



University of Southern Denmark

## "Nye veje til succes"

### Et case-eksempel fra Nykredit Silkeborg

Warming-Rasmussen, Bent; Raalskov, Jesper; Jensen, Bjarne; Frost, Conny

*Publication date:*  
2009

*Document version:*  
Indsendt manuskript

*Citation for polished version (APA):*

Warming-Rasmussen, B., Raalskov, J., Jensen, B., & Frost, C., (2009). "Nye veje til succes": Et case-eksempel fra Nykredit Silkeborg, 19 s.

Go to publication entry in University of Southern Denmark's Research Portal

#### **Terms of use**

This work is brought to you by the University of Southern Denmark.

Unless otherwise specified it has been shared according to the terms for self-archiving.

If no other license is stated, these terms apply:

- You may download this work for personal use only.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying this open access version

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details and we will investigate your claim. Please direct all enquiries to [puresupport@bib.sdu.dk](mailto:puresupport@bib.sdu.dk)

# "Nye veje til succes"

## Et case-eksempel fra Nykredit Silkeborg

Warming-Rasmussen, Bent, professor, ph.d., Syddansk Universitet

Raalskov, Jesper, tillidsmand, Nykredit

Jensen, Bjarne, centerdirektør, Nykredit

Frost, Conny, souschef, Nykredit

### Resume

*Privatafdelingen ved Nykredit Silkeborg stod i 2008 med store udfordringer. Salgsresultaterne pr. medarbejdertime lå i den laveste ende i benchmarkingen med Nykredits øvrige 47 afdelinger – samtidig havde man haft en relativ stor medarbejderudskiftning og stod med 5 nye, relativt uøvede medarbejdere i en samlet medarbejderstab på 12. Privatafdelingen i Silkeborg satte ind med firmaintern målrettet faglig opgradering og salgskoaching af hver enkelt medarbejder.*

*Flere medarbejdere tilkendegav dog i forløbet, at de savnede støtte til at kunne integrere og rumme de nye kommercielle redskaber. Nykredits egne målrettede faglige opdatering af medarbejderne og salgskoaching blev derfor i sidste kvartal 2008 suppleret med ekstern assistance fra Bent Warming-Rasmussen (ekspert i succeskriterier for vidensmedarbejdere og krops-psykoterapeut). Der blev indledt med et kursus for hele medarbejdergruppen i håndtering af tillid, intuition og stressmestring. Efterfølgende blev medarbejderne tilbudt frivillig individuel personlig opfølgning hos krops-psykoterapeuten – enten som massage, samtale eller en kombination (alt efter den enkelte medarbejders ønske) som personlig støtte. Afslutningsvis blev der i januar 2009 mellem ledelsen og medarbejderne holdt et gruppemøde, med det formål at nå fælles indbyrdes commitment til at nå nykredit Silkeborgs budgetmål.*

*Resultatmålinger på både kvantitativ og kvalitative faktorer for første kvartal 2009 viste stor effekt af kombinationen af tiltagene. Omsætningen steg med 40% og i benchmarkingen forbedrede afdelingen sig med 18 pladser. Fokusmålingen på kvalitative forhold som trivsel m.v. viste bedste tal nogensinde i bankdirektørens ansættelsestid.*

*En spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne viser endvidere, at medarbejderne selv var meget tilfredse med den personlige individuelle opfølgning hos Bent Warming-Rasmussen*

*Medarbejdernes angav, at motivation til den personlige individuelle opfølgning med Bent Warming-Rasmussen især var ønsket om personlig udvikling. Analysen af svarene viser at der er en direkte sammenhæng mellem deres personlige udvikling og udvikling som dygtig vidensmedarbejder. Alle udtrykte stort udbytte af det personlige møde og ønskede regelmæssig opfølgning herpå med eksperten. Resultatet indikerer dermed, at tilbuddet om krops-psykoterapi er et effektivt supplement til faglig opgradering og salgskoaching – til gavn for både forretningen og medarbejderne.*

## **Problembaggrund**

Nykredits privatafdeling i Silkeborg havde for ca. 1½ år siden en medarbejderudskiftning og fik fem unge og relativt uøvede nye medarbejdere. Den samlede medarbejderstab udgjorde herefter 12 medarbejdere. Medarbejderne sidder sammen med medarbejderne i erhvervsafdelingen i et kontorlandskab med i alt 20 medarbejdere (inkl. ledelsen). Ledelsen i privatafdelingen har siden kontinuerligt gjort en indsats for, at alle 12 medarbejdere blev fagligt opkvalificeret gennem målrettet oplæring og delvis specialisering i privatkundeservice. Sideløbende hermed har privatafdelingen gennem en del måneder haft ansat en række dygtige salgskoaches til at bistå medarbejderne. Medarbejderne blev observeret i en række salgssituationer og herefter coachet om, hvad de kunne gøre bedre. Flere medarbejdere har i den forbindelse dog udtrykt ønske om personlige værktøjer for at kunne rumme og integrere redskaberne fra salgskoachingen. Salgskoachingen har overvejende fokus på den udadvendte rolle som rådgiver/sælger og beskæftiger sig derfor meget lidt med indre ressourcer<sup>1</sup> og personlig udvikling.

## **Initiativet og foredraget**

Ledelsen i Nykredit Silkeborg, Privat, besluttede derfor i samråd med tillidsrepræsentanterne at afprøve, om der tillige er brug for støtte til medarbejderens personlig udvikling, herunder evnen til at integrere og rumme de kommercielle kundskaber og til stressmestring.

