånd, det tænker vi ikke over. Hvis vi lige pludselig skulle gøre det med venstre, så på et tidspunkt bliver det helt naturligt, selvom det ville tage noget tid. Så det er sådan den proces som vi er i som ledere og bruger det her værktøj, og så har vi også sådan en change konsulent som træner med os engang imellem, i at træne i de her værktøjer. Jeg har besluttet, og det tænker jeg faktisk engang imellem lidt over, hmm hvor meget awareness/desire fik jeg lige med ind i den del?(grin), men nu skal lederne faktisk certificeres i forandringsledelse her i 2019, og det betyder ikke at de skal til en eller anden stopprøve, men de skal have en eller anden oplevelse, eller det er så change konsulenten som skal have en eller anden oplevelse, om at nu bor forandringsledelse godt hos den enkelte leder, og man kan bruge det i hverdagen, øh og se eksempler på det. Derfor har jeg sagt, mindst en gang i kvartalet, skal i bruge hele værktøjsskassen, som vi har indenfor forandringsledelse og hvor vi bruger alle elementer inden for modstands ledelse, og vi går ud og har en vi kan tage med som ambassadør. Det kan være ude i afdelingen så kommer afdelingsdirektøren og siger, "hva Nicole, hvad tænker du om det? Kan du ikke prøve og?". Altså sætter en ind i det før de andre, som så kan være med til at implementere det på sådan en måde. Det kan være enten den, hvor man tænker årh her vil jeg få den største modstand, hvor jeg ved at hvis jeg kan få dem med på. Hvis først hun vil det her, så vil de andre også, for hvis hun kan det her så kan jeg også. Tænkt eksempel. Men det kan også være en hvor man tænker, det her er den der vil være lettest at få med, så det kan man også. Men altså der er en helt masse forskellige elementer i forandringsledelse, som vi benytter os af. Nogle gange gør vi noget af det, hvor vi bare tænker okay, hvad, hvorfor? Hvad får vi ud af det, hvilken viden skal der til før det kan fungere i hverdagen og så bygger jeg lige en kort forandringshistorie op. Andre gange så tager vi den fulde pakke med modstandsniveauer og siger hm, hvilket modstandsniveau kan der komme her? Det prøvede vi også at gøre med den her forandring, vi åbner kalenderen op, men det er jo det her modstandsniveau der hedder; jeg kan ikke lide det. Der er også et modstandsniveau der hedder; jeg forstår det ikke, og så er der den svære der hedder; jeg kan ikke lide dig. Det vil sige hvis jeg kommer ud i afdelingen og skal fortælle om noget, og de ikke har tillid til mig som person og jeg før har skuffet dem. Eller ja det kommer han og siger, og så følger han aldrig op igen. Eller ja det har vi prøvet før for 2 år siden, det virker ikke og det var ham der stod i spidsen for det, så hvorfor skulle det virke denne her gang? Det kan være rigtig svært at arbejde med som leder, for du får det typisk ikke af vide. Altså Nicole kommer jo ikke over og siger Markedsdirektøren vi kan simpelthen ikke lide dig. Jamen altså den er svær at sige ikke? Så hvis der er det modstandsniveau, så kan det godt være svært at komme igennem. Derfor er det også vigtigt sådan generelt set at vi har nogle chefer, som medarbejderne de har god tillid til og som medarbejderne har lyst til at arbejde sammen med som holdleder. Som man tror på vil en det bedste, og som man har en god og åben dialog med, så man føler sig tryk og altså sådan så at den forhåbentlig aldrig kommer i spil. For så har vi sådan to tilbage der hedder jeg kan ikke lide det eller jeg forstår det ikke. Og det kan jo være, hvis du ikke forstår det, så kan der jo være det. Det vi også træner i som leder, det er det her med ikke at sætte den samme plade på, skulle jeg lige til at sige, altså hvis vi oplever noget modstand, skal vi være bedre til at sætte ord på, hvad er det lige der sker for dig, når jeg nu siger at du skal have din kalender åben? Så nogle gange så vil vi jo begynde at sige, du er jo godt nok sådan lidt altså, grunden er jo det og det og det. Men det kan være at Nicole siger til mig, "jeg kan simpelthen mærke inde i min mave, at jeg har i udpræget grad brug for kontrol, jeg kan mærke der gør det simpelthen ondt på mig at...". Og så kan jeg sige nok så meget fakta og kunden siger, men det er nogle følelser, så bliver vi nødt til at arbejde med de følelser.

Har i oplevet det?

Ja da.

Har i konkrete eksempler på medarbejder der har givet udtryk for at?

Ja det er jeg helt overbevist om, og det har vi jo også i forhold til når jeg nu kører lederne igennem. Vi er i gang med en forandring nu her, som vi arbejder med sådan rent ledelsesmæssigt og der står nogen, hvor jeg prøver at sige sådan modstands mæssigt, "hvor er du henne i den her forandring?" og der er også nogen der siger "puh jamen det her, det gør lidt ondt i maven" og så kan jeg jo komme med nok så meget fakta. Det hjælper bare ikke rigtigt på følelser. Så vi skal finde ud af om det er noget fakta jeg ikke forstår, eller er det fordi jeg ikke kan lide det? Og hvis det er fordi jeg ikke kan lide det, så skal vi være gode til som mennesker, at så skal vi jo have den empatiske leder frem og ikke den faktuelle leder frem. Altså hvis det er fordi jeg ikke kan forstå det, så skal der fakta på bordet endnu engang. Og der smider vi bare fakta på bordet, sådan historisk set, 8 ud af 10 gange, hvis man ikke tænker over det som leder.

Så hvis vi tager det her med vi åbner kalenderen op som udgangspunkt, hvordan ser du så at implementeringen er gået?

Jamen jeg synes, og det er jo der hvor, jeg kunne godt, jeg havde håbet den gik lidt bedre.

Og hvorfor det?

Nu det her det er jo noget jeg tror, ikke ved. Men jeg kunne være bekymret for at der er nogle ledere der har taget lidt for let på det.

Okay og hvad bygger du det på?

