

Nummer
19
Januar
2016

avis Venire



God ånd
og
FIGHT!



VILLA VENIRE

OG ..., det kan trænes !

I dette pludselige erindringsglimt ser jeg hans ansigt meget tydeligt. Min gamle supervisor. Der sidder han med sine varme øjne og skæve, men venlige, smil og lader mig tale færdigt, mens jeg udreder altings rette sammenhæng. Uden afbrydelse får jeg lov til at fylde fortællingen ud og gøre to plus to lig med fire. Talestrømmen, når den er bragt til ende, efterfølges af hans ro i tavshed. Han lader sekunderne flyde, hvorefter han stilfærdigt siger; "... Og ?".

Tonefald og øjne lader mig vide, at det er at forstå som et spørgsmål. Eller en livsopfordring; hvad er der mere at sige. Og ..., så er der netop mere at sige. Jeg må sige det lige ved siden af. Ovenpå, nedenunder, under grunden, i grunden. Jeg må lade de andre grunde træde frem og mine egne konklusioner må ikklædes passende sprækker og nye passager.

Tanken

* Der er vitterlig noget at se på, når man følger træningen i Frederiksberg Slots Fægteklub. Det kræver mængder af træning at opnå bare de basale færdigheder. Samtidig med at det er fascinerende at se den enkelte udfolde sig i samspil med sig selv, sit våben og kampens særlige karakter.

Der er mere end én ting at gøre, når modstanderen gør udfald. Du kan træde frem., og. Du kan foretage en retræte..., og. Du kan parere til den ene side. Du kan foregive at parere. Målet er fælles for alle deltagere. Taktikken er til gengæld forskellig – en perlerække

af valg, hvor du lynsnart qua træning og erfaring tager stilling til muligheder og trusler i samsvang med fornemmelsen for dens andens formåen og dagsform.

Beslutningen

** I det moderne arbejdsliv er to og to sjældent fire. Ligesom beslutningen nærmest aldrig kan få status af at være dén rigtige beslutning – i hvert fald ikke i særlig lang tid. Dertil er kompleksiteten blevet for stor. For meget sker samtidigt. Og der sker for meget rundt om os til at vi med sikkerhed kan vide, hvad der vil ske, når nu vi har valgt at træde et skridt frem, parere til højre og gøre en tydelig, ambitiøs bevægelse på vegne af sagen, på vegne af kvaliteten, af samarbejdet eller den gode ledelse.

Bevægelsen

*** Nu er det ikke sådan, at vi med bevægelsen som den nødvendige 'OG-færdighed' har afløst tanken og beslutningen, som det der skal til. Det skal nemlig OGså til. Bevægelsen er kommet til som det ekstra salt, der er brug for i en sammensat ret. Alle skal i dag forholde sig til både kvalitet OG økonomi. Til innovation OG sikker daglig drift. Til sund, bæredygtig livsstil OG tage med ungerne på en all-inklusiv ferie. Til fællesskabet på skolen, i institutionen, på gaden, i foreningen, i FB-gruppen OG til den alt for stramt orkestrerede kalender.

Bevægelseskompetencer er noget vi alle besidder i generaliseret forstand. Vi har alle måttet forholde os til det midlertidige eller til det ufærdige. Til kladden og til det muliges kunst. Vi har alle måtte flytte plads eller blive sat på hold med folk vi ikke kender så godt. Det er virkelig rart at kunne skrive sig bag øret vel vidende, at det ikke rækker med disse generelle evner.

De specifikke 'OG'er der gør sig gældende i din arbejdssituation, fordrer en række specifikke 'OG-færdigheder' af dig. Det kræver træning. For at sige det mere præcist: Det skal trænes. Det skal der være tid til. Hvis jeg på denne plads må smide kæden op på den helt store klinge, så er budskabet, at det nu er slut med at diskutere forskelle mellem paradokser og dilemmaer. De findes nemlig ikke mere i den forstand, at de ikke længere kan skelnes fra alt det andet, der har med hverdagen at gøre. Hverdagen er nu proppet op med OG'er, hvor vi skal være hurtige på fødderne. Det er ikke let. Det er faktisk svært af den simple grund, at det er svært.

Lad os tage et skridt frem og parere til én af siderne. Der er brug for ånd, så vi kan trække vejret igennem et fælles udtryk, som vi er stolte af. Der er brug for restitution i betydningen; sørg nu for de nødvendige små stop-op'ere. Sørg nu for at ingen er alene på arbejdspladsen. For mig er kravet entydigt; alle har brug for en læringsmakker. Og sørg for at træne 'OG-færdighederne'. Håndværket 'OG' kan nemlig trænes. Så meget ved vi med sikkerhed.

HVAD FINDER DU I AVISEN

Som avisens navn "God ånd og fight" antyder handler avisen om begge dele.