Tillidsrepræsentant Jesper Raalskov (fra Nykredit Silkeborg, Erhverv) formidlede kontakt til Professor Bent Warming-Rasmussen<sup>2</sup> (i det følgende kaldt BWR), som har skrevet sin ph.d.-afhandling om fænomenet tillid<sup>3</sup>, forsker i kvalitetskriterier for immaterielle serviceydelser<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> Eksempelvist beskrevet i: Bodynamic International "Udvikling indefra", 2003, og Antonovsky, Aron, kap.5 "Hvordan oplevelsen af sammenhæng udvikler sig igennem livet" i Helbredets mysterium, Reitzels Forlag, 3. oplag, 2004.

<sup>2</sup> Bent Warming-Rasmussen er professor, ph.d., ved Syddansk Universitet. Er privatpraktiserende psykoterapeut, coach og lægeeksamineret massør. Han har desuden 12 års praktisk erhvervs erfaring dels som registreret revisor, dels som økonomichef i en dansk/tysk koncern. Se bl.a.: [www.kolding-psykoterapi.dk](http://www.kolding-psykoterapi.dk)

<sup>3</sup> Warming-Rasmussen, Tillidsforholdet og forventningskløften i forholdet mellem brugerne af revisionsydelsen og den statsautoriserede revisor, HHS, 1990.

<sup>4</sup> Se Warming-Rasmussen & Jensen, Quality dimensions in external audit services – an external user perspective, The European Accounting Review, 1998: 7:1, 65-82

intuition/empati og stressmestring<sup>5</sup> – alt sammen relateret til den moderne vidensmedarbejder. BWR er desuden krops-psykoterapeut efter bodydynamic systemet<sup>6</sup>. BWR's tese er, at personlig trivsel og vækst er fundamentet for erhvervsmæssig succes. Han har lanceret det motto, at "det kræver en mental afbalancering at være en kompetent vidensmedarbejder".

Ledelsen i Nykredit Silkeborg bad BWR om at holde et foredrag om, hvad han anså som succesrecepter for vidensmedarbejdere. For at kunne nå medarbejderne på deres hjemmebane bad BWR tillidsrepræsentanterne udarbejde en liste over udfordringer, som kunderådgivere i Silkeborg møder i hverdagen. Sammenholdelsen af teori og praksis resulterede i et specialdesignet foredrag med titlen: "Succes for kunderådgiveren – et spørgsmål om tillid, intuition samt stressmestring"<sup>7</sup>. Foredraget illustrerer, at vigtige forudsætninger til succes med salget af vidensbaserede immaterielle serviceydelser (som f.eks. finansielle produkter) er kompetence, tillid og intuition. Foredraget koncentrerer sig om de sidste to dele: 1) evnen til at generere og vedligeholde tillid og 2) evnen til at være intuitiv (og empatisk), som i foredraget blev belyst ved henvisning til forskningsresultater og initiativtagernes observationer fra praksis. Begge dele giver belæg for at fastslå, at tillid, intuition (og empati) undergraves med stigende stressniveau – og omvendt fremmes ved at kunne sænke (mestre) stress. Der blev gennemgået 6 nyere evidensbaserede metoder til stresshåndtering, hvorefter 3 metoder (Eisenhowers planlægningsværktøj<sup>8</sup>, kollega-massage og dynamisk meditation<sup>9</sup>), som alle kan udføres på arbejdspladsen, blev afprøvet praktisk.

Da det ofte er forskelligt, hvad forskellige medarbejdere kan drage nytte af, anses det for vigtigt, at den enkelte kan få en individuel opfølgning med foredragsholderen. Ideen hermed er at kunne udvælge netop de dele af foredraget, som er relevante for vidensmedarbejderen, og som harmonerer med medarbejderens individuelle behov og værdier. Da der blev udtrykt udbredt interesse heri fra medarbejdersiden, blev alle tilbudt opfølgning med BWR, hvor de kunne spørge ind til/afprøve foredragets budskaber enten som personlig samtale<sup>10</sup> (coaching/terapi), massage eller en kombination. Begrundelsen for massagetilbuddet er todelt. Dels er massage et effektivt stressmestringsredskab<sup>11</sup> (medarbejderne havde fra foredraget den indsigt, at den fysiologiske effekt af stressdæmpning fremmer evnen til både at være intuitiv og at skabe tillid), dels giver massagen en bodydynamicterapeut mulighed for at muskelteste med hensyn til at identificere modtagerens intellektuelle ressourcer og

---

<sup>5</sup> Foredrag har været bl.a. været afholdt på Rotary, Vojens, Handelshøjskolen i Århus, Deloitte i Odense, Juniorchamber, Kolding, V2, Odense samt Nykredit Silkeborg.

<sup>6</sup> [www.bodydynamic.dk](http://www.bodydynamic.dk)

<sup>7</sup> <http://kolding-psykoterapi.dk/kurser-og-foredrag.html>.

<sup>8</sup> HUSK ANJA

<sup>9</sup> HarthMath-metoden, som bla. benyttes på Danfoss, jfr. telefonsamtale med chefpsykologen, Kurt Kørner.

<sup>10</sup> Ud fra en ressourceorienteret, anerkendende tilgang, se mere i a) Metner og Storgård, Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik, Dafolo 1990, og Bodydynamic International, "Udvikling indefra", 2003.

<sup>11</sup> [www.socialpsykiatri.dk/multimedia/massage](http://www.socialpsykiatri.dk/multimedia/massage).

arbejdspunkter<sup>12</sup>. Ideen med en kombination er, at massage og personlig samtale er særdeles effektiv i stressbehandlingen, jfr. Videnscenter for arbejdsmiljø<sup>13</sup>, og i at fremme opfattelsen af vigtige personlige sammenhænge for vidensmedarbejderens personlige udvikling (at bringe harmoni mellem mål, værdier, tanker, viden, følelser)<sup>14</sup>.