Jamen det bygger jeg sådan set på at når jeg har været rundt. Altså relativt kort efter vi gjorde det her, tog jeg på filial rundtur og var ude i alle filialerne, sådan inden for 14 dage alle steder. Og der synes jeg at der var nogle filialer, hvor jeg kunne simpelthen mærke, at det her det forstår vi ikke hvad skal til for. Og så bliver jeg jo bekymret, for okay, hvor meget krudt har du lagt i det her med at sikre dig at din forandringshistorie, og jeg ved jo.. Jeg kan jo ikke opleve alle ledere, så jeg ved jo ikke hvad de siger og hvordan de agerer, sådan faktisk. Og kunne give dem noget feedback hver gang de stiller sig op på ølkassen. Så der var nogen, og der var meget forskel på filialerne når jeg kom rundt. Nogle steder var det sådan helt "fint nok, det giver sq god mening at vi står sammen og vi kan også godt se her hos os, har vi fået mange book møder online, og nabo filialen har ikke fået så mange, så det er da fedt at de nu også kommer med. Sådan var der noget mindset nogen steder, og andre steder der var det sådan "det her, det kan jeg virkelig ikke lide". Så det bygger jeg på modstanden jeg har oplevet når jeg har været ude.

Du sagde i arbejder på det, med de her ledermøder. Men hvordan sikrer du dig så at de fortsat arbejder med det når de kommer ud, når du også selv frygter det her?

Det er jo der hvor, jeg fejler på min reinforcement, altså min opfølgning del. Hvordan arbejder i nu med den her forandring, øh og det er jo også en balance i forhold til.. Jamen nu har vi trænet i det her, vi har haft en træner ude i nogle timer på den her. Vi har siddet i vores grupper, X og Y har siddet sammen og arbejdet med den her forandring, og har fået mulighed og rum til at skabe deres forandringshistorie. Øhh, vi går ud og fortæller det her nogenlunde samme dag, fordi alle snakker jo sammen på kryds og tværs, og det muliges kunst er jo, jeg kan ikke være alle steder på en gang og det andet er det her med, giv nu vedkommende, den lokale chef og hans hold plads til at, jeg ikke skal rende og overvåge dem. Så det er det der balance i jamen nu har vi jo trænet i det her, og så afsted med dig. Og så have tillid til at selvfølgelig kan vedkommende jo gøre det her på en god måde.

Så jeg kan ikke, jeg kunne godt være et par steder, 2 ud af 11 steder, hvis det kører over et par forskellige dage, og der er også nogen gange hvor jeg er ude og egentlig være med på et morgenmøde for også at give feedback til chefen.

Ja for hvordan klæder du dem egentlig på, lederne, til når der kommer de her nye implementeringer?

Jamen det gør vi ved at samle dem, og så har vi nogle timer, hvor vi så også har vores forandringskonsulent med. Hvor vi så lige sikrer os at vi har vores værktøjskasse med til mødet.

Det vil sige vi har alle vores, altså det materiale vi har omkring forandringsledelse. Det har vi enten taget med, så vi har det hængende oppe på væggen og så vi kan sige okay, hvordan er de forskellige modstandsniveauer er og hvordan opbygger vi vores forandringshistorie? Hvor stor er den her forandring? Så er der sådan et skema, hvor vi kan gå ind, det er sådan en firkant. Okay er det her en stor forandring, og det her er jo vores vurdering, eller vil vi vurdere det her er en lille forandring? Og hvis det er en lille forandring, jamen så mødes vi jo nok ikke om den. Og så kræver det altså et rum til at træne i det, og så er det så ens eget ansvar at gå ud og levere varen efterfølgende.

Du siger at de så får lov til at være med til at skabe den her historie, betyder det så også de får selv lov til at vælge hvordan de kommunikerer budskabet ud i afdelingen?

Yes

Også materialet der bliver præsenteret og sådan nogle ting?

Ja det kan de gøre fuldstændig som de vil.

Okay, hvordan arbejder i så med at sikre at de har samme forståelse af forandringen som du har?

Jamen det gør vi jo.... reelt set kun lige i det her træningsmiljø, og så har jeg jo selvfølgelig løbende dialog med dem.. Men igen er det jo ikke sådan at det nødvendigvis, fordi vi har trænet i det her med vi åbner kalenderen op, og så er det jo igen..., nødvendigvis ikke sådan at det er noget jeg kloger mig sådan helt vildt på i detaljer efterfølgende. Det er jo typisk et morgenmøde og så kan det være vi taler sammen efterfølgende og hvordan går det?

Gik det som forventet og hvad for nogle holdninger mødte du i din dialog med dem? Og jeg oplevede ikke rigtig nogen modstand, har jeg også hørt nogle gange, og vi kan jo aldrig rigtig vide om det er fordi den har siddet lige i skabet eller det ikke var en så stor forandring. Så hvad er årsagen til at vi ikke møder modstand når vi havde forventet modstand. Er det fordi man ikke melder den tilbage som medarbejder, at der er modstand, eller forstod man bare (knips), der er blev leveret på en god måde og gik bare lige ind hos alle, fordi at hvis vi kan få alle med på den her forandringsrejse sådan nogenlunde. Der er vi jo forskellige som mennesker, der er nogen de kan gå den igennem på 2 minutter og være sådan "yes, det er jeg klar på". Og det samme menneske kan så i næste forandring være lige den der er langsomst, for lige her der betød det meget for vedkommende. Så vi kan jo ikke rigtig styre det, det kunne jo være rart nok, hvis den ene, altså der er 5 der bare ikke forstår det og der er 5 der siger "hvorfor er vi ikke kørt endnu", det kan jo være svært så at navigere i som leder. Så vi skal jo gerne prøve at se om vi kan få folk med, sådan nogenlunde samtidig. Så det er jo kunsten at træne, og så gå ud og føre det ud i livet, sådan uden og. Altså man kan jo tage konsulenten med og man kan tage mig med, men der er ikke så mange der gør det.

Og hvad tænker du at det kan der være årsagen til?

Jamen det kan jo også, lidt ligesom det her med at åbne kalenderen op. Jamen jeg er en erfaren chef her, det kan jeg godt, den opgave her den kan jeg godt håndtere, uden at jeg behøver have en med på sidelinjen. Et ægte ønske om, altså afdelingsdirektøren i den ene afdeling, han gør det meget mere end de andre! Han efterspørger feedback meget mere end de andre. Han vil rigtig gerne have det, så han inviterer mig jævnligt til noget, hvor han skal stå på scenen, og så siger han hey chef. Så når jeg kommer ud på fredag, så har han planlagt noget hvor, det kan jeg give ham feedback på. For det er en del af casen, altså så tager jeg sådan en forandring og så spiller jeg også op til den enkelte chef, jamen i forhold til din forandring og din udvikling, jamen så når jeg nu dukker op en dag og du har en forandring du skal implementere. Jamen så læg det da den dag, for så kan jeg jo give dig noget feedback. Det gør han i større stil end de andre. Øh og det er.. måske er der noget, ja jeg behøver ikke at have en med på sidelinjen, jeg kan godt selv.