Om behovet for god ånd i organisationen, på arbejdspladsen og os imellem, der hjælper os med at kæmpe den gode fight for kvalitet og resultat.



Du kan læse Thorkild Olsens leder, og blive mindet om, at det der er svært, faktisk ER svært. Det er ikke noget vi bilder os ind. Når vi arbejder, bliver vi virkelig udfordret fra så mange sider og på så mange måder, at vi må danse som fægteren foran modstanderen. Heldigvis er situationen ikke umulig. Vi kan træne. Vi kan hjælpe hinanden. Vi kan huske hinanden på, at der altid kan spørges "... OG?"



Vi lover inspiration og overblik i artiklen "GOD ÅND OG FIGHT". Frederikke Larsen er passioneret fakkeldærer for arbejdslivets gode ånd og fight, som igen og igen viser sig at være nyttige og lykkelige tvillinger. Når der er god ånd i arbejdslivets store og små virkeligheder, dér hvor vi møder hinanden, bliver det så meget nemmere at kæmpe den gode fight for det, organisationen er sat i verden for at præstere.



Jyske Bank er et rigtig godt eksempel på en arbejdsplads og en forretning med fokus på god ånd og fight. I artiklen "JYSKE FORSKELLE" kommer du helt tæt på bankens overvejelser og satsninger. Du møder nogen af de mennesker, der varetager den vedvarende og følsomme indsats med at skabe Jyske Forskelle i stort og småt. En indsats, der har forplantet sig og er vokset sammen med bankens identitet.

DE GAMLE LÆRKER er indbegrebet af god ånd og fight. De er en gruppe af dygtige, erfarne, kærlige og kritiske kvalitetsforkæmpere, der i den gode ånds tjeneste altid tager fat, når og hvis organisationen, kollegaerne og medarbejderne har brug for hjælp. Så er de klar. Som nogen, der ikke vil sidde på hænderne, fordi det slet ikke giver mening at lade være med at gøre sit bedste. Som de gamle lærker, der uanset dagsform og alder flyver til himmels og giver lyd.

Leder

Af Thorkild Olsen



GOD ÅND OG FIGHT!

GOD ÅND er et professionelt anliggende på linje med indsatserne for at optimere præstationer og leverancer, men bliver ofte overset, selvom der næsten ikke er noget som god ånd, der kan få os til at flyve af sted i opgaven.

Fodboldklubben Chelseas træner har god grund til være tilfreds efter holdets 3-2 sejr over West Bromwich den søndag i august. Med sejren har José Mourinho et forspring, når journalisterne stiller kritiske spørgsmål om hans anfører, John Terry, der fik et rødt kort i kampens 54. minut. Mourinho fastholder, at han vil tale om holdets samlede indsats, farlighed og evne til at holde på bolden. Mens journalisterne fortsætter med at stille spørgsmål om Terry. Et sted undervejs i god-dag-mand-økseskaft-tumulten, tilføjer Mourinho at *Derudover viste vi god ånd og fight.*

Sætningen overlever i journalistens referat, selvom den er helt blottet for drama. Derfor springer den i øjnene på mig, som et sjældent eksempel. Det sker ikke ofte, at de to fænomener handling og ånd optræder side om side. Det er som om, der er kamp om pladsen, og dermed en vinder og en taber. Som regel vinder vores fascination af nyheden. Hvad er der sket?!

Det ligger lige til hørebenet. Historierne fortæller nærmest sig selv. Der skete det og det. Beskrivelser af den kaliber flyver gennem luften, hver gang vi mødes. *Hvorfor kommer du for sent? Jo, jeg mødtes med Inge, som jeg lige skulle hjælpe med at komme i gang på bookingsystemet. Det var lidt bøvl, fordi jeg ikke vidste, at hun faktisk ikke har brugt intranet, der hvor hun kommer fra. Så skulle jeg begynde et helt andet sted, med det allermest elementære, og det skulle gå meget langsomt. Men så ...* Som den der lytter, virker det hver gang. Filmen spiller for mit indre øje med klare billeder, som jeg sagtens kan forstå og leve mig ind i. Hvordan introduktionen skal gentages mange gange og hvordan det langsomme tempo i introduktionen tager længere tid, end der er afsat. Hvordan tankerne om at komme for sent til næste møde, udløser irritation og overvejelser om at opgive. Hvordan forsinkelsen alligevel er en god prioritering, for hun skal jo lære det, først som sidst. Fair nok. Sådan kan det gå. Jeg er enig med den, der kom for sent til mødet med mig, og jeg smiler forstående.

