

Nu gør de, hvad de er bedst til

Danske Banks filialdirektør i Glostrup læste "De 7 Gode Vaner", og siden da har filialen ikke været den samme. Fra at have haft en lav medarbejdertilfredshed – og ligge næstsidst på den regionale filialliste – er Glostrup i dag oppe på en andenplads. Også på bankens interne balanced score board er filialen røget til tops. Men processen med at ændre bankfolks vaner har også været hård.

BEGEJSTRINGEN

Da Danske Banks filialdirektør i Glostrup, Frank Vestergaard-Olsen, i 2003 rejste på ferie til Italien, havde han som impuls købt Stephen Coveys bog ”De 7 Gode Vaner”, og taget den med som ferielektüre.

Set fra et feriemæssigt synspunkt var dette klart en fejl. Set fra et arbejdsmæssigt synspunkt var det imidlertid lige så klart en succes.

I fire af feriens 14 dage var han tabt for omverdenen, og resten af tiden deltes ligeligt mellem at absorbere ferieindtryk og indtryk fra det, han lige havde læst.

”Jeg kunne ikke slippe det, bogen satte mine tanker i gang med”, siger han. ”Uden at fortælle noget egentligt nyt, så stillede Stephen Covey’s bog nogle spørgsmål, som fik mig til at revurdere min egen fremtid. Både menneskeligt og karriemæssigt. Uden at belære og uden at komme med færdige løsninger, så motiverede bogen mig til at se nogle ting i helt andre perspektiver end jeg hidtil havde gjort. Jeg fik øje på, hvordan jeg kunne arbejde med mig selv som menneske, og hvordan jeg kunne bruge det i mit arbejde med medarbejdere og kunder”.

Da Frank Vestergaard-Olsen senere foretog et karrierespring i banken med en udnævnelse

til filialdirektør i Glostrup, var en af de første ting, han gjorde, at købe 65 eksemplarer af bogen og fordele den til samtlige sine nye medarbejdere i regionsfilialen. Ikke med krav om pligtlæsning, men simpelthen fordi han ønskede at delagtiggøre sine medarbejdere i den samme følelse af ’drive’, som bogen havde givet ham selv.

Frank Vestergaard-Olsens begejstring for ”De 7 Gode Vaner” startede en proces i bankfilialen, som blot et halvt års tid senere skulle give sig udslag på to væsentlige områder:

Fra at have ligget som nr. 20 ud af 21 regionale filialer i Danske Banks egen undersøgelse om medarbejdertilfredshed, rykkede filialen seks måneder senere op på en andenplads. Og det blev, især affødt af, at filialen stod for det største salg i hele den storkøbenhavnske region, også til en samlet BSC-placering som nr. 2, hvor filialen ni måneder tidligere lå som nr. 16.

De meget markante ændringer i filialen blev bemærket af alle Danske Banks andre filialer rundt om i Danmark. Og Frank Vestergaard-Olsen måtte på ledermøder forklare, hvad der havde ført til disse ændringer.

”Det hele drejer sig om fokus, fokus og atter fokus. Da jeg læste ”De 7 Gode Vaner” gik det virkelig op for mig, hvor mange ressourcer, både psykiske og praktiske, der går med at



Frank Vestergaard-Olsen



forsøge at løse problemer, som man ingen indflydelse har på, selvom man burde fokusere og bruge kræfterne på det, man har indflydelse på. Samtidig satte bogen mig i gang med – helt målrettet – at formulere den strategi og de mål, mit ansvarsområde i banken skulle have, for at vi kunne blive bedre”.

En del af baggrunden for Frank Vestergaard-Olsens nye opdagelse var en større organisatorisk strukturændring i Danske Bank. I den nye struktur blev Frank Vestergaard-Olsen leder af filialerne i Glostrup, Albertslund og Vallensbæk. Holdet består af 65 medarbejdere, heraf 5 personer i et lederteam med Frank selv, erhvervschefen og privatkundechefen i Glostrup samt de to filialdirektører i henholdsvis Albertslund og Vallensbæk.