Nu bliver jeg lidt nysgerrig på, hvordan arbejder du med forandringen inden du skal udmelde det for lederne?

Jamen jeg prøver jo at forholde mig til, hvor stor er denne her forandring og så forholder jeg mig til, ja men hvilken modstand tænker jeg at jeg kan møde her. Har jeg selv forstået hvorfor, har jeg selv købt ind til det? Skal jeg udfordre et eller andet opad? Indad? Whatever. Inden jeg er klar til at melde det videre, for jeg kan jo også stå med noget, altså der er noget, altså nogen gange skal jeg også bare være ærlig, altså man kan ikke købe ind til det hele. Jeg skal skrive under på samtlige bilag for alle filialdirektørerne, i hele Danske Bank skulle jeg lige til at sige. Da den forandring kom, der sagde jeg det var noget lort, for det mener jeg kraftedeme. Så det var sådan en, den køber jeg bare ikke ind til. Det er jo noget skidt at sige, men der bliver lavet sådan en regel om at hvis Nicole skal købe morgenbrød, så skal hendes chef skrive under på det, øh før hun kan få sine penge. Og hvis chefen han køber morgenbrød så skal jeg skrive under på det før han kan få sine penge. Og det er ligemeget, altså nogen gange skriver jeg på 12,5! (Grin). Så kommer jeg ud i en afdeling og så siger de vi har lige 3 bilag du lige skal skrive under på, altså COME ON! Det virker også som sådan en lille forandring, men altså nåh. Men normalt så køber jeg ind og prøver at forholde mig til, okay hvordan skal vi, hvordan skal jeg lykkedes med at kommunikere den her ud. Og nogen gange der tænker jeg, "arh den sad sku ikke lige i skabet med den der, det er gået lidt for stærkt, for du glemte vist lige at sætte dig ned og reflektere". For det er den fase der, hvor nu kommer der en ny mail, (fjyt), videre med den, og så hovsa, der var vidst lige noget forandring der og øh, den blev bare lige sendt videre.

Og det er noget du selv opdager eller er det noget du bliver gjort opmærksom på?

Typisk så er det noget jeg selv opdager, at øh, jeg har arbejdet med adkar i flere år. På et tidspunkt havde vi noget der hed top challenge hvor, området det var så forandringsledelse, vi skulle skrive en lille opgave omkring, jeg har faktisk nogle slides som i kan få, hvis i vil have det. Som viser lidt om adkar og hvad det indeholder, som indeholder nogle templates omkring hvad er det for nogle spørgsmål jeg skal stille mig selv inden jeg kommunikerer. Lave sådan en vurdering af, hvor tror jeg der kan komme modstand. Men det kan jeg jo lige sende til jer. Så det prøver jeg at gøre, og de store forandringer, der gør jeg jo som sagt det så indkalder jeg, så bruger vi tid på leder møderne på at træne.

Melder du det ud på det samme møde som i træner på?

Nej, altså de har en dagsorden på forhånd, så de ved jo altså at på næste ledermøde, der skal vi bruge 2 timer på den her forandring. Jeg har også gjort det at jeg, det var så inden, altså jeg fik det her job i sommers, så blev markedsområdet lige det dobbelte, øh så dengang jeg havde det lille markedsområde før, der kunne jeg også lidt hurtigere. Og så gjorde jeg nogen gange det at når vi fik noget inde på ledersitet, så forholder jeg mig lige til, okay det her kunne være fint nok lige at træne i og så gjorde jeg det at jeg indkaldte lederne til 2 timer om 3 dage og så havde jeg change konsulenten med, så havde vi lige sådan en, det her det skal i fortælle om i næste uge. Nu får vi lige skabt 2 timer i jeres kalender hvor I skal forberede jer på det her, i et miljø hvor i har adgang ikke mindst til mig, men også vores forandringskonsulent. Hvor I kan sætte jer ned og gøre forandringshistorien klar, hvor i kan forholde jer til hvordan skal i kommunikere det her ud. Så jeg prøvede lige at tage dem ud. Det gør jeg ikke så meget mere, nu hvor vi er blevet lidt større, så nu prøver jeg at tænke lidt fremad, at øh de forandringer der er store, der er de med på rejsen altså fra start af, og vi bruger noget tid på at klæde dem på til at komme igennem forandringsprocessen selv og være klar til typisk forandringshistorien, hvorfor skal vi det og hvad skal vi have ud af det, inden vi fortæller hvad kan jeg i detaljer.

I forhold til at åbne kalenderen op, hvad oplevede du så af modstand fra lederne der?

Ikke rigtigt noget, og det er jo der hvor det bliver lidt. At jeg i min mave tror, det skal i sku ikke tage så let på! Fordi! Der kan altså godt sidde nogen der synes det her er noget værre snask, fordi der er noget kontroltab osv ikke. Og for lederen som jo ikke bliver påvirket af det selv i

deres dagligdag, "hvor svært kan det være lige at trykke busy eller free!" altså helt ærligt, det er jo en simpel ting. Altså ikke fordi jeg oplevede dem på det møde, men altså jeg kunne godt blive lidt bekymret for, så det trænede vi faktisk i, men jeg oplevede ikke særlig meget modstand.

Nu var der jo flere ting, nu har vi jo talt lidt om alt muligt. Den her nye funktion der skal komme i forretningsoverblikket, den her berømte knap (markedsdirektøren griner), vil du ikke fortælle sådan lidt om den?

Jo, hvad har du hørt om den?

Vi har jo hørt lidt af det hele, men har du oplevet noget modstand hos lederne, eller hvad tænker du at du kommer til at møde?