Når vi har smilet og nikket til hinanden, kan det være, at jeg også hører om "det andet". Det, der har

med samarbejdsformen, kulturen på stedet og ånden hos os at gøre. *Jeg skal tale med Inge igen. Hun kunne sagtens have været helt ærlig og have fortalt mig, at hun ikke kender ret meget til intranet. Vi hjælper jo altid hinanden her. Det var lidt svært at sige det til hende lige der, fordi hun var så stresset. Men næste gang vi ses, så vil jeg gerne fortælle hende, at det er helt i orden at være kejtet og ny. Det har vi alle sammen været.*

Rækkefølgen er helt almindelig. Først afleverer vi vores beskrivelse og bagefter lægger vi (måske) en eftertanke til. Vi gør det bare. Jeg kan heller ikke huske, at jeg nogensinde har valgt at gøre noget andet selv. Jeg kan altså ikke sige, at det er noget, vi er bevidste om. Det er snarere en vane, en fortælletradition, vi deles om, en indbygget logik i sproget. Jeg har spekuleret på, om det er blevet sådan, fordi det er mest praktisk at fortælle, hvad der skete, før vi skal tale om, hvad det kan betyde. At de mange hvad-skete-der-beskrivelser er nødvendige grundsten, som vi har brug for, hvis vi overhovedet skal kunne tage stilling til noget andet. I stil med "Vi har fået grønt lys!" skal siges, før jeg kan sige til mig selv "Hvad mon det betyder?"

Det er måske overflødigt at skrive det, men nu gør jeg det alligevel: Det får konsekvenser, at vi har denne

“*Det sker ikke ofte, at de to fænomener handling og ånd optræder side om side. Det er som om, der er kamp om pladsen.*”

først-og-bagefter-vane. Fordi vi, når vi ikke kan nå det hele, plejer at nå det første og ikke det sidste. Vi når at tale om, hvad der skete. Og ikke om, hvad det kunne være et udtryk for. Inge bliver reduceret til en mindre duelig medarbejder, hvor hun i stedet kunne være en god anledning til at arbejde med, hvordan organisationen inkluderer nye medarbejdere på. Måske er det derfor, coaches som jeg selv har gode tider, når samarbejdet og arbejdsglæden knirker. Vi insisterer på at nå omkring det hele, og får tiden

bevilget tiden til at gøre det. Vi er med til at beskære og afgrænse de lange beskrivelser, der ret beset kan fylde hele sendefloden i timevis, hvis det skulle være. Tænk bare på de evighedssamtaler, vi kan føre om vejret og vores ferieoplevelser. Det er faktisk dejligt. Velkendt er godt. Og fælles genkendt er endnu bedre. Coachens professionelle teknikker, der bremser os i sporet, så vi pludselig løfter blikket og ser os omkring, kunne bruges os imellem. Fordi det ville ændre vores syn på hinanden og som minimum gøre vores fortællingerne om hvad-der-egentlig-skete mere righoldige og varierede. Måske kan vi faktisk vælge at gøre det uvanlige vanligt. Træne, at vi stiller flere spørgsmål til det-der-skete. Være sammen om at give plads til det-andet-der-også-kunne-siges. Være eksemplariske, så godt vi nu kan. Når vi husker det. I rette tid og på rette sted.

Godt så. Situationen er til at overskue, når vi bliver på den lille bane i de mellem menneskelige møder og samtaler. Og hvordan ser det mon ud på de store baner i organisationerne.

Mønsteret gentager sig. Vi taler mest om hvad-der-skete-eller-skal-ske og mindre om alt det andet. I kender nok situationen, når man sidder i møder eller deltager i samtaler, hvor fokus er på aftaler, procedurer, samarbejde og økonomi. Hvor der i enden af den lange talestrøm om krav, præstationer og resultater pludselig bliver tilføjet *Og det er jo selvfølgelig børnene/de gamle/kunderne/patienterne, det her skal komme til gode.* Selve den dybeste mening med organisationens eksistens, er blevet til det andet, vi skal huske at minde os selv om. Det gælder også de organisationer, hvor man tilsyneladende taler meget om det u håndgribelige andet. Det kan være organisationer, der arbejder tæt sammen om at hjælpe eller støtte udsatte mennesker og familier. Også her tales der mest om det-der-skete blot i en udgave, hvor fokus er menneskets private forhold. Det er ikke sladder i klassisk forstand, det er snarere en labyrintisk oplysningsfortælling, hvor der hele tiden kan fortælles mere om alle forholdene rundt om kollegaerne eller vores målgruppe. Om skilsmissem, der påvirker kollegaen. Om forhistorien, alle detaljerne i opvæksten, der præger klienten. Om de tegn på angst eller stress, vi tror, vi ser. Snakken går og går og opgaven træder i baggrunden. Hvad skal vi egentlig satse på her? At vide alt om hinanden, eller tale om, hvad der kan gøres. De vaner, vi har i det små, gentager sig altså 1:1 i de store rammer: Det er ikke så sært, når det er os, der



ti tvirkemiddel. Vi begynder at lede efter vores store nye fortælling, fordi der netop ja, mangler ånd hos os. Vi ved nemlig godt, at der er energireserver og innovation gemt i den gode ånds tågeland.