”Banken havde i forbindelse med strukturændringen brugt mange ressourcer på vækstkurser og kurser i god ledelse. Hele holdningen og modtageligheden blandt medarbejderne passede derfor fremragende til en målrettet indsats for at gøre en forskel i forhold til den tidligere struktur”.

På dette tidspunkt kommer Carsten Lindgaard, partner i FranklinCovey nordic approach, ind i billedet. Selvom Stephen Coveys ”De 7 Gode Vaner” har solgt glimrende i Danmark, så er det trods alt sjældent at 65 eksemplarer købes en bloc.

Det gjorde Carsten Lindgaard nysgerrig, og han kontaktede Frank Vestergaard-Olsen for forsigtigt at spørge ind til baggrunden for det store bogkøb.

”Carsten Lindgaard var min sparringspartner i mine første famlende forsøg på at få hold på tankerne om, hvor vi skulle begynde”, siger Frank Vestergaard-Olsen. ”På det tidspunkt havde jeg kun en god mavefølelse for, at det ville ende godt, men endnu ikke en fasttømret plan for, hvordan og hvorhen vi skulle bevæge os. Men fra første inspiration til det indledende kick-off møde med hele medarbejdergruppen og frem til det tidspunkt, hvor planlægningen af processen – fra strategi til resultat – var på plads, gik der i virkeligheden kun nogle få måneder, inklusiv formulering af vision, mission og mål. Kick-off mødet blev holdt i januar, og i april gennemførte vi den første xQ-analyse. Den fokuserede på at give os en status og nogle faste holdepunkter for, hvad vi ville opnå. I oktober gennemførtes xQII-analysen, hvor vi så kunne se, hvad vi hidtil havde opnået. Og endelig gennemgik vi fem ledere i november en lederworkshop i FranklinCovey nordic approach regi. Hele processen har givet brændstof til den ændring af min del af organisationen Danske Bank, fra middelmådig til – næsten – bedst”.



PROCESSEN

Da Danske Banks Glostrup filial omkring årskiftet 2004-2005 startede processen med "De 7 Gode Vaner" stod de 65 medarbejdere og lederteamet overfor store udfordringer. Den nye filialstruktur havde sammenbragt et personale, hvor man ikke kendte hinanden.

lederteamet mere eller mindre har været tvunget sammen, har givet os en fælles referenceramme, som har styrket hele lederteamet. Nu fokuserer vi på det samme. Nok som forskellige mennesker, men med en række fælles værktøjer, som gør os istand til forstå hinanden langt bedre. Både når det gælder motiver og holdninger".



Medarbejdertilfredsheden var lav, og man manglede generelt ansvarsfølelse for sit eget område. Dertil kom, at udskiftningen af medarbejderne var stor, og det lederteam, som skulle motivere medarbejderne, var nyt og uprøvet.

Med udgangspunkt i de samtaler den nye filialdirektør Frank Vestergaard-Olsen havde haft med Carsten Lindgaard fra FranklinCovey nordic approach, blev der tilrettelagt en strategi, med formulering af indhold i både Vision, Mission og Engagement. Visionen var at gøre Danske Banks Glostrup filial til verdens bedste lokale universalbank. Missionen var at skabe jobglæde, kundeloyalitet og god ledelse. Og endelig skulle engagementet, gennem personlig udvikling og ansvar, sikres af en principbaseret ledelse.

Søren Bjørn Jensen, erhvervschef, siger:
"Det er gået op for mig, i hvor høj grad det drejer sig om at tænke som et helt menneske, og ikke løsrevet som bankmand eller som industrimand eller som noget helt tredje. At det i virkeligheden ikke så meget er fagligheden som holdningerne, det handler om. Derfor har processen også betydet lige så meget for mig privat som professionelt. Det, at vi fem i

"Vi skulle ganske enkelt tvinge os til at tænke på en ny og anderledes måde, hvis vi skulle nå



Søren Bjørn Jensen



vores mål”, siger Frank Vestergaard-Olsen. ”Det førte til opstillingen af vores ”Vildt Vigtige Mål”:

- MERINDTJENING
- NYE KUNDER
- FLERE KUNDEMØDER

Det var i udmøntningen af disse ’Vildt Vigtige Mål’, at kampen for at ændre udviklingen i bankfilialen kom til at stå. Og det forløb var langt fra problemfrit.