## Den individuelle personlige opfølgning

I alt tog 13 personer inkl. ledelsen imod tilbuddet om et individuelt møde med Bent med henblik på personlig udvikling og stressmestring. Ønskerne kunne enten være *massage* eller *personlig coaching* eller en kombination. Mødernes varighed varierede mellem 30 og 90 minutter, afhængig af medarbejdernes behov. De faktiske ønsker fordelte sig således:

- massage (4 personer)
- personlig coaching (2 personer)
- kombinationen, dvs. både massage og personlig coaching (7 personer)

I praksis kan massage og personlig coaching ikke adskilles 100%, da mange mennesker åbner sig hos massøren, ligesom man gør hos frisøren. Grunden hertil er, at personlig omsorgsfuld berøring frigør stoffet oxytocin<sup>15</sup>, som populært kaldes "tillidshormonet". Det ville bryde tilliden, hvis massøren, når klienten åbner sig under massagen, forholder sig tavs.

Ledelsen fik udarbejdet en såkaldt Bodymap<sup>16</sup>, som er Bodydynamic systemets muskeltest, som leverer grundlaget for en personlighedsanalyse, indeholdende personens ressourcer og arbejdspunkter. Bodymappet er et effektivt analyseredskab for et coaching/terapi forløb.

## Spørgeskemadesign og distribution

Medarbejderne blev en uge efter den individuelle personlige samtale bedt om at besvare et spørgeskema designet til at undersøge medarbejdernes oplevelser. Spørgeskemaet var udarbejdet af Bent Warming-Rasmussen og Jesper Raalskov i forening.

Spørgeskemaet indeholdt følgende 9 spørgsmål:

1. Hvor høje forventninger havde du til udbyttet af mødet med Bent?
2. I hvor høj grad blev dine forventninger indfriet?
3. Føler du, at du har fået et udbytte, som du kan bruge i forbindelse med dit arbejde?

---

<sup>12</sup> Jfr. Brandtbjerg, Merete og Ollars, Lennart. Musklernes intelligens, Om 11 Bodydynamic Jeg-funktioner, Forlaget Kreativt, 2006. Informationerne herfra er en hurtig indgangsvinkel til coaching.

<sup>13</sup> Se Videnscenter for arbejdsmiljø: [www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Temaer/stress-tema/erfaringer/case\\_virksomhed\\_overblik/case\\_virksomhed.aspx](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Temaer/stress-tema/erfaringer/case_virksomhed_overblik/case_virksomhed.aspx).

<sup>14</sup> Se Antonovsky: oplevelse af sammenhænge.

<sup>15</sup> Se Uvnäs-Moberg, Antistress Pattern Induced by Oxytocin

<sup>16</sup> Se: [www.traumeforum.dk/mambo/index.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=1](http://www.traumeforum.dk/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=1)

4. Føler du, at du har fået et udbytte, som du kan bruge i forbindelse med din personlige udvikling?
5. I hvor høj grad føler du, at udbyttet på din personlige udvikling påvirker dit arbejde?
6. Kunne du tænke dig tilbuddet gentaget?
7. Hvad var motivationen til at tage imod tilbuddet om personlig coaching/massage?
8. Hvad oplevede du, som du ikke havde forventet?
9. Savnede du noget i forbindelse med den personlige coaching/massagen?

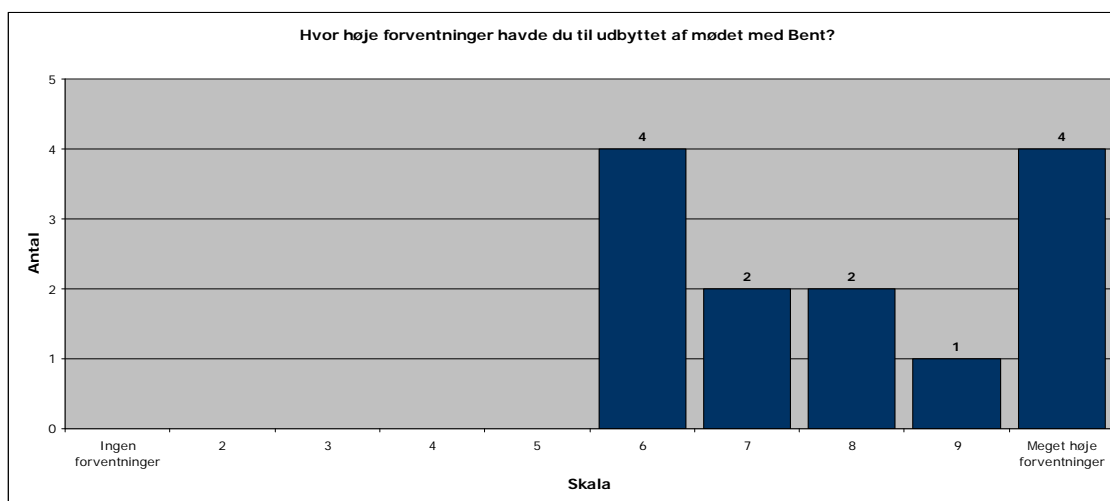
Svarmulighederne var for de første 6 spørgsmål på en skala fra 0-10, hvor 10 er bedst. Spørgsmål 7 havde fire svarmuligheder, mens spørgsmål 8 og 9 gav åbne subjektive svarmuligheder.

