

Af **Frederikke Larsen**, Villa Venire A/S

Jyske forskelle

*- At flette kundeoplevelse sammen af
bankfilialer, produkter og
menneskelige møder*



VILLA VENIRE

Jeg møder op i Jyske Banks hovedsæde i Silkeborg. Jeg vil gerne høre om, hvordan det er lykkedes for Jyske Bank at skabe en tydelig identitet, der så klart og tydeligt adskiller Jyske Bank fra andre banker. Jeg står på trappen og kigger ind med store forventninger. Det forekommer mig at bankens ånd er så livlig, at den ligefrem oser ud af glasdøren. Jeg og den lille flok der venter, taler i hvert fald frit og nemt med hinanden, som om vi allerede er smittet med Jyske Bank, inden døren går op. Det glæder mig. Som professionel udtrykschef har jeg mange ideer om, hvordan man som organisation også skal arbejde med sit udtryk. Ja, jeg har ovenikøbet skrevet en hel bog om at robuste resultater kræver, at ledere arbejder lige så meget med at sikre medarbejderens præstationer og ydelser, som med at stimulere og skabe god ånd og stil i organisationen. (Fodnote 1) Her på trappen fornemmer jeg tydeligt, at jeg inden for døren vil møde nogen, der har styr på organisationens samlede udtryk uden at give køb på den resultatorienterede præstation.

Dette både-og fokus er sjældent. Som oftest møder jeg *enten-eller*. *Enten* oplever jeg organisationer, der er præget af at være drevet efter de forhåndenværende søms princip, hvor organisationens stærke fokus på resultater, betyder at andre hensyn viger til side. Det er steder, hvor der ikke er tid til at rydde op på gangen efter den seneste flytning. Der står stadig flyttekasser og venter på bedre tid. Steder, hvor de mennesker, man møder undervejs ikke føler sig forpligtet til at se efter, om de går forbi en, der er ny på stedet og eventuelt har brug for hjælp. *Eller* steder, hvor et møde afvikles med servering og hygge, som var vi gode venner, der mødes på cafe. Hvor jeg forventes at tale om mig selv, og høre andre tale om sig selv, længe, mens selve sagen ikke får helt den samme opmærksomhed. Ingen af delene er hensigtsmæssige. Det ved alle vi professionelle ganske udmærket. Vi ved det også, når vi er kunder, klienter, patienter og borgere. Som modtagere og målgruppe reagerer vi på begge dele: Præstationen, ydelsen, indsatsen i sig selv og den måde, det hele sker på.

Min tankerække bliver afbrudt. Nu kommer min kontaktperson. Naja Henriette Knorr, konceptudvikler af indretning og design og tilknyttet salgssupport. Vi går rundt om hjørnet. Den beskedne front mod Vestergade giver intet forvarsel om den vidstrakte bygning bagved. Allerede nu får jeg stof til eftertanke. Det er nemt at betragte hovedsædet som et eksempel på, at banken ikke sådan bare river ned og bygger et helt nyt prangende domicil til sig selv, men hellere bygger videre, når det er nødvendigt. Så snart vi træder ind, ser jeg det næste tegn. Bankens tidligere ordførende direktør Steenkjærs 10 bud fra 90'erne, opsat på en stentavle (!). På listen er opremset en række anvisninger på handling og fyndige udsagn om holdning. Så som "Gå aldrig i priskrig!" og "Gå foran og vær et godt eksempel!" Listens sidste bud, udgangsbønnen, forekommer at være i en anden liga. Der står simpelthen: "Sluk lyset!" Jeg reagerer som de fleste andre, vil jeg tro. Jeg fniser. Hvad pokker og hvorfor?! Ahh nu ved jeg det. Tanken er, at jeg

skal huske det mest elementære; at passe på pengene. Og huske, at det, der gør sig gældende i det små også gælder i det store. Naja smiler og bekræfter, at listen ikke hænger der som et kuriosum. Den har betydning. Min reaktion er rigtig.

Vi fortsætter vandringen mod møderummet. Næsten fremme skal vi krydse henover det store åbne område i banken, markedspladsen, hvor der handles penge. Hævet over gulvet ser vi udover rækker af arbejdspladser med fire eller fem skærme på bordene bemandet af folk i forskellige farvede skjorter med koncentrerede ansigter, med hånden på musen og helt klar til at slå til. Her foregår der åbenlyst klassisk bankarbejde, i sparsomt varieret arbejdsmiljø, med banan eller æbleforskell fra bord til bord. Et enkelt fødselsdagsflag og en mandlig hestehale udgør yderpolerne i det, vi kan iagttage heroppe fra.

Kontrasten kan næsten ikke blive større, da jeg øjeblikket senere følger med Naja ind i KOMA. Koma betyder kommunikation og marketing, og det er den afdeling, Naja hører til i. Her er der knald på farverne og masser af ting, der suger øjet til sig. Det er ikke nødvendigt at spejle efter usædvanlige afvigelse, her er det afvigende nærmest det, der ser normalt ud. Lokalet ligner mest et kontor i en kreativ virksomhed, og det er faktisk et produktionsrum for flere medier, så som Jyske Bank TV og andre kommunikationsindsatser. Med de to væsensforskellige arbejdsmiljøer liggende så tæt op og ned af hinanden, er min hjerne allerede på overarbejde og de første spørgsmål bobler frem. Her møder vi den anden part i interviewet; Lone Jensen, Senior Fagansvarlig i afdelingen Privatprodukter.