Øh, der er, ja vi har jo snakket lidt videre omkring, hvad skal næste skridt i vi åbner banken op være? Det her med book møder online, er jo en del af det, og det vi gerne vil lykkedes med som bank. At det er kundens valg hele vejen igennem. Kunden skal vælge, jeg vil tale med min rådgiver Nicole og så vil jeg gerne vente til hun er ledig, eller det er ikke så vigtigt lige det her, så der vil jeg gerne bare tale med den der først kan hjælpe mig nu og her. Og når vi skal ringe ud, og så forholder vi os til.. Jamen når vi skal ringe ud, så det at have en maskine, der ud fra data, kan skabe de bedste kundebudskaber til os. Altså her er de 1000 mest relevante kunder at ringe til, det er dem hvor vi mener vi kan skabe allermest værdi ud fra deres alder og hvis vi så ikke finder på ude i afdeling X at vi skal ringe ud til nogle andre, og i Y nogle helt tredje, at vi sammen kan. Jamen de 1000 her dem skal vi lykkedes med i fællesskab. Og så kan det være at Nicole ringer ud til nogle andres kunder, det er jo relativt nyt for os, det har vi ikke gjort os så meget i. Men at have de 1000 mest relevante og dem her kan vi skabe værdi for, dem skal vi tage fat i. Og når de ringer ind til os, så skal vi fordele dem ud fra hvad kundens ønske er. Jamen vil de tale med deres egen rådgiver eller først ledige rådgiver. Og det er sådan at den knap der skulle gøre at vi kan se, hvilke kunder der har valgt, "jamen jeg vil gerne ringes op af først mulige" eller har fået noget på deres mobilbank som de gerne vil høre noget på.

Så den er ikke implementeret endnu. Så hvor langt er i så i forhold til jeres forandringsproces? Jamen vi er der, hvor vi sådan set har drøftet next step med lederne, at vi som markedsområde er udvalgt til at prøve det her. Sådan live, med at være fælles om markedsområdets kunder, både på inbound og outbound. Altså den her hastighed på inbound og den her relevans på outbound og ikke på filial tilhørerne. Så gør vi jo selvfølgelig det, at hvis Nicole har 10 emner der er de mest relevante, så smider vi dem jo ikke ud til andre rådgivere, så smider vi dem jo til Nicole. For hvorfor, altså vi behøver jo ikke underminere det hele, men hvis nu Nicole har 100 af de 1000 mest relevante, jamen så skal hun ikke løse 100. Så skal hun lykkedes 10 og så er der 9 andre der også skal lykkedes med 10.

Så det er kommunikeret ud til medarbejderne?

Nej, det er kommunikeret ud til cheferne.

Og det er derfor, at grunden til vi ikke har kommunikeret. Det blev kommunikeret ud til cheferne i december måned, og der var vi jo slet ikke klar med noget. Men det jeg har valgt at gøre er, at inddrage dem fra dag 1 af. Hende som er ansvarlig for projektet, hun er lidt nervøs for min tilgang, for det er jo mange mennesker og vi er jo ikke klar med noget, vi kan ikke fortælle dem hvad det er.

Nej men vi skal have dem med fra starten af, så skal de efter den første runde hvor de har hørt om det, skulle stille sig op i; Jeg kan slet ikke lide det her, det her det kan jeg mærke det er jeg ikke klar på, det virker egentlig okay det her men jeg er ikke helt klar endnu, det virker ret spændende hvornår kan vi gå i gang med det? Der stod en tredjedel her, en tredjedel i midten og en tredjedel i arh hold da op. Så det er jo en proces der viser, at denne her, det er jo ikke bare et fingerknips og så arbejder filialdirektørerne sammen om det her.

Nej for du sagde jo at det her med at åbne kalenderne op, det var de slet ikke bekymrede for, men det her kan de godt se, der kan du mærke lidt mere modstand fra lederne?

Hvis du er vant til og have ansvaret for din filial, og dine kunder i filialen og vores kunder internt i filialen. Og der er vi blevet dygtigere til at hjælpe hinanden på tværs end for et par år siden. Der var det sådan lidt mere det her er mine kunder, det er dine og du skal ikke tage mine. Nu hjælper vi hinanden lidt mere på tværs. Okay så nu har du en base i X, og du skal sådan set når du skal ringe ud til de vigtigste af områdets kunder, og det kan jo blive Danmark på et tidspunkt. Og det er jo også det her, men hvad så? Det er på filial niveau og indtjening og hvordan så? Nu bliver mine kollegaer..., sidder hun og arbejder på X's kunder, og får de så nu indtjeningen når vi laver arbejdet i Y afdeling? Og den der tro på, det gør vi jo alle sammen, så virker det meget bedre i den sidste ende. Og nu har vi lige haft status på projektet her i januar, hvor vi nu kan se, at nu er der sket nogle ting og vi så kan se at der er nogle mennesker der arbejder full time. Og vi nærmer os nu at vi kan blive sådan ret konkrete, og der skal køre nogle flere workshops, hvor jeg smider nogle ledere ind i, så de alle involveres i så stort omfang som vi overhovedet kan. Og vi skal have det ud til medarbejderne, så lederne i hvert fald været i en forandringsproces i en periode. Så skal jeg sige, okay lad os sige det nu lykkedes mig, at de har købt ind til det her og har det godt i maven med det. Så skal vi jo lige huske på hvordan vi havde det i december, for det er sådan Nicole kommer til at have det. Der vil højst sandsynligt også være en tredjedel, en tredjedel og en tredjedel ligesom der var på lederne. Så hvordan skal vi så sikre os, at det bliver implementeret på den rigtige måde, at vi forstår det er en test? Vi er her for at prøve det af for banken. Vi bliver kraftedeme nødt til at gøre det, som det er ment, men vi skal også give den ærlige feedback. Fordi hvis vi bare gør det som vi tror cheferne gerne vil høre, så får vi jo ikke den ærlige mening om hvorvidt det her skal føres ud i alle markedsområderne. Og om vi skal gøre det i hele banken. Så det er vigtigt at vi er ærlige om det.

Så der kommer til at være en mega forandring her i løbet af 2019, jeg kan bare ikke sige hvornår det er.

Hvilken modstand er det så dem som er i "den her kasse", hvad er det de sådan helt konkret har af udfordringer med det her?