For at bevare anonymiteten blev spørgeskemaerne uddelt og indsamlet af tillidsrepræsentant Jesper Raalskov. Tillidsrepræsentanten udarbejdede herefter en række tabeller, som blev sendt til BWR til videre analyse.

## Analyse af spørgeskemaundersøgelse

Analysen har taget udgangspunkt i tillidsrepræsentantens tabeller. Der er intet sted oplyst hvem, der har svaret hvad – dermed skulle der være sikret anonymitet. I det følgende er svarene anført i figurer for at bevare gennemsigtigheden i analysen. Ad 1 til 9 henviser til spørgeskemaets spørgsmål.

**Ad 1:** Hvor høje forventninger havde du til udbyttet af mødet med Bent?



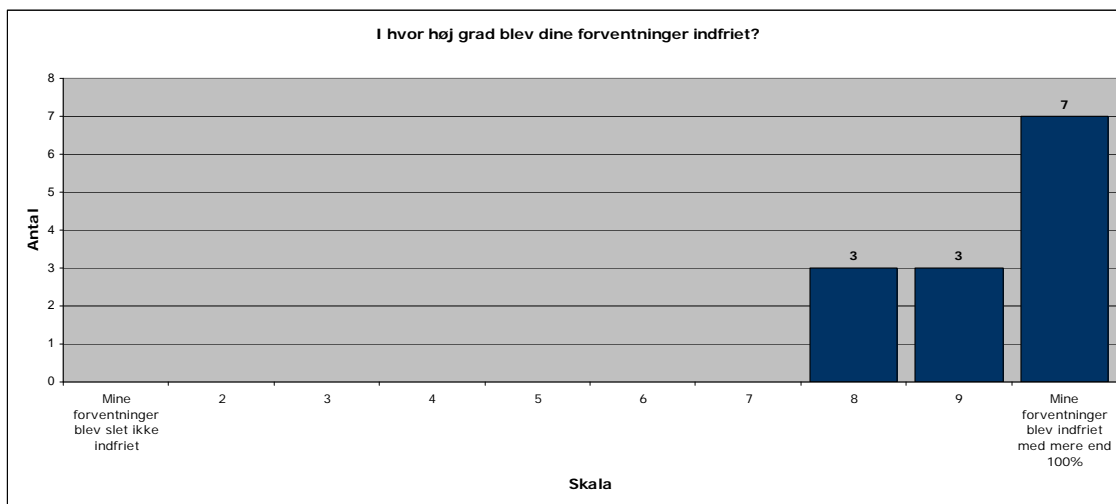
Ifølge teorien om tillid<sup>17</sup>, som indgik i foredraget, er tillid til en rådgiver udtryk for *positive forventninger til en persons kompetence og etik*. Af samme grund ønskede vi at undersøge, hvordan forventningerne var til det individuelle møde med BWR. Som det ses af figuren, var

<sup>17</sup> Se Warming-Rasmussen, Tillidsforholdet til revision og revisorer, FSR's Årsskrift 1991

der relativt høje forventninger til mødet. Ca. en tredjedel udtrykte endog, at de havde *meget høje forventninger*.

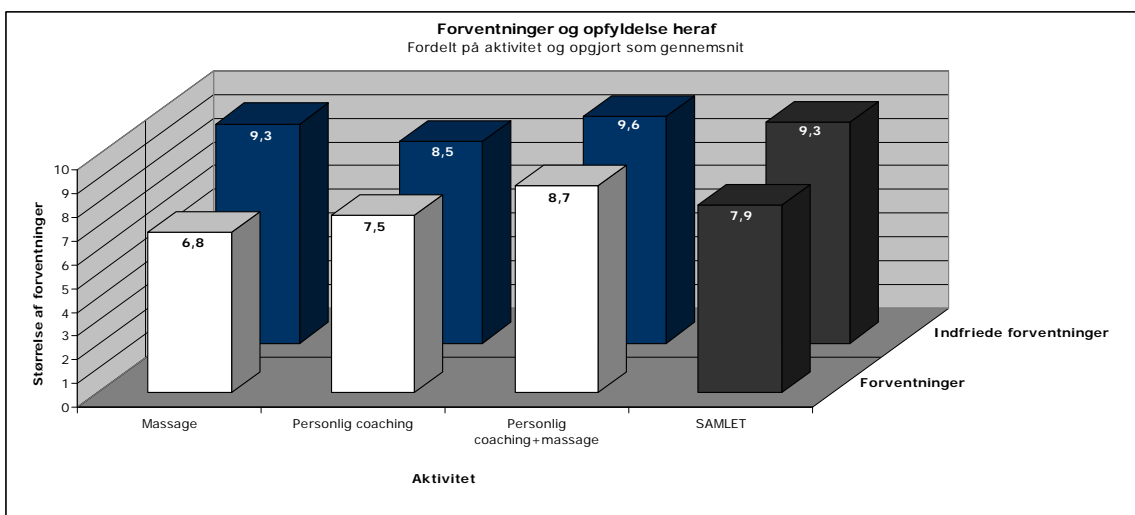
Dette leder naturligt hen til spørgsmålet, om disse forventninger blev indfriet? Bevarelse af tilliden til en rådgiver kræver ifølge foredraget, at de positive forventninger ikke skuffes.