Naja indleder med at præsentere det team, der udvikler på det fysiske udtryk i banken. *Lone og jeg er to af tre i et indretningsteam. Vi kommer fra bygningsafdelingen, produktafdelingen og marketing. Det er os tre, der skal få værdier, ønsker og krav fra forskellige dele af organisationen til at flette sammen i en Jyske Bank helhed. Lone tilføjer: I andre banker vil jeg tro, at vores opgave hører til i bygningsafdelingen, men vi startede tværorganisatorisk forholdsvis tidligt, tilbage i 1996, hvor vi satte fokus på kundeoplevelsen.*

Fokus på kundeoplevelsen, forretningskonceptet Jyske Forskelle står dog ikke alene. Det forholder sig på alle måder også til Fundamentet. Fundamentet udgør en symbolsk stamme i koncernens forgrenede virksomhed - og det er en tekst, der formidler Jyske Banks strategier, værdier og visioner. Som Naja siger; *Værdier, det har alle ja, men det er ikke nok at nedskrive, at vi er sådan og sådan. Vores arbejde er helstøbt, fordi Fundamentet ER ånden i virksomheden. Det er ikke ord, der er sat på os. Vi har ønsket at vise, at udtrykke, hvad banken er. Give banken det rigtige tøj på. Vise hvem vi er.*

Det er faktisk også meget svært at lave et samlet fysisk udtryk, hvis ikke du har strategiske ledestjerner at sigte efter. Vi har for eksempel den ledestjerne, at kundeoplevelsen skal være uhøjtideligt og at kunden skal være velkommen. Det kan vi arbejde med på mange måder. Men uden at glemme helheden, så vi bliver faste i kødet på, hvornår vi rammer i plet, og hvornår vi er uden for pladen. Vi vil ikke lave noget, der peger på andet, end at vi er en bank. Alt det, der foregår, skal pege i samme retning, nemlig at vi er en økonomibutik. Vi skal ikke lave sjovt for sjovs skyld. Glimtet i øjet, eller det grimme, som havkatten, der er en metafor fra en artikel i Jyllandsposten fra 1982, og alle de andre ting, kunden støder på hos os, skal formidle vores historiske udvikling og samtidig være vores signal om, hvem vi aktuelt er. Vi sender budskaber afsted. Den opmærksomhed må vi vogte om, fordi man kunne tro, at det ville være ligeså godt med mere tilfældige valg. At vi bare kunne slippe nogen kreative reklamebureauer løs. Men det duer slet ikke. At forme det bankens udtryk er et præcisionsarbejde. Ligeså præcist som at bygge en bil. Arbejdet med vores fysiske fremtræden hænger uløseligt sammen med vores viden om, hvem vi faktisk er.

Lone uddyber. Det er selvfølgelig en stor brandingøvelse, den gode kundemodtagelse, men det er også indretningsmæssigt vigtigt at have en ramme som medarbejderne trives i. De butikker, der har glade medarbejdere, de sælger bedre. Og vi har de medarbejdere der sætter pris på at være sådan et sted. Faktisk havde vi en, der skrev i sin opsigelse at han hellere ville arbejde i en rigtig bank. Det var fint, at han tog stilling. Men det er også et udtryk for, at man skal være parat til at være sådan et sted. Det der med at gøre en forskel, det er ligeså meget henvendt til os selv som vendt ud mod markedet. Vi arbejder med ethvert punkt, hvor du har kontakt med kunden. Der fortæller du den historie, som du vil fortælle kunden. Og nu er opgaven blevet endnu større, fordi der er kommet alle de digitale medier. Vi forsøger at være det samme brand. Det er ikke helt nemt at synkronisere. Men det er ikke altid de indretningsmæssige ting, der binder udtrykket sammen. Det kan også være medarbejderens adfærd, det handler om. Vi arbejder med flere scener. Og i nogen scener skal bankrådgiveren spille en større rolle end i andre. Scenen "mødelokalet" er der, hvor rådgiverne er mest komfortable, det er den mest kendte scene for mødet mellem rådgiver og kunde. Men scenen i afdelingens forreste del, hvor der skal arbejdes med assisteret selvservice, det er sværere. Det ligger i bankrådgiverens DNA, at man møder kunden lidt ligesom i lægens venteværelse, og ude i det åbne rum, dér taler vi ikke om dine private ting. Så det er en øvelsessag

at forlade "hviskesamtaler" til fordel for åbne samtaler om kundens muligheder med selvbetjening eller inspirere til brug af online services .