”Det er sin sag at ændre på bankfolks attituder”, siger Frank Vestergaard-Olsen. ”Bankfolk er næsten per definition ordentlige mennesker. Forstået som pertentlige, tilbageholdende, præcise og stabile. Uden det store spræl og uden at være voldsomt offensive. Sagde jeg ’kedelige og ude af stand til at forandre sig?’ Nej, det sagde jeg ikke. Men processen inderbar, at hver enkelt måtte grave dybt inde i sig selv for at finde ud af, hvad man var parat til, for at opfylde de ’Vildt Vigtige Mål’. Det satte gang i de psykologiske mekanismer, og blotlagde nogle sandheder om én selv, som hver enkelt ikke nødvendigvis opfattede som noget positivt. Hos nogle skabtes i løbet af processen en hudløshed, som gjorde ondt”.

Elsebeth Pedersen, souschef i Glostrup filialen: ”Jeg har oplevet processen som en øjenåbner for balancen mellem arbejds- og privatliv. Der er en rød tråd, som er blevet forstærket, og som har fået mig til at indse, at hvis jeg skal

fungere optimalt på arbejdet, så skal fundamentet i privatlivet være i orden. Dét, at vi har deltaget som lederteam har gjort, at vi nu har fået skabt gensidig tillid i lederteamet. Vi kender hinandens styrker og indsatsområder, og er nu i stand til at sparre med hinanden i hverdagen”.

I dag føler de fleste af bankfilialens medarbejdere, at man er på rette vej. Mange har i løbet af processen fundet positioner, hvor de føler de er blevet bedre placeret. Nogle, som tidligere opfattede sig som rigtige elever af ’flinkeskolen’, og derfor optrådte mindre aktive og mere tilbageholdende, har vist sig som formidable sælgere af bankens forskellige ydelser. Nogle, som var placeret i front, viste sig at slå langt bedre til som midtbanespillere, mens endnu andre har fundet frem til egne ukendte ressourcer, som nu også kommer banken til gode.

Inger Jørgensen, chef for filialen i Vallensbæk: ”Jeg har oplevet sider af mig selv, jeg ikke anede eksisterede, og det har sat en utrolig masse følelser i gang. Jeg føler mig blotlagt, men på en god og ærlig måde. Og jeg har oplevet mine kolleger på samme måde. Det har ikke noget at gøre med, at vi nu ’har noget’ på hinanden. Tværtimod har vi lært at forstå hinanden ind til benet, og vi har lært at trække på de bedste sider af hinanden, til gavn for hele teamet”.



Elsebeth Pedersen



Inger Jørgensen



ERFARINGEN

Organisationen i Danske Banks Glostrup filial, der består af filialerne i Glostrup, Vallensbæk og Albertslund, er blevet rystet godt og grundigt, siden ledelsesgruppen i foråret 2005 besluttede at lade FranklinCovey nordic approach guide sig gennem en målrettet proces, som skulle lede til det endelige mål:

At gøre Danske Bank i Glostrup til Verdens Bedste Lokale Universalbank.

I løbet af processen har de 65 medarbejdere og chefer oplevet holdningsændringer og skift i både deres selvopfattelse og i deres forhold til organisationen. I langt de fleste tilfælde i positiv retning, men ikke uden at det har kostet sværdslag.

Frank Vestergaard-Olsen, filialdirektør, Glostrup:

”Fundamentet for fremdrift i vores virksomhed bygger på ”Jobglæde”, ”Kundelojalitet” og ”God Ledelse”. Det stiller utrolig store krav til forandringsparathed hos medarbejderne, og til lederteamet om at drive processen på en måde, der skaber gensidig tillid og positiv energi på alle niveauer”.