Jamen hvordan skal vi sikre os vi får målt på de rigtige ting, måler på portefølje overblikket og jeg skal bare tage den næste kunde der står i kø, men som siger hvor mange kunder har Nicole betjent i sin portefølje i år. Hvis jeg begynder at tale med hende lidt meget om det, hvis jeg så samtidig beder hende om at ringe på den her, og så i næste uge kommer og siger jamen dit indeks det er jo faldet. Så vil hun jo sige men du bad mig jo lige om at tage 10. Så vi skal huske at være årh fedt du tog nogle af de andres her.

Vil det så sige at KPI'erne skal laves om?

Ja, så det er vi i gang med.

Så, vi skal jo prøve at lukke for noget af det, som vi kigger på i dag, og så lave noget helt nyt. Og jeg har sagt, at jeg har behov for, at det ikke er håndholdt når det her skal testes. Altså så lidt manuel registrering som overhovedet muligt, og så lidt manuelt arbejde som overhovedet muligt. Så jeg vil ikke stå i en situation hvor jeg får 1000 budskaber hver uge, og så skal jeg ud fra chefernes tilbagemelding fordele dem, ud fra hvor mange de kan tage. For så dør jeg langsomt. Det er nødt til at være maskinelt og så har vi en fælles opgave om at tage noget fælles ansvar. Så det kræver noget It-udvikling, så derfor er det en lidt større proces og derfor har jeg ikke involveret medarbejderne endnu, for jeg ved ikke om det er før sommerferien eller efter sommerferien og det er lidt lang tid at gå med.

Hvordan er det for lederne, er der nogen der er bekymrede for den modstand de skal ud at møde?

Jo, men det er de selvfølgelig også bekymrede for, men lige her og nu er det mest om de kan lave det rigtige testmiljø og den rigtige skabelon for, at det er realistisk at vi kan lykkedes med den måde at arbejde på. For reelt set, men altså, hvis du bare kigger på det oppe fra

helikopteren af, jamen vi får løn fra Danske Bank DK, og det vi skal er at vi skal håndtere de mest relevante kunder der henvender sig og vi skal ringe til alle bankens kunder. Så vi beder jer ikke om at begynde at ringe til Nordeas, det er Danske Banks. Men vi kommer bare fra en hverdag hvor det er MINE kunder og det er MIN portefølje og filialdirektører med mine medarbejdere og mine kunder i filialen og mine regnskaber og mine salgsindekser og mit tilfredshedsoverblik, til at vi skal gå over i at kundetilfredshed er ikke på afdelingens kunder, men på dem der bor i området. Så hvis afdelingsdirektøren ikke er synlig ude i lokalområdet, kan det være at kunderne ikke er lige så tilfredse. Så der bliver den her filialdirektør rolle, det bliver meget at være den lokale person og som har base for en danske bank kunde. Og det er lidt anderledes end at have sin filial med drift og regnskaber og performance, altså meget hardcore agtigt til en anden tilgang. Derfor er det en ret stor forandring for cheferne, men også hvordan får vi nu det her ud at flyve. Men altså de er så med allerede, inden vi ved hvordan det kommer til at se ud ik', og nu begynder det at tage form. Altså jeg er sku da også bekymret, jeg har da helt vildt ondt i maven over det her og tænker hold da kæft, ej og nu har jeg set det der oplæg til hvordan det skal se ud og hvordan vi skal sikre at vi kommer omkring kunderne med rådgivning osv. Er det nu godt nok? Men det vi skal huske på, det er jo at det her er en test, undervejs. Hvis de bliver klogere, så kan de jo justere i det, det er jo det geniale i at være med i en test og man har påvirkningskraft, det vil sige man kan rent faktisk sige sin ærlige mening om det her, og det kan jo være det rent faktisk kan komme til at betyde noget for hvad andre kommer til at lave. Så hvis man godt kan lide at have indflydelse, what's in it for me. Fedt jeg kan påvirke alle filial medarbejdernes måde at arbejde på i fremtiden, det kan jeg have påvirkningskraft på, så det vil jeg godt prøve af for alles skyld.

Hvis du sådan skulle bare kigge tilbage over de sidste par forandringer, hvordan vil du så sige at forandringsparatheden har set ud hos medarbejderne?

Min vurdering er at den er meget individuel, og jo bedre vi er til at få talt om, at nu er vi nogle filialer der skal have udvidede åbningstider og have lang mandag, tirsdag og onsdag, det kan jeg også høre at det i nogle filialer, der er det bare fantastisk. Og i andre filialer, der er der mange, hvor der forstår man det simpelthen ikke. Og det afhænger også af hvordan man får det præsenteret og hvordan man arbejder med forandrhistorien. Og så er der i hver enkelt filial, nogen som ikke kan lide det, fordi at det er en forandring og generelt set kan man ikke lide forandringer. Og nogen er generelt set glade for forandringer, men altså jeg synes jo generelt set at vi er okay forandringsparate ude i filialerne. Og så er det altså..., men vi er heller ikke bare jubel lykkelige over forandring, så vi er sådan moderate i indstilling overfor forandring.

Der har også været den her nye strategi video, og der nævner man flere gange forandringsparat og omstillingsparat, så gør man noget konkret for at gøre medarbejderne mere forandringsparate hen ad vejen?

Æhh.. altså vi gør forhåbentlig det, at når vi skal implementere noget, så er vi meget opmærksomme på, hvordan den enkelte person reagerer på det her, og støtter dem godt igennem, men ligesom. Lederne træner jo i nogle værktøjer og modstandsniveauer. Det gør medarbejderne jo ikke, så reelt set så gør vi jo ikke andet end at vi støtter dem og vi prøver at kommunikere det på den mest intelligente måde, så de fleste siger hmm det lyder spændende det vil vi gerne være med på det her.

Men der er jo ikke en forandrings uddannelse på medarbejderne niveau, og det kunne man jo godt sige, hvorfor er der ikke det? For der er jo brug for det. Det korte svar, er jo at uddannelsesmæssigt gør vi ikke noget. Men det skulle jo gerne være noget man oplever på sin én til én samtale, at man taler om andet end tallene og at man arbejder med mennesket generelt set og siger okay nu har vi det her med vi skal åbne kalendere op, eller Sunday eller hvad ved jeg. Og så hører man, jamen hvordan går det hos dig Nicole, hvordan har du det med det? Hvad er det for en modstand du har på? Hvordan kan jeg støtte dig i det? Og at man kan have den dialog og være ærlige omkring det.

Og det er din opfattelse, at der bliver kommunikeret på den måde mellem rådgiver og filialdirektør?