Desværre er det svært. Selv om det er fuldstændig relevant at gå på arbejde sammen omkring den gode ånd på stedet, det livsnødvendige fælles åndedræt og vores visdom på alt andet, end det-der-skete, rammer vi nemt muren af beskrivelser. Vi véd jo allerede, hvad "det egentlig handler om". Det har vi talt rigtig, rigtig meget om. Så dem, der beder os overveje det andet, arbejder i strid modvind. De siger, at vi skal skifte perspektiv og tænker alternativt om udfordringerne. Men bare et eneste forkert ord, kan gøre os allergisk irritable. Udfordringer! Helt ærligt. Hvorfor kan vi ikke bare kalde problemet for et problem.

I 2013 skrev jeg en bog (*Frisk luft til ledelse*¹) i håbet om, at den skæve fordeling kunne opløses, sådan at vi ikke lader os styre af vanerne i så høj grad. Det forekom mig, at det andet, den gode ånd, faktisk også var et tema for ledere og ledelse. Jeg kaldte ledelsesopgaven – at arbejde med den gode ånd - for "håndtering af udtryk". Som begreb for, at man også skal arbejde med alle de fænomener, vi ikke så nemt kan definere og forklare med ord, men sagtens kan vide og erfare på egen krop. Vores følte værdier, de fælles tidsløse kerneerfaringer, vores indbyggede specifikke kvalitetssans og bullshitdetektor, den version af pro-

“*Vi begynder at lede efter vores store nye fortælling, fordi der netop ja, mangler ånd hos os. Vi ved nemlig godt, at der er energireserver og innovation gemt i den gode ånds tågeland.*”

fessionalisme, der nærmest er vokset sammen med husets vægge, de løfter, vi har givet hinanden, om altid at være ukuelige, når vi møder vanskeligheder osv. osv. Kort sagt: Vores udtryk.

I min bog tog jeg det standpunkt, at en organisation er direkte sammenlignelig med et menneske. At organisationen er et levende væsen og at organisationen derfor - ligesom det professionelle menneske, der arbejder i den - har behov for at kunne udtrykke sig om andet end at der-skete-det-og-der-skal-ske-det. Fokus på udtrykket betyder ikke, at jeg ønsker at undertrykke alle de aktiviteter, der har med resultater og præstationer at gøre. Selvfølgelig ikke. Organisation tjener altid sit formål, ellers er den netop formålsløs. Jeg prøver blot at gøre op med metaforen om organisationen som isbjerg, der placerer udtrykket under vandoverfladen, som noget der ikke kan styres eller reguleres eller iværksættes. Min opfordring er at bringe udtrykket frem til overfladen. Tal om fighten. Hvad er det vi skal klare. Hvad skal vi gøre. OG tal om den gode ånd. Hvordan vil vi allerhelst arbejde med opgaven. Hvad kan vi ikke få os selv til her.

Mens jeg arbejdede med denne artikel, fandt jeg citatet fra Mourinho, og blev vældig glad for det. Jeg syntes, citatet "god ånd og fight" illustrerede mine pointer strålende: At et velfungerende hold har lige meget brug for at præsentere sig fra sin bedste side, som de har brug for at præstere godt. Det frydede mig så meget, at citatet fløj ud af munden på mig som en lille fanfare. Min kollega Christine kvitterede straks ude fra garderoben med et "tak!" Hun hørte en god vind hilsen – og det var helt ok. Jeg håber, I hører en hilsen og bringer tanken videre, der hvor I færdes. Organisationer skal arbejde med deres udtryk. Det går ikke uden. Gør god ånd til et professionelt anliggende på linje med indsatsen for at optimere præstationer og leverancer.



¹ Frisk luft til ledelse. Nye muligheder med performance management. Frederikke Larsen. Gyldendal Public. 2013.

Jyske forskelle

At flette kundeoplevelse sammen af bankfilialer,
produkter og menneskelige møder

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. ^(Footnote ¹) Her på trappen fornemmer jeg tydeligt, at jeg inden for døren vil møde nogen, der har styr på organisations 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 forvar-

sel 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 vandrigen 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 forskelligtfarvede skjorter med koncentrerede ansigter, med hånden på musen og helt klar til at slå til. Her foregår der åbenlyst klassisk bankarbejde, i sparsomt dekoreret arbejdsmiljø, med banan/æble til forskel 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 afvigelser, 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.