Vi taler videre om behovet for kontinuerlig træning og dannelse af ansatte på alle niveauer. Hvordan man hele tiden skal fortælle de store, grundlæggende fortælling til alle, med stor passion og præcision. Lone anslår at 50 % af Indretningsteamets tid går med at forholde sig til medarbejdernes behov. For det er jo deres arbejdsplads. Deres indsats hænger faktisk sammen med, at de kan være stolte og glade for, hvordan banken ser ud. At de kan kigge ned af gågaden og straks se, at andre banker ser helt anderledes ud. Derfor hænger teamets aktiviteter uløseligt sammen med bankens strategiske fortællinger om, hvordan Jyske Banks ansatte skal drive bankforretning.

Det er en klar win win situation. Men kan det fletværk af udtryk og præstation stå for pres, eller er det en medvindsmødel? Inden jeg forlader Naja og Lone, bliver jeg nødt til at spørge dem om virkningen af finanskrisen. Hvad skete der med den kække, uhøjtidelige bank og alle de Jyske Forskelle, når forretningen blev sat maksimalt under pres?

Lone svarer. *Ja, da vi rullede ud med de Jyske Forskelle i 1996, var konjunkturerne helt anderledes. Hvis man ser på satsningen med 2010 øjne og 2015 øjne, så er fokus nye steder. 2006 var et godt tidspunkt for dette rebranding tiltag, isoleret set. Men senere i tid har der været mere fokus på at rebe sejlene, at drive en rentabel virksomhed, at holde på kunderne, at videreudvikle. Eller sagt på en anden måde. Man kommunikerer og snakker mindre henover krisen. Man tænker og føler mere - og tager de fornødne geværgreb.*

Jeg har selv bemærket at farver og materialer i banken har ændret sig over tid. Fra at udstråle "sund fornuft med et farverigt tvist" til at signalere "nordisk bæredygtighed på jysk". Jeg må spørge til, hvilke overvejelser, der aktuelt præger arbejdet med Jyske Banks udtryk. I en tid hvor fysiske bankfilialer lukker ned til fordel for selvbetjening og netbanking. Hvor bankkunder ikke nødvendigvis er knyttet til en bankrådgiver, men sammenligner rådgivningen med alle de andre tilbud på nettet. Er der overhovedet plads til eller brug for Jyske Forskelle?

Ja. Vi har valgt side. Vi fastholder fysiske filialer, selvom de bliver færre og mindre. Mødet mellem bank og kunde vil stadig (også) kunne være fysisk. Vi skal også stadig arbejde med det miljø, der udgør rammen for vores fælles arbejdsplads. Naja og Lone forklarer, at i Jyske Bank regi sker der mange nye ting, der potentielt kan trække banken i nye retninger. Men deres eget fokus lige nu er endnu en gang på kundens oplevelse i den fysiske filial. Vores aktuelle projekt går ud på at

introducere selvbetjening i en ny "entre". Kunden skal kunne gå indenfor i entreen og få en rigtig god oplevelse, når der er kontanter på spil. At stå på gaden, det kan godt være lidt utrygt, især om natten, så vi vil også invitere dig indenfor - hele døgnet. Når vores kunder, og andre brugere af automaten, ser entreen, vil den ligne deres egen private entre. Vi sætter et konsolbord op. Der vil være en opslagstavle, med billeder af de medarbejdere, der arbejder lige bag den næste dør. Der hænger også noget overtøj, udført i pap og hængt op for at understrege entre-oplevelsen. Der er en bænk at hvile på. Vi satser på oplevelsen i entreen, for vi jo ved, at rigtig meget af trafikken i banken vil være her fremover.

Jeg mærker hele tiden, at Naja og Lone integrerer Jyske Forskelle i det, de siger og gør. De tager rollen på sig som ambassadører, arkitekter og højskolelærere og møder mig som lyslevende professionelle, med lige præcis den mængde kækhed, uhøjtidelighed og no nonsense attitude, jeg kender Jyske Bank på. Det får mig til at spørge, hvordan de dog kan bevare den store præcision.

Den kontekst, man kan sætte alt vores arbejde ind i, er Jyske Forskelle. Vi bruger ikke begrebet udadtil. Men indadtil ved vi alle sammen, hvad det er. En af de første ting, hvor vi udadtil markerede vores forskel var Totalkontoen, hvor vi som den første bank tilbød at samle kundens løn, opsparing og budget på en konto. Indtil da var Jyske Forskelle mest noget vi kunne opleve som medarbejdere, eller det var et bankpolitisk tema, hvor vi gik alene og var anderledes op imod andre banker. Nu kunne kunden også mærke de Jyske Forskelle på produktsiden.

Præstationen tager altså form af udtrykket, opsummerer jeg. Og det modsatte. Så jeres tjekliste for at ændre på bankens udtryk vil være: er dette tilpas meget Jyske Forskelle?

Ja til det. Men der skal også være tilpas meget almindelig bank i det, vi laver. Kunden skal kunne finde en almindelig konto. Vi er jo grundlæggende en bank.

Sådan ender samtalen, som den begyndte. Med det allermest grundlæggende. Præstation og udtryk hænger sammen, som gensidigt nyttige og lykkelige tvillinger.