Og det er jo der hvor jeg rent faktisk ikke ved det, for jeg er jo ikke med på de her en til en samtaler. Øhm jeg er helt sikker på, at der er forskel på hvordan den enkelte filialdirektør gør det. Hvor nogen jo har det mere naturligt, at det er det mest naturlige for mig, at arbejde med medarbejderen på den måde og for andre er det knap så naturligt. Og så er det igen, det tænker jeg meget over den der balance og sige, jeg vil gerne med på nogle 1:1 samtaler og tænker hvad tænker chefen og hvad tænker medarbejderen. Og hvad vil du det for, tænker chefen, hvad tænker medarbejderen? Altså så reelt set vil jeg jo hellere have det er frivilligt end tvang. Så når jeg har filial dag, så bliver jeg inviteret til nogle situationer, som fx den ene afdelingsdirektør der gerne vil have noget feedback på en dialog med en medarbejder. Øh..., og efterfølgende kan jeg give ham feedback. Altså hvordan oplevede jeg din dialog med den her medarbejder, men det er der ikke så mange der efterspørger. Der er ikke så mange der bruger den option, at man kan bare tage mig med.

Du siger selv det er kontrollen i det her med "online mødebooking", og vi har været vant til det her med mine kunder og nu er det vores kunder, så der er jo en eller anden meningsskabelse og forståelse af hvem vi er hos rådgiverne, gør i noget for at arbejde med den meningsskabelse den enkelte rådgiver har af sin rolle?

Altså på et tidspunkt skulle der jo komme en fremtidens rådgiverprofil, men øh det lykkedes vi jo aldrig rigtig med og jeg ved faktisk ikke om den er blevet lavet. Men det vi kommer til at gøre, når vi skal prøve det her af som område. Det er at have noget træningsmiljø, så vi kan prøve det her af. Både på den her specifikke case og sådan generelt set, hvilken rolle du har fremadrettet. For det er jo stadig sådan, at kunderne kan stadigvæk se hvem der er deres rådgiver, for det er der mange kunder der stadig efterspørger. De vil gerne have en personlig rådgiver. Og det er rigtigt fint, så det har de stadigvæk i deres netbank, men når vi er udadvendte eller de er udadvendte ind mod os. Så bliver det så, når de ringer til os, kundens valg i den enkelte situation, eller vil de gerne tale med deres egen rådgiver. Så vi går jo ikke ind og helt gør op med at der er en rådgiver på en portefølje, for halvdelen af kunderne de vil bare have den her personlige rådgiver, og den anden halvdel vil ikke og så alligevel nogen gange for når jeg skal købe en bolig så vil jeg godt. Når jeg skal spærre mit kort så behøver jeg bare en vilkårlig. Så der kommer vi til at træne med det, for ellers så gør vi det jo ikke rigtigt.

Og det kan jo, det er jo lidt ærgerligt et eller andet sted, for rådgiverrollen er jo på en eller anden måde lidt under forandring. Men reelt set er det jo bare hvem du mødes med og hvem du taler med, det er jo den samme rådgivning. Nu arbejder du jo i en bank, men det er jo alligevel en stor forandring.

Men vi kommer til at træne med, jeg kender jo ikke helt træningsforløbet, for det er vi ikke helt klar med endnu eller hvornår det kommer til at føres ud i livet. Men der kommer vi til at træne også hvad det er for en rolle man har som medarbejder også.

Så når det er stort nok, så gør vi det, ellers gør vi ikke.

Så lige for at vende tilbage til det at åbne kalenderen op, der siger du selv der fornemmer du fra nogen en modstand og det er også vores fornemmelse at der godt kan være lidt modstand. Hvis vi siger det er forudsætningen, er der så noget i den her sammenhæng du som leder kunne have gjort anderledes?

Det er der jo sikkert altid, altså. Jeg kunne jo altid have sikret mig at nu skal vi ud, nu har vi jo trænet i det her, altså send den lige til mig din forandringshistorie, lad os lige lytte den igennem one on one sådan efterfølgende. Øhh lad mig være med på når du gør det, så jeg kan give dig noget feedback. Om det så havde betydet det ville blive bedre, det ved jeg jo reelt set ikke, men det var jo bare i hvert fald noget jeg kunne have gjort. Jeg er bare typen der gerne vil give frihed under ansvar, så det er helt ærligt virkelig en balance, for om jeg skal kræve, at jeg skal deltage i noget, som man som ansvarlig leder ikke selv efterspørger. Og så kunne jeg sikkert have gjort endnu mere på, når der nu ikke var mere modstand fra lederne, og have holdt dem

inde i, nu skal i altså virkelig mærke efter. Okay hvis I ikke har, hvad kunne der så komme fra medarbejderne. Altså brugt mere tid på at træne i modstandsniveauerne med cherferne end vi gjorde. Selvom vi gjorde det, kunne vi jo godt have gjort mere.

Var det noget du overvejede da det stod på, eller er det først noget du har reflekteret over efterfølgende?

Jamen det var jo først noget jeg stødte på, da jeg var på rundtur efterfølgende. Jeg oplevede den store forskel på hvordan man havde håndteret det her som filial. Der var nogle filialer hvor stemningen var imod det her. Så er der jo så også filialer hvor man ikke siger så meget, men hvor der kommer et par, der heldigvis for det, giver udtryk for at det er sku lidt svært det her.

Altså der kommer til dig?

Altså ja, eller enten via cheferne eller jeg har også dialoger med tillidsfolkene og de kan også komme og sige det her det driller, det har også drillet lidt for mig. Og jeg er jo ikke lallende idiot, det er ikke sådan at jeg tror det alt sammen kører bare lige igennem hver gang alle steder. Jeg oplever også filialer der siger, det er vi sådan set friske nok på, så kan man jo så bekymre sig lidt over det, er det fordi de ikke tør sige det eller er det fordi det er de rent faktisk er friske på det. Og så håber jeg jo på det er det sidste.

Er der noget du tænker er relevant for os at vide, eller noget du tænker vi ikke har spurgt om som vi burde have?