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 kækkke, 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

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 lige-



Skrankerne er fjernet. Kunderne får mere plads og er ikke længere henvist til et lille område foran kasserne. Også fokus på rådgivning og betjening er nøgleord for at synliggøre forskellen.

så 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



LONE JENSEN



NAJA KNORR



med blik for den snævre sammenhæng mellem medarbejdernes stolthed og glæde over den bank, de står på mål for, og kundens gode oplevelse af produkternes værdi.

Jeg har selv bemærket at farver og materialer i banken har ændret sig over tid. Fra at udstråle "sund fornuft med et farverigt twist" 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 bæk 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.



GAMLE LÆRKER

Pludselig sker det. En tanke bliver formuleret så lysende klart, at der ikke er andet at gøre end at bukke dybt og klappe højt af respekt. Sådan gik det for mig, da jeg læste Klaus Rifbjergs digt. Overalt sidder mennesker på arbejdsstole og venter på et endeligt SLUT eller et eventuelt eventyr. Jeg sidder jo for pokker selv på stolen. Rifbjerg skriver om sig selv, mig og mange andre, der med god ret kan kalde os gamle lærker. Dem, der har set det hele mange gange, som ser det, der bliver overset, og på det rette signal bestemmer sig for at rejse sig op. Som lærken, der stiger mod himmelen og laver den bedste (a)larm, den har lært. Hæ Hæ. Obdeldonk!

*En stol er et sted
come rain come shine
eller hvordan man nu vender og drejer det
noget man sidder på og glør
afventende halv bevidstløst døden
eller et digt*

bestem dig nu!

*okay, så springer træet ud
mens folk går til og fra og ingen ser det
årstiden vælger side
og selvom ingen hører eller ser det
sker det
om ikke andre steder
så her*

*det kan jeg mærke
fordi jeg er en gammel lærke*

*hæ hæ hæ
og obdeldonk.*

(Uddrag af 22 fra Klaus Rifbjergs digtsamling
Stederne, Gyldendal, 2011)

På Rifbjergs stikord "gammel lærke" inviterer jeg en gruppe gammel-lærke-lignende professionelle til at mødes med mig. Mennesker med mange år i arbejdslivet bag sig, der stadig løber med faklen eller for den sags skyld holder styr på bagtroppen. Jeg vil gerne vide, hvordan det kan være, at de har formået at bevare deres stærke motivation og skarpe fokusering, selvom det årelange forandringspuslespil med de mange tusinde brikker meget vel kan føre til udmattelse og resignation. Hvad er det dog for en

mystisk kraft, der bærer oppe. Og hvad stiller de op med sig selv, når det ser ud til, at der er mere SLUT end eventyr i arbejdslivet?

Vi holder læркemøder med en aftale om, at alt kan siges, at der ikke er tid at spille, og ingen formkrav at tage hensyn til. Mange gevaldige emner bliver endevendt; tabuisering, forræelse, organisationernes monstrøsitet, den tidstypiske forandringstvang, generationsforskelle og meget andet. Vi diskuterer på livet løs, har udvekslet erfaringer og har spærret øjne og ører op over, hvad der dog er i gang rundt omkring.