”I dag er jeg langt mere fokuseret på win-win situationerne. Og på at skabe og udnytte synergierne. I stedet for at se forskelligheden hos medarbejderne som et problem, har processen fået mig til at sætte ord på, hvor vigtigt

samarbejdet og udnyttelsen af forskellighederne er. Jeg er langt mere afklaret omkring vigtigheden af at inspirere medarbejderne til at finde deres egen indre glød og energi i det daglige arbejde. Når det sker, kommer arbejdsglæden helt af sig selv. Kunderne får en endnu bedre oplevelse, når de møder os, og det kan aflæses direkte på bundlinjen”.

Processen i Danske Bank i Glostrup gennemførtes i et parallelforløb med otte andre virksomheder i det Storkøbenhavnske område. I løbet af processen var det Danske Bank, der rykkede allermest. Fra at ligge på et normalgennemsnit, når det gælder arbejdsglæde, motivation og forståelse for virksomhedens vigtigste målsætninger, nåede Danske Bank efter ni måneders forløb en placering som næstbedst.

”Men i virkeligheden er det først nu, vi skal til at arbejde med de værktøjer, processen har givet os”, siger Frank Vestergaard-Olsen. ”Det er nu, der skal sættes handling bag alle ordene. Nu, der skal planlægges i det daglige, og nu, vi virkelig skal vise, at vi har forstået, hvor styrkerne og svaghederne findes”.

Carsten Rose, medlem af lederteamet og chef for Danske Bank i Albertslund, udtrykker det således:

”I lederteamet er vi kommet utrolig tæt på hinanden. Vi har lært at stole på hinanden og



Frank Vestergaard-Olsen



at respektere hinanden på en helt anden måde end tidligere. Dette kommer af, at vi er blevet tvunget til at finde vores eget værdisæt, fokusere på vores egen etik og handle derefter. Bare dette at stoppe op en gang imellem og tænke over, hvordan man kan ændre en situation, så ikke blot jeg selv, men også alle andre får fordel af situationen. I det hele taget tænker vi mere positivt”.

Et af de overraskende resultater i den rapport FranklinCovey nordic approach sammenfatte af de første ni måneders proces har været

hårfin balancegang. Et af de vigtigste mål har jo været at gøre bankens arbejde langt mere målrettet og opsøgende i forhold til kunderne. Både fordi vi mener, at det skaber kundetilfredshed, men også fordi det opsøgende arbejde i sidste ende viser sig positivt på bundlinjen. Her rører vi ved et helt centralt punkt i bankfolks selvopfattelse. Det har skabt diskussion, og rokker i virkeligheden ved hele den gammeldags opfattelse af, hvad en bank egentlig er. Og blandt andet derfor har hele processen skabt en energi og et momentum, som