**Ad 2:** I hvor høj grad blev dine forventninger indfriet?



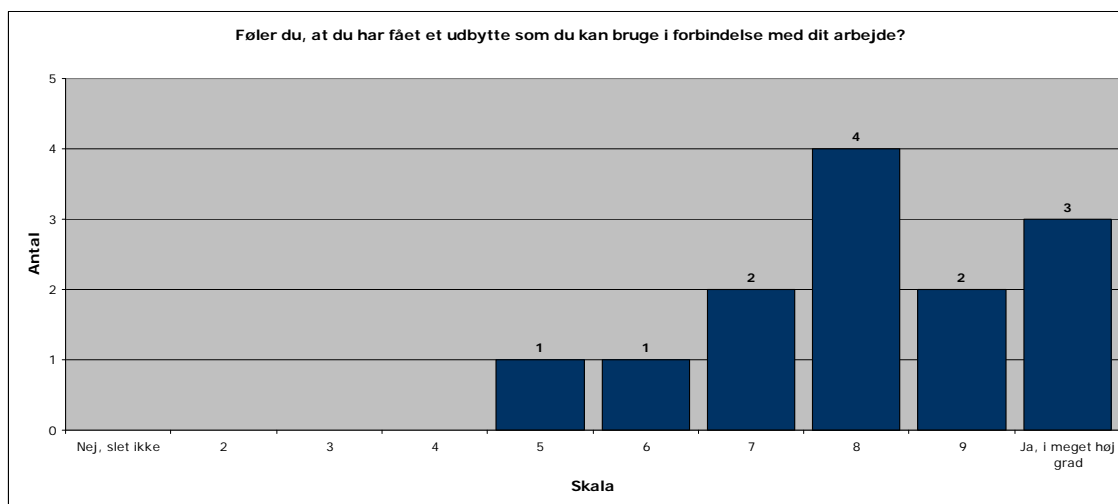
Af svarene ses, at de positive forventninger i høj grad blev indfriet hos alle dem, som mødte BWR individuelt. Hele 7 angiver endog, at forventningerne blev indfriet mere end 100%. I betragtning af de høje forventninger, der var til mødet efter foredraget, må dette resultat anses for en succes.

Foretager vi en fordeling af forventninger og indfrielsen heraf på aktivitetsniveau, ser vi, at efter foredraget har de højeste forventninger ligget hos de medarbejdere, der ville have både massage og personlig coaching. Disse har haft de største forventninger – men samtidig også den bedste indfrielse heraf.



De naturlige spørgsmål, som nu rejser sig, er, om udbyttet af den personlige opfølgning kan bruges til noget? Det første spørgsmål, som vi som initiativtagere ønsker at få besvaret, er, om udbyttet kan antages at bruges i kunderådgiverens arbejde. Spørgsmålet blev formuleret som følger:

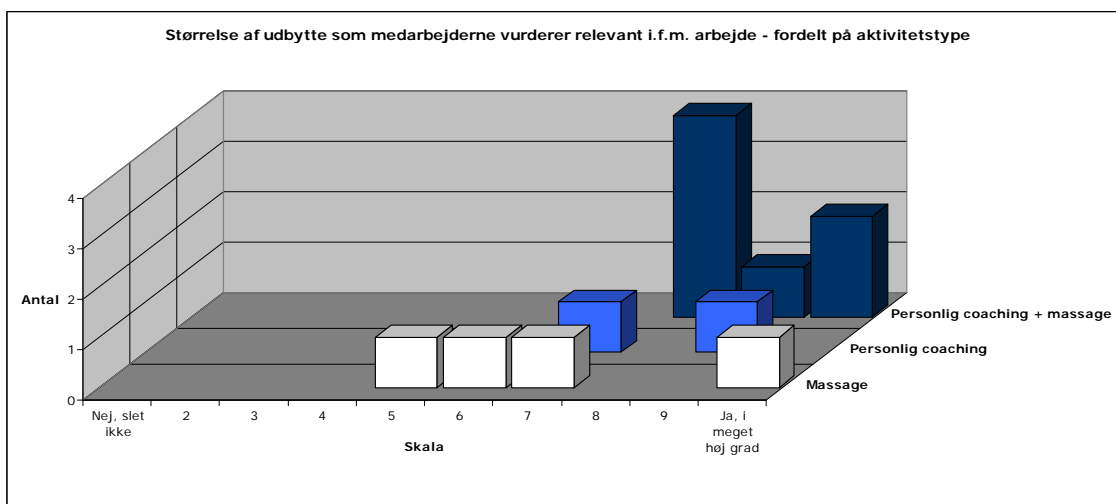
**Ad 3:** Føler du, at du har fået et udbytte, som du kan bruge i forbindelse med dit arbejde?



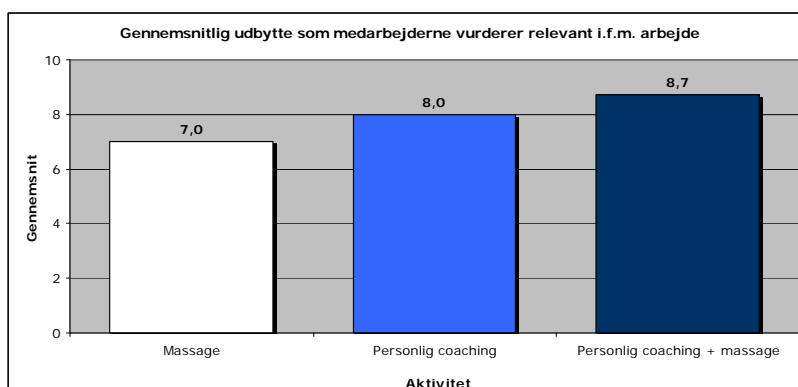
Som det ses af svarene, føler alle, at de i nogen grad til høj grad kan bruge udbyttet af det individuelle møde i forbindelse med deres arbejde. Der ses en overvægt af personer, som har svaret i den helt gode ende. Dermed synes udbyttet af møderne i fremtiden at ville kunne støtte fremtidig succes for Nykredit Silkeborg.