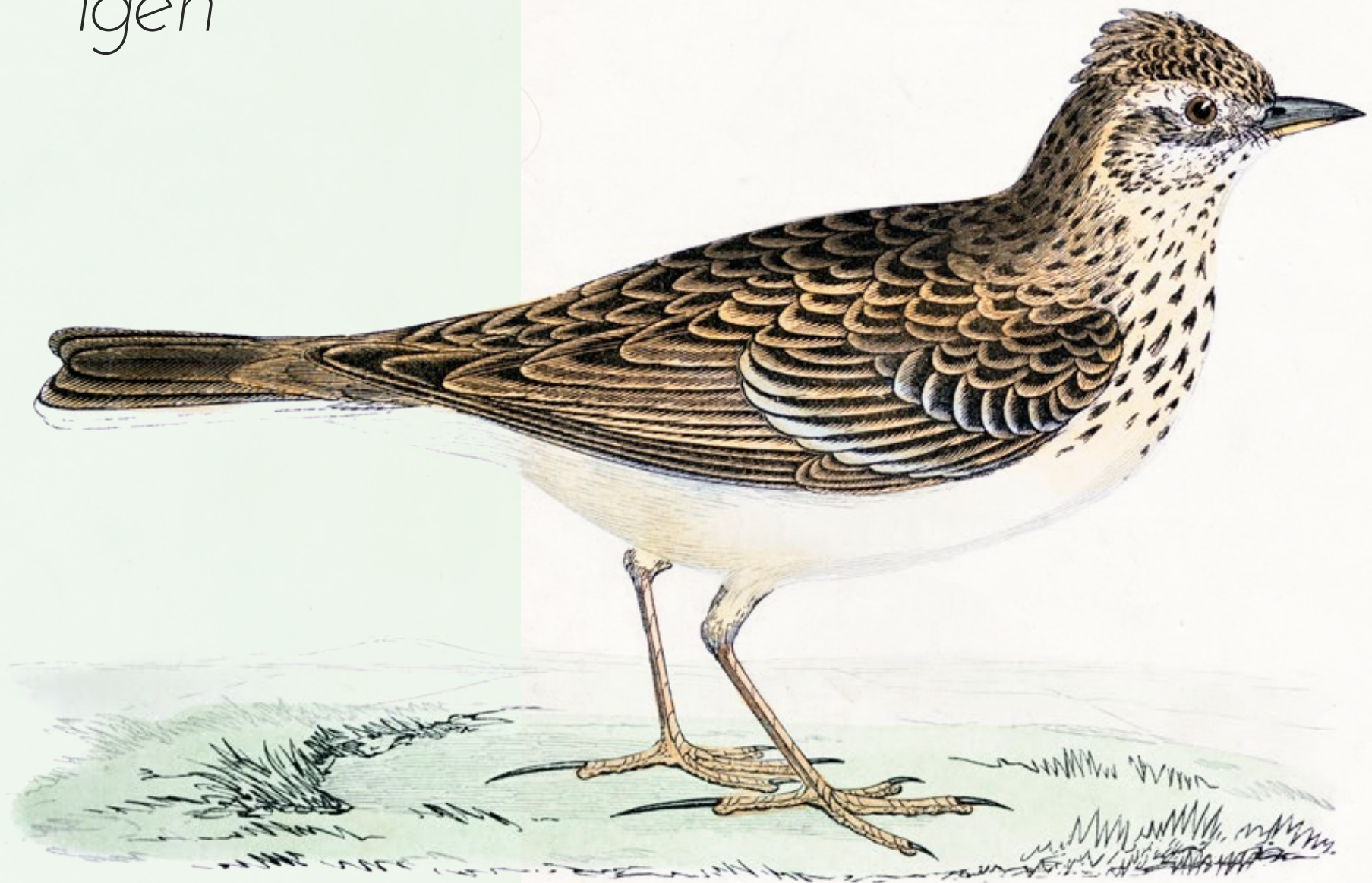
Efterhånden tør jeg faktisk formulere mig om bærekraften hos gamle lærker, selvom meget forbliver gådefuldt. Jeg genkender hos dem alle en stærk kvalitetssans og uforfærdethed overfor autoriteter. Heraf den gamle lærkes kampråb *HÆ! HÆ! Her kommer jeg!* Og jeg hører igen og igen, at den helt store kraftkilde bobler, når dygtighed, erfaring og engagement direkte kommer cheferne, kollegaerne, medarbejderne og patienterne og borgerne til gode. Det er den endelige virkning, det handler om. Ikke om mellemregninger. Ikke om formel anerkendelse. Tværtom værdsætter de gamle lærker de kreative, usynlige, finurlige interventioner, fordi de ikke kunne være opstået i andre hjerner og hjerter end i disse. Når man kan, så skal man sgu kaste sig ud på dybt vand med de *obdeldonk*-løsninger, der bare virker til det, de skal virke.

Respekt siger jeg.

Modstand siger andre. Eller ledelsesresistens. Eventuelt tales om de nye ansattes friske øjne, underforstået, de gamles synspunkter er ikke så værdifulde, som de har været. De gamle lærker - dem der faktisk kan svare fyldigt og konkret på spørgsmål om kerneopgaven, og som aldrig holder op med at føje flere gode spørgsmål og nye metoder til to-do-listen - har hørt det hele sagt om sig selv. Det kan de godt holde til og holde ud. Måske bander de højlødt og taler sammen om skyggesider og blinde pletter, ondskab og skamfuldhed. Men ikke desto mindre, næste dag går arbejdet i gang igen. Som kvalitetens ledvogtere har de aldrig fri.

Og hvordan kan det så egentlig være, at de bliver ved? Det spurgte jeg om på et af vores aftenmøder. **LYT HER TIL DE GAMLE LÆRKER.**

Går på
vingerne
igen og
igen



Om at blive ved

En af grundene til, at jeg bliver ved ... jeg bliver inspireret af mig selv, jeg overrasker mig selv når jeg tager imod nye udfordringer. Ikke nødvendigvis, fordi jeg mangler viden om ditten datten, fordi jeg skal løse en ny opgave. Men jeg melder mig til noget nyt, fordi jeg bliver nysgerrig og så vælger jeg det ud, der inspirerer mig. Jeg arbejder hele tiden videre. Det kan godt gøre mig høj, når det, jeg piller ud, kan bruges i min organisation. Så ... så længe jeg kan blive ved med at være nysgerrig, bliver jeg ved.

Ja. Det er egentlig ikke særligt svært, fordi det, du skal bruge ligger et eller andet sted. Du skal bare lige hive det op, finde det i skuffe 37.