Hvor meget overskud har den enkelte medarbejder, for at tage imod adfærdstræning i forhold til sin rolle, sin måde at arbejde på. Det er sådan en refleksion også. Fordi i den ene afdeling har vi trænet med personligt overskud og det er jo sådan set det her med, jeg har et travlt arbejdsliv, men jeg har et travlt privatliv også. Vi skal sikre os at vi er hele mennesker og vi skal have tingene til at gå hånd i hånd, og vi skal sikre at vi har personligt overskud. Sådan så vi kan være der både for familien og på arbejdet. Det er sådan et mantra, hvad kan det betyde for mig. Jeg stillede mig op og sagde jeg vil gerne træne med det her, for jeg ville gerne blive en bedre far. Og en bedre far betyder for mig, at jeg slukker pc'en. Så jeg har mere overskud til når ungerne kommer og spørger mig om noget, så sidder jeg ikke lige og arbejder og siger ikke lige nu. Så hvad skal der til at jeg arbejder noget mindre hjemmefra og bruger mere tid med familien. Jamen så skulle jeg forholde mig til min måde og arbejde på og gå forrest på at træne på sammen med en konsulent. Det er bare ikke alle der har rykket sig på det, det er ikke alle der har taget imod træningen. Og det er bare der hvor, det er svært at forandre ting, fordi det er vaner og vaner er uendeligt svært at ændre på, det skal man virkelig gøre mange gange anderledes for at ændre på det.

Så det er en balance mellem at sige, vi har ikke tid til at sætte de der hjul på den vogn der, men vi har jo heller ikke tid altså, vi kan jo ikke gå og slæbe den, eller jeg har jo ikke tid til at slibe min sav inden jeg fælder et træ. Men altså det tager jo samlet set kortere tid hvis du har en knivskarp i stedet for den der sløve en.

Altså så vi skal jo have overskud også til at træne og det oplever jeg jo faktisk, at det har man ikke lyst til altid.

Og det mener du er en forudsætning for?

Ja! Hvis man ikke har lyst til at ændre sig og træne og ændre adfærd, så sker det ikke. Så bliver det med armen omme på ryggen og så bliver du kraftedeme fyret. Sådan agerer vi jo heller ikke, altså.

Men er det igennem de her 1:1 samtaler den her træning den ligger eller?

Lige her der var det X og Y, de blev sådan certificeret i personligt overskud samtaler, sammen med Z. Han er sådan en forandringskonsulent også. Og X var med og Y var med, og jeg var med. Så kørte de en samtale, hvor de fik feedback og så kørte de en nye dialog hvor vi ligesom

kan sige, hvad er på spil her hos dig? Hvad vil det betyde for dig at få mere personligt overskud, og føler du personligt overskud? Hvor er du henne?

Og hvad er det så for 1 ting du vil arbejde med? Og nogle havde jo en mailbox på jeg ved ikke hvor meget, hvor de sagde ej nu stresser det mig en lille smule. Og for andre var det ja sagsstyring, for en tredje var det at sige fra i stedet for at sige ja til alting, og så måtte man arbejde med at sige nej og ikke altid være the good cop, det kan man måske heller ikke rumme. Mange forskellige ting. Men det kræver man er klar på den, og hvis man ikke har lyst til at ændre på det, så gør man det jo heller ikke. Så gør man som man plejer, og det er jo det letteste at gøre som man plejer.

Og er det noget i gør i alle filialerne, eller er det noget gør i den afdeling?

Det var noget der skete der og så øh, er det jo det der med, igen. Nu har vi prøvet det her, det er jo et stykke tid siden, det var i det gamle markedsområde. Jamen hvis der er andre der har lyst til at arbejde med det, så kan X og Y finde ud af det, og har erfaring i det, og vi har Z med på sidelinjen. Og så er det en mulighed man kan vælge til eller man kan lade være. Jeg oplevede ikke rigtigt der var nogle der valgte det til.

Og det er lederne, jeg tænker det er ikke medarbejderne?

Yes, der spørger vi lederne. Og effekten er helt vildt svær at måle på. Men hvis den enkelte medarbejder har bedre overskud til at tage telefonen når den ringer, til at styre sine sager, har ikke røde sager, han har en indbakke der ser pæn ud, svarer inden for 24 timer og har balance i det, så er vi jo kommet langt. Hvis man var ude af balance før, føles det bedre. Jeg har da selv rykket mig på nogle ting, også nogle ting hvor jeg tænkte, det har jeg da helt styr på det der, hvor jeg fik noget feedback på hvordan jeg også kunne arbejde med nogle ting. Øh og gjorde at ja, det strøgler jeg lidt med og prøver at udvikle mig lidt på stadigvæk. Sådan at jeg også kan lukke ned, og ikke arbejde når jeg ikke skal arbejde.

Bilag 16: Referat af opfølgende telefoninterview med afdelingsdirektør

1

Dato for interview: 04.04.2019

Når I skal lave jeres forandringshistorier - hvordan bærer I jer ad med det?

ADKAR. Når vi får sådan en implementering, så læser vi den igennem og så sætter vi os sammen inde ved bordet og alle vores plancher og så prøver vi selv på at finde alle hullerne i osten. Hvor vi kigger på de her 20 rådgivere vi har, hvilke tossede spørgsmål kan de finde på at komme frem med. Hvilken modstandsniveauer har vi, hvem har hvilken modstand i forhold til det vi skal implementere. Det gør at vi kommer hele vejen rundt.

Når vi så skal lave vores Awareness, så skal vores forandringshistorie indeholde alt både godt og dårligt vi har fundet frem til omkring forandringen. Så skulle vi gerne få dækket af på den god måde.

Dette gjorde vi også i forbindelse med at lukke kalenderen op. Der gjorde vi nøjagtigt det samme og sagde til rådgiverne, at vi er godt klar over, at nogen af jer synes det er ok og andre synes absolut ikke det er fedt. Men vi vil gerne bede jer om at prøve og når I så når dertil hvor I siger, at jeg kan simpelthen ikke have min kalender åben, så kom ned til os og vend det med os. Det var den forandringshistorie jeg brugte til at åbne kalenderen op.

Hvordan føler du dig som leder klædt på til implementeringer?

Efter vi har fået gennemgået ADKAR, så ser vi på implementeringer på en helt anden måde end før. Nogle gange når vi får implementeringer på vores ledersite, så griner vi lidt af hinanden og siger, hvor er ADKAR lige i det her. Nogle gange får vi bare et slideshow med nogle talenotater i bunden, som er alt andet end ADKAR. Så prøver vi selv at lave det om til vores eget og det virker. Og NEJ vi er ikke toptunede og klædt på til det dette her.