Går vi lidt dybere ned i statistikken og sammenligner det arbejdsmæssige udbytte med de tre forskellige aktiviteter, der blev tilbudt, ses nedenstående sammenhæng:



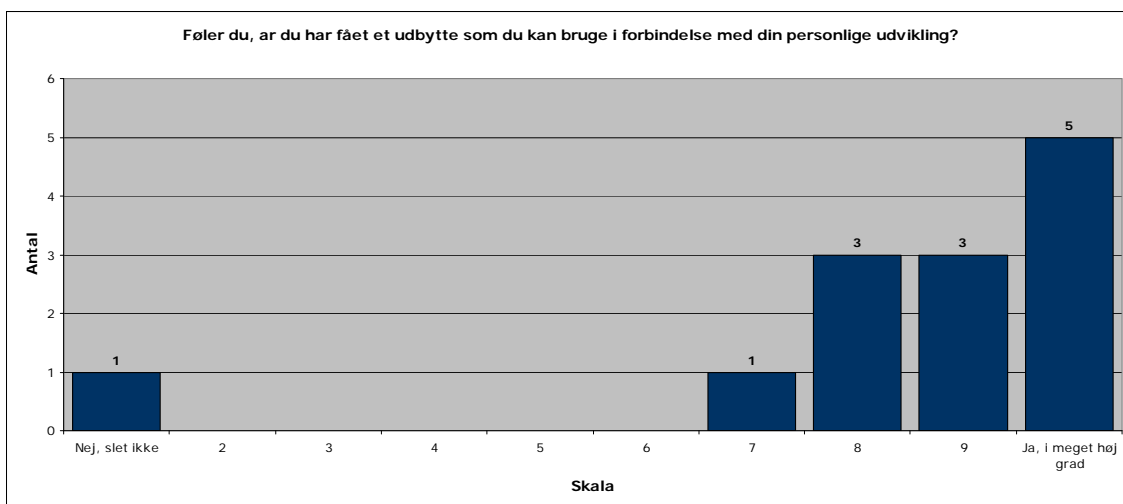


Som det ses, er det udbytte, der kan benyttes arbejdsmæssigt, størst for den gruppe medarbejdere, der har modtaget både personlig coaching samt massage. Gennemsnitligt ser fordelingen således ud:



Den personlige coaching var imidlertid tænkt som støtte til medarbejdernes/ledernes personlige udvikling og stressmestring. Det næste spørgsmål hedder derfor:

**Ad 4:** Føler du, at du har fået et udbytte, som du kan bruge i forbindelse med din personlige udvikling?

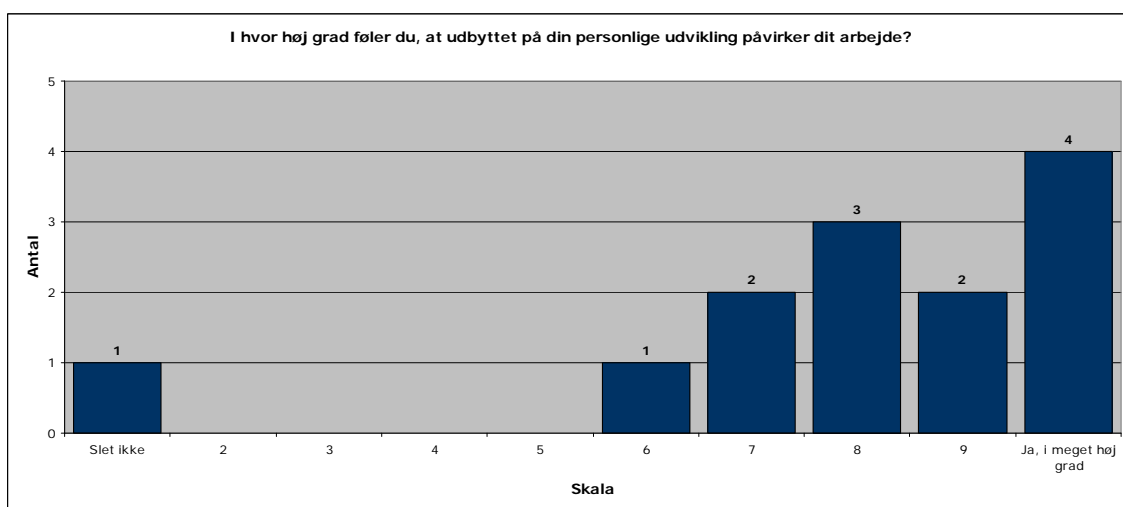


Figuren viser, at dette i høj grad er tilfældet. Lige knap 38% angiver "ja, i *meget* høj grad", mens 46% angiver i høj grad.

Overraskende angiver en enkelt "nej slet ikke". Da der var én person, som kun modtog massage, dvs. uden ledsagende personlig coaching, antages det, at det er forklaringen. Massage uden coaching, som i en række firmaer er et obligatorisk tilbud, risikerer således ikke at have en virkning på den personlige udvikling, som man kunne håbe.

Da svarene på foregående spørgsmål begge er meget positive, rejser sig det naturlige spørgsmål, om de personer, som tog mod tilbuddet, mener, at udbyttet på deres personlige udvikling påvirker arbejdet. Hermed kan vi i nogen grad afprøve Bent Warming-Rasmussens tese om, at personlig trivsel og vækst er fundament for erhvervsmæssig succes. En tese, som deles af ledelsen og tillidsrepræsentanterne i Nykredit Silkeborg.