Jeg har lige været i Rom for første gang i mit liv. Jeg gik med guider, der snakkede meget om genbrug. Da de startede med at tale om genbrug, tænkte jeg, hvad mener de egentlig? Men så handlede det om alle de her kirker, vi var inde og kigge på. Det, vi så som én kirke, det var faktisk kirke 1,2,3,4,5,6,7,8,9 ovenpå hinanden. Så var der flyttet et alter til den og den kirke, hentet sten fra

Jeg har i hvert fald prøvet det med at få ny ledelse, og hvor tingene begynder at smuldre en lille smule, hvor jeg må stille mig op og sige, at der er altså nogen kampesten i det her fundament, vi overhovedet ikke kan være foruden. Så det kan godt være, du kan pille i et par småsten, men dér stopper vi så også. Da skulle jeg finde tilbage til rødderne og genfinde argumenterne. Der kan jo være så meget i en organisation, som vi bare gør, uden at argumentere for det, for sådan er det jo bare. Men det gjorde vi jo for 20 år siden. Da argumenterede vi voldsomt, og eksperimenterede, og fandt, at det duede, men så er det bare blevet hverdag. Der har jeg i nyere tid, som gammel lærke, været sikker på, at det her, det skal vi godt nok blive ved med. Og så har jeg oplevet at yngre kollegaer tager det til sig, når de gamle dyder får en revival. Det synes jeg, har været en fantastisk oplevelse.

At have lysten. Det er jo det, der er så ufortrødent ved det hele. Eller rettere sagt, på tværs af al sandsynlighed, hvor man sagtens kunne regne ud, at lysten ville blive slidt ned. Hvor jeg bare bliver udrættat. Altså jeg kan ikke blive ved med at være lystig her! Der er også ulyst.

Ja, det kender jeg godt. Men der er alligevel en slags lyst, når nu man har de her ting indenfor rækkevidde. For filan da, det kunne ligesågodt blive på den her gode måde!

Også det med at være stabil. Man kan blive garantien for, at tingene ikke nødvendigvis bryder sammen. Innovation er godt og vigtigt, men der er en kerne, kampesten, som vi skal bevare. Det bliver vi som gamle lærker garantien for. At noget er så centralt, at vi siger, at det vil være altådelæggen- de, hvis vi ændrer det. Og det er i øvrigt noget der er svært i disse tider, hvor der tales så meget om innovation og andre, ja spændende ting, men hvor det er ligeså vigtigt at stå fast.

Påtage sig rollemodellens ansvar

Noget af det, jeg kan tilbyde i forhold til at sætte noget i spil, det er der, hvor der opstår en situation i en medarbejdergruppe, hvor nogen panikker over det der sker. Der komme jeg med ro. Ja det går det her. Det er altid gået. Nu tager vi det helt roligt. Nu sætter vi os ned og taler om, hvad der er hoved og hale på det her. Hvad kan vi gøre. Er der noget, vi ikke kan gøre. Hvordan prioriterer vi. Og så skal det nok gå. Og så det med, at det ikke er farligt at sige nogen imod, der er jeg også rollemodel.

Ja, som rollemodel er jeg også en del sammen med unge akademiske kollegaer, som i starten satte me ikke turde sige fra overfor noget som helst. Og mig og et par andre halvgamle koner, vi har efterhånden fået dem til at sige mere og mere og mere fra. Og i dag oplevede jeg den store glæde, at den allermest forsagte af dem, hun stillede sig op og trampede og sagde, at NU kunne det være nok! Nu ville hun ikke finde sig, at der blev talt grimt til vores studentermedhjælpere af kollegaer fra den anden afdeling. For et år siden ville hun være krøbet i et musehul og ville have sagt "at det var nok ikke så slemt". På den måde kan man bruge den der ro, og det med, at der ikke er nogen, der kan komme efter mig.

en anden kirke osv. Og så er det at genbrug får en anden betydning. At gammelt kan bruges i en ny sammenhæng blive en del af et fuldstændig nyt udtryk. Det ændrede mit indtryk af kirken, vi stod i. Hvor jeg først tænkte "der er godt nok meget rod og stilforvirring" tænkte jeg i stedet "nåhr nej, det er bare genbrug".

Jeg er lidt forelsket i re-cycling-begrebet. Det er lige der, hvor man, selvom man har erfaring, ikke genbruger det ureflekteret. Du genbruger det i nye rammer og på nye måder. At have indsamlet noget, der kan bruges på nye måder, og have lysten til at reformere.

At være gammel i gårde, og stå vagt om kvaliteten

En gammel lærke. At være gammel i gårde. At have prøvet det hele før og endda flere gange. Det gør jo, at man får et vist overskud. Man bliver stabil i hverdagen. Man ved, hvad der duer og ikke duer.