Carsten Rose

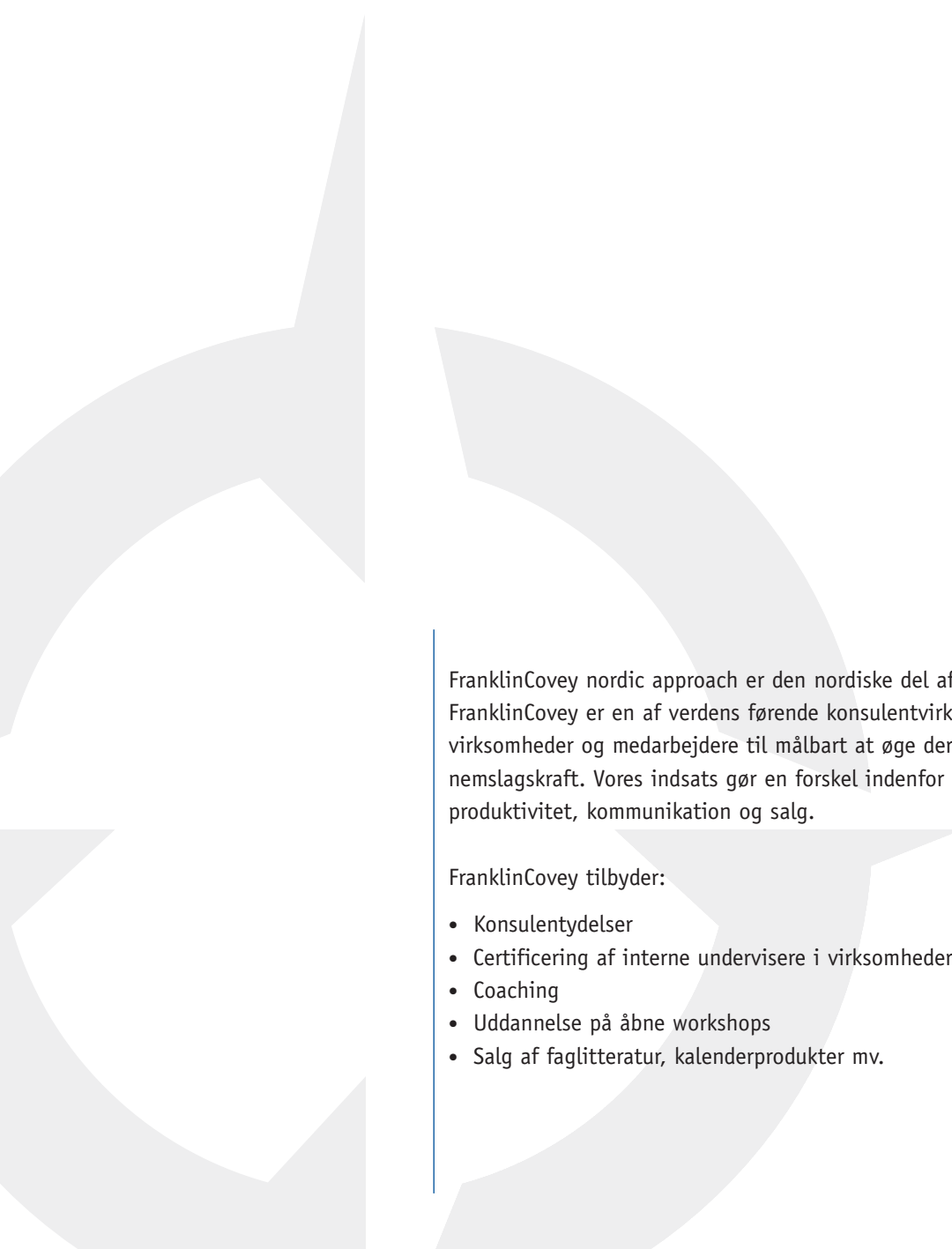


medarbejdernes opbakning til de 'Vildt Vigtige Mål', der blev opstillet som et af de væsentligste pejlemærker i processen.

”Mens der er sket en markant ændring i medarbejdernes forståelse for målene, så er begejstringen for dem fortsat relativ lille”, siger Frank Vestergaard-Olsen. ”For slet ikke at tale om medarbejdernes opfattelse af kundernes tilfredshed med målene. Det fortæller mig, at der stadig er et kæmpepotentiale at arbejde med. På den anden side, så er der tale om en

både jeg, mine chefkolleger og langt hovedparten af den øvrige medarbejderskare, har været overordentlig tilfredse med”.





FranklinCovey nordic approach er den nordiske del af FranklinCovey Company. FranklinCovey er en af verdens førende konsulentvirksomheder. Vi hjælper virksomheder og medarbejdere til målbart at øge deres effektivitet og gennemslagskraft. Vores indsats gør en forskel indenfor områder som lederskab, produktivitet, kommunikation og salg.

FranklinCovey tilbyder:

- Konsulentytelser
- Certificering af interne undervisere i virksomheder
- Coaching
- Uddannelse på åbne workshops
- Salg af faglitteratur, kalenderprodukter mv.



FranklinCovey nordic approach

Tuborg Boulevard 12
DK-2900 Hellerup

Tel +45 7022 6612
Fax +45 7022 6712

info@franklincovey.dk
www.franklincovey.dk