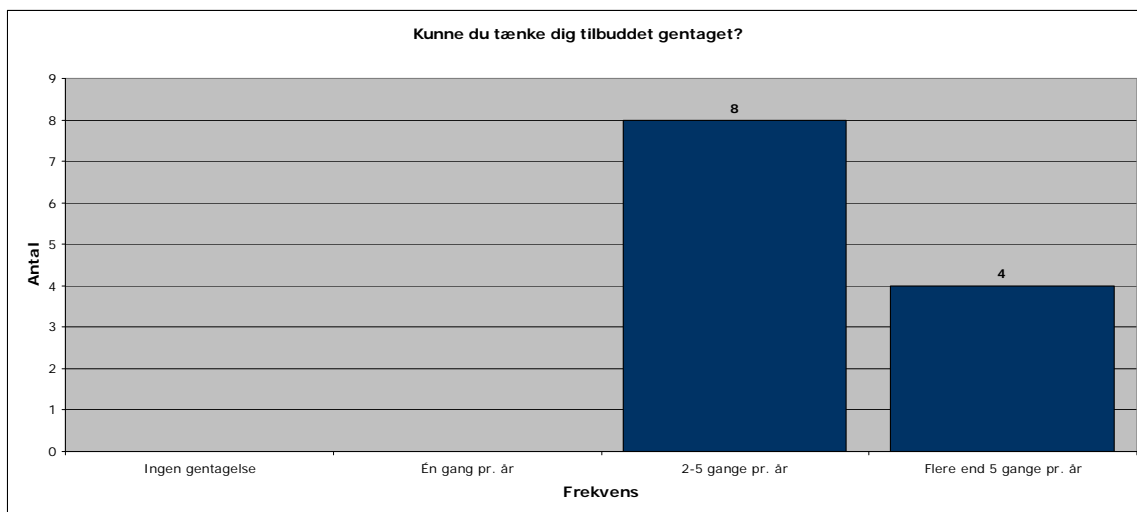
**Ad 5:** I hvor høj grad føler du, at udbyttet på din personlige udvikling påvirker dit arbejde?



Bortset fra én enkelt deler alle personer den opfattelse, at udbyttet af ens personlige udvikling påvirker arbejdet. Ca. en tredjedel mener endog, at dette gælder i *meget* høj grad. Resten, dvs. 62%, angiver, at dette gælder i nogen grad til høj grad.

En yderligere test af om de individuelle møder rent faktisk var en succes, er at undersøge om deltagerne kunne tænke sig tilbuddet gentaget (bemærk, at der var egenbetaling af såvel anvendt tid som betaling til BWR).

**Ad 6:** Kunne du tænke dig tilbuddet gentaget?

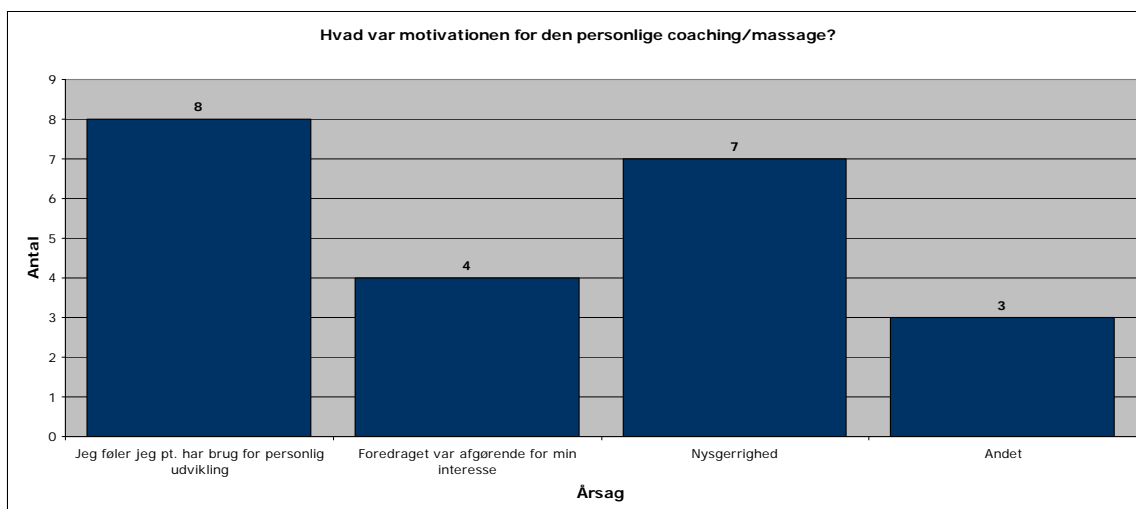


8 deltagere, eller omregnet 67%, angav, at de kunne tænke sig tilbuddet gentaget 2-5 gange om året. De resterende 4, eller omregnet 33%, angav, at de ønskede tilbuddet gentaget 5 gange årligt eller oftere. (Én deltager har ikke besvaret spørgsmålet). Dette taler for, at tilbuddet om personlig coaching bør gentages.

Sammenholdt med det forventede udbytte af den personlige udvikling på arbejdet overvejer Nykredit, om tilbuddet skulle understøttes af et firmatilskud, evt. fri i arbejdstiden hertil eller betalingen til BWR. BWR anbefaler en fifty-fifty løsning, da en vis egenbetaling erfaringsmæssigt underbygger medarbejderens ønske om at få mest muligt ud af samtalen.

Næste spørgsmål, som rejser sig, er, hvilken motivation den enkelte medarbejder/leder havde for det første opfølgende individuelle møde med BWR. Antagelsen var, at især foredraget gjorde udslaget. Vi havde dog tillige den antagelse, at medarbejderne/lederne kunne have andre motiver. Spørgsmålet blev formuleret således, at man kunne svare på mere end ét motiv.