Hvad tror du der skal til før I kunne føle jer klædt bedre på?

Jamen hele vores præsentation skal være bygget op omkring ADKAR. Hvis Banken mener vi skal arbejde med ADKAR og det er måden vi skal implementere det på, så skal hele præsentationen mv. være bygget op omkring det. Og det er det ikke.

Hvor kommer der materiale fra?

Ofte fra forskellige faglige rør og nogen er bedre til ADKAR end andre. Der er nogen der ikke ved hvad ADKAR er og derfor er materialet meget forskelligt.

Hvordan oplever du det at arbejde med ADKAR?

Det er mega fedt. At vi i Banken bliver certificeret til at arbejde med dette giver virkelig noget.

Hvor lang tid går der som regel fra i hører om en forandring til i skal lave forandringshistorien?
Nogle gange en dag eller to andre gange kan der faktisk gå 4 uger.

Hvad er bedst at arbejde med for jer?

Et par uger ville være meget fornemt.

Når I laver forandringshistorien inddrager I så medarbejderne før, efter eller hvordan?

Det kommer an på hvad det er. F.eks. på den nye mobilbank, der var der en online ambassadør med til at implementere dette. Det er systemmæssigt et nyt produkt og det betyder at vi ikke rigtig har noget valg. Det vi så snakker meget om, er hvordan er det så vi får det gjort på den fede måde. Det har vi gjort her i forhold til præsentationen. Det giver stof til eftertanke og at

præsentationen måske bliver tilpasset og lavet om, så vi får mange flere med. Det er vigtigt at vi har nogen at spille bold med når dette skal gøres.

Har I tid til at tage lige meget hånd om alle forandringshistorier?

Der er nogle der går lidt hurtigere end andre. Men dem der har stor indflydelse på rådgivernes hverdag, dem tager vi os godt tid til.

Ja dem i antager har stor indflydelse på deres hverdag (I ved det reelt ikke)

Ja. Men vi sidder 3 chefer, hvor vi giver point hver gang for at finde ud af hvor stor forandring der er tale om. Vi er stort set enige hver gang og vi har endnu ikke slået fejl. Det synes jeg er ret fedt. Men vi tager os tiden til det fordi ellers kommer vi ud for at noget skal implementeres flere gange og det er meget omfattende.

Hvordan vælger I hvilken forandringer I skal have medarbejdere med på?

Det afhænger af hvor stor indflydelse det har på rådgivernes hverdag. F.eks. udvidede åbningstider. Der har vi haft nogle rådgivere med, fordi det var en helt anderledes måde at arbejde på.

"online mødebooking", havde I medarbejdere med ind over den? (Det med at åbne kalenderen)

Nej. Men vi havde til at kunderne kunne booke møder online men ikke at medarbejderne åbner kalenderen op.

Hvad tænker du i forhold til på markedsområde, nu kan vi forstå at I får lov til at lave en forandringshistorie hos jer og i de andre afdelinger laver de en anden. Oplever I det kan give nogle udfordringer afdelingerne imellem?

Det giver ingen udfordringer afdelinger imellem. Men det jeg synes kan være tankevækkende er det med netmøder online, at vi i et område der er så tæt ligger mellem 2-22 % i andel af onlinemøder. Så tænker jeg, hvad er det der gør at der er så stor forskel og hvordan kan vi spille hinanden bedre. Vi har jo alle vores egen version, der skal være plads til man kan gøre det til sit eget.

Bilag 17: Opfølgende spørgsmål til afdelingsdirektør 2 på mail

Dato for modtagelse af mail: 13.03.2019

Spørgsmål stillet til AD:

Vi har hørt lidt om leder møderne, hvor I får præsenteret nye tiltag, og hvordan I skal arbejde med ADKAR og jeres individuelle historie/fortælling, omkring hvorfor forandringen er vigtig.

- Vi ville derfor rigtig gerne høre dine tanker omkring måden hvorpå du som leder, bliver klædt på til at implementere forandringen og kommunikere den ud?*
- Hvordan arbejder du med ADKAR når du skal implementere forandringer i afdelingen?*
- Hvilken historie er den seneste du er kommet med, og hvordan kom du/I frem til denne?*
- Hvilken historie tænker du at skulle skabe, omkring "knappen" når den skal implementeres?*

Svar fra afdelingsdirektør:

Vedr. ADKAR i sig selv, så har vi trænet i teorierne om denne et par gange på ledermøder, og her i afdelingen har vi også haft både markedsdirektøren på besøg til træning i det (for souschefen og jeg), samt forandringskonsulenten (change teamet) til samme formål. Specielt når en af dem er på besøg til et planlagt "træning", så oplever jeg, vi får mest ud af brugen af ADKAR. For i dagligdagen pt. er jeg nok stadig der, at jeg bruger det ubevidst, når jeg planlægger hvad jeg vil sige (forandringshistorien), men jeg har ikke fået det ind som rutine endnu, at forholde mig til barriere punkter og modstandsniveauer fx

Så det kræver mere bevidst træning fra min egen siden, så jeg bevidst også forholder mig til det i forberedelsen af forandringshistorien.

Jeg føler egentlig at jeg som leder er klædt godt nok på til at lave min forandringshistorie, og brugen af ADKAR, men jeg kan blive meget bedre og meget mere bevidst om det – her kræver det, jeg inviterer markedsdirektøren eller konsulenten til at komme og træne med mig – jeg har masser af muligheder for det, og bolden er naturligt hos mig – det har jeg det helt fint med J

Seneste eksempel hvor jeg bevidst/ubevidst har brugt teorien fra ADKAR til min forandringshistorie, var i fredags i sidste uge, da jeg skulle sætte rammen for den træning vi skulle have på morgenmødet. Jeg kom frem til historien ved, at sikrer der er rød tråd i det vi laver, og træningen gik ud på et fortsættelse af, at vi kommer mere og mere mod vores kunder – det gør det klart nemmere for mig, at jeg "blot" kan viderebygge på det jeg ellers står og siger i hverdagen (gav det mening???)

Og det bringer mig hen til den historie jeg skal skabe omkring "knappen". Jeg har ikke lavet en klar, men jeg forestiller mig, at det vil falde mig nemt for, da jeg her igen kan fortsætte det, jeg tidligere har sagt.