Om erfaringer, genbrug og up-cycling

Det er dine erfaringer, der bliver brugt til noget kreativt, til noget nyt. Din viden og din erfaring oparbejdet gennem et helt langt arbejdsliv. Det er noget af det, der er fantastisk ved at blive en gammel lærke; at have den der viden, der bare ligger og hober sig op, og den der erfaring, den kan jeg bruge her. Og hvor det nogen gange kan være svært at sige - hvor ved jeg egentlig det her fra, men andre kan bruge det.



Men det er jo ikke sikkert, at du selv erkender det.



Jeg har mange jævnaldrende kollegaer, der er knækket totalt sammen og er blevet langtidssyge. Så derfor har jeg også – nu – en refleksion over, at jeg ikke skal blive for grebet af engagementet og gejsten, og jeg skal passe på, at jeg ikke arbejder alt for mange timer. Jeg er i en alder, hvor jeg ikke skal arbejde i døgn drift, hvis jeg bliver engageret, for det kan jeg sagtens. Men jeg kan ikke holde til det. Så der er også noget med, at holde hesten tilbage.



Man kan også knække af andre grunde. Der kan ske noget, der simpelthen anfægter en så meget, noget der er så provokerende, at det ikke er til at have med at gøre. Fordi engagementet er stort. Der var for nylig et eksempel her hos os, hvor det kunne være – kun KUNNE være – at vi ville blive associeret med et meget kvindefjendsk menneskesyn. Og så kan jeg ikke sove om natten. Så ligger jeg og roterer, for det må jeg forhindre. Eller det må vi. Eller noget må ske. For dét må ikke ske.



For at kunne bevare din stolthed over det, du laver?



Fuldstændig. Og det er måske noget af det der sker med alderen. Jeg skal ikke nødvendigvis være stolt af MIG, men jeg er afhængig af, at jeg kan være stolt af OS.

At rotere som en grillkylling om natten, hvis der ikke er ordentlighed



For mig handler det rigtig meget om grundordentlighed. Det er virkelig så magtpåliggende. Tiltiden til, at det er grundordentligt, det vi foretager os. Og det ved jeg i den position, jeg har, at jeg er medansvarlig for. Det er et privilegium at kunne give en skalle for, at vi arbejder grundordentligt.



Det kan man sagtens ligge og rotere over om natten.



Ja ja. Som en rutineret grillkylling.



Du sagde, det er et privilegium. Det siger jeg rigtig tit om mit arbejde. Det er et privilegium at være med i. Grundlæggende har det jeg beskæftiger mig med, betydning for andre mennesker. Det er grundstenen i det hele, og det er det, der gør, at jeg synes det er fedt. Og ok så bliver det sommetider til 60 timer, og vi skal da heller ikke regne timetal ud. Men det er jo heller ikke, derfor vi er der. Og man gør det i samarbejde med nogen mennesker, man synes godt om, fordi de dybest set også kommer der af samme årsag. Derfor synes jeg det at være offentlig ansat er et privilegium. Selvom det også ofte, strengt taget, er op ad bakke. Jeg kan da også rotere voldsomt, men det er fordi betingelserne kan være så ringe for at gøre det, vi ved er det



rigtige. Det synes jeg næsten ikke er til at bære. De besparelser er der jo hele tiden. Og den nye form for management, synes jeg ikke passer til det vi laver. Det kan jeg godt blive bekymret over og ligge vågen om natten.



Det er jo også det, der er erfaringens svøbe. Vi ved, hvad der skal til for at gøre tingene ordentligt. Og så bliver det rigtig svært at lade være med at gøre det.



Noget af det der så bliver interessant er oversættelsens magi. Hvordan kan man oversætte det der uforståelige til noget, der giver genklang ind i den verden man er leder for, og hjælpe det til at ske.



Og nogen gange ikke få det til at ske... med forlov altså. Kigge hinanden dybt i øjnene: nej, det her gør vi ikke. Vi gør det simpelthen ikke. At turde sige, det her bruger vi ikke vores tid på. Det er godt nok noget griseri at bruge det offentliges penge på sådan noget pjat.

At knække, at stoppe, at være stolt



Den dag, jeg ikke kan tage imod nye ideer, og ikke kan blive inspireret til at sætte noget nyt i gang, da er det på tide, at jeg stopper.

og obdeldonk.



avis Venire

REDAKTION
Skrivende redaktør:
Frederikke Larsen, Villa Venire
Direktør Thorkild Olsen, Villa Venire

GRAFISK DESIGN
Edvard/Emil grafisk design



VILLA VENIRE

Villa Venire A/S
Tlf. 2785 3920
@ info@villavenire.dk
Langebrogade 1B, 1411 København K
www.villavenire.dk