**Ad 7:** Hvad var motivationen til at tage imod tilbuddet om personlig coaching/massage?



Som det ses af figuren, angav kun 4, at foredraget var et motiv. Dette var overraskende få i forhold til initiativtagernes forventninger. 7 angav, at de var nysgerrige, hvilket er en vigtig ressource for vidensmedarbejdere som kunderådgivere. Det er ofte nysgerrighed, som udvikler og finder nye veje. Endelig angav hele 8, eller omregnet 62%, at de føler, at de har brug for personlig udvikling. Dette er overraskende mange, men kan tillige tolkes som et udtryk for, at Nykredit Silkeborg har ressourcefyldte medarbejdere/ledere. 62% ønsker personlig udvikling – og udbyttet af personlig udvikling kommer arbejdet som kunderådgiver til gode (som medarbejderne angiver i svarene til spørgsmål 5).

Svarene på spørgsmål 3 og 4 viser i denne sammenhæng, at den personlige opfølgning med Bent i høj grad gav såvel udbytte til den personlig udvikling og kunne anvendes i arbejdet.

Næstsidste spørgsmål havde til formål at få uddybet, hvad medarbejderne/lederne rent faktisk oplevede, som de ikke havde forventet – positive såvel som negative.

#### **Ad 8:** Hvad oplevede du, som du ikke havde forventet

Medarbejderne svarede også positivt på dette spørgsmål. Mange udtrykte overraskelse over det personlige engagement:

- Om massagen svarede en enkelt: "Jeg havde ikke forestillet mig den effekt af massage, som jeg oplevede".
- Om den personlige coaching svarede medarbejderen svarede fire: "Super engagement", "Direkte kommunikation", "At han ramte meget præcist med de ting, han sagde pr. intuition", "En over forventet indlevelse under samtale med meget positiv effekt til følge", "Han kunne hjælpe meget mere, end jeg troede".

- Om kombinationen udtryktes således: "Han kunne fortælle mig om min personlighed ud fra min krop", "Så præcis og så meget dybde i tilbagemeldingen (vedr. Bodymap)"Havde ikke forventet at berøre min personlighed så dybt – hvad kan jeg, hvad er jeg god til, hvad vil jeg, og hvad vil jeg ikke", Havde ikke forventet at berøre min personlighed så dybt – hvad kan jeg, hvad er jeg god til, hvad vil jeg, og hvad vil jeg ikke"

Eneste negative oplevelser var, at omgivelserne ikke var perfekte (mødet foregik jo i mødelokalet) og at der ikke var nok tid.

De angivne svar er langt overvejende positive eksempler taler for sig selv. De individuelle møder blev afholdt i konferencerummet i kælderens i Nykredit Silkeborg, hvilket var det eneste mulige sted. Det må dog medgives den ene, som fandt det "ikke perfekt", at et bedre lokale ville være rart. Fordelen ved at benytte Nykredit Silkeborgs adresse er, at medarbejderne havde let ved at flekse, og derved undgik spildtid.

Sidste spørgsmål har til formål at undersøge om medarbejderne/lederne savnede noget i forbindelse med den personlige coaching/massagen.

**Ad 9:** Savnede du noget i forbindelse med den personlige coaching/massagen?

Deltagerne kunne svare åbent, og svarene var følgende:

- Meget mere tid (et luksusproblem)
- Nej, men 1 time og 1 kvarter er lige i underkanten første gang
- Ikke indledningsvis, men der vil nok melde sig uddybende spørgsmål på sigt i det videre forløb med personlig udvikling
- At massagen varede længere – for det var virkelig godt
- Kun mere tid

Svarene peger i to retninger: dels ønskede flere mere tid, dels forventes der at rejse sig nye spørgsmål. Underbygget af svarene på spørgsmål 6 kan vi konkludere, at regelmæssige opfølgninger af tilbuddet vil være tilrådeligt, eks. én gang i kvartalet. Ligeledes bør det stå medarbejderne/lederne frit at bestille mere tid – evt. mod egenbetaling.

Analysens konklusioner skal ses med følgende begrænsninger:

- der ikke kan måles mere præcist på årsags-virkning af de enkelte tiltag, da flere tiltag er sat i værk samtidig.
- der er en såkaldt Hawthorne-effekt, som gælder hver gang, når medarbejdere vises opmærksomhed. Denne antages at spille ind på resultatet på grund af den massive indsats gennem det sene år.

- Analysen viser ikke noget om holdbarheden af succesen. Resultatmålingen bør følges op. Personlig vækst og nysgerrighed skal formentlig næres varigt og individuelt – medarbejdernes eget skøn er gennemsnitligt en gang i kvartalet.
- Det er ikke sikkert, at initiativet kan kopieres med samme resultat i andre afdelinger, da det i høj grad afhænger af ledelsens og tillidsrepræsentanternes personlighed, commitment og engagement.

## Opfølgende gruppemøde

Ledelsen i Nykredit indkaldte i starten af januar (knap en måned efter de individuelle opfølgingsmøder) til gruppemøde. Formålet hermed var åbent at diskutere hvordan både afdelingens kvantitative og kvalitative mål kunne realiseres i fællesskab (ud fra devisen, når vi løfter i fællesskab er vi stærke). Der viste sig at være en god og åben stemning, hvor både seriøsitet og humor vekslede. Direktør Bjarne Jensen og souchef Conny Frost vurderede dette møde som et gennembrud, forde medarbejderne var så åbenhjertige og motiverede. Mødet blev afsluttet med en konsensus om at ville vise resultater sammen.

## Målinger for 1. Kvartal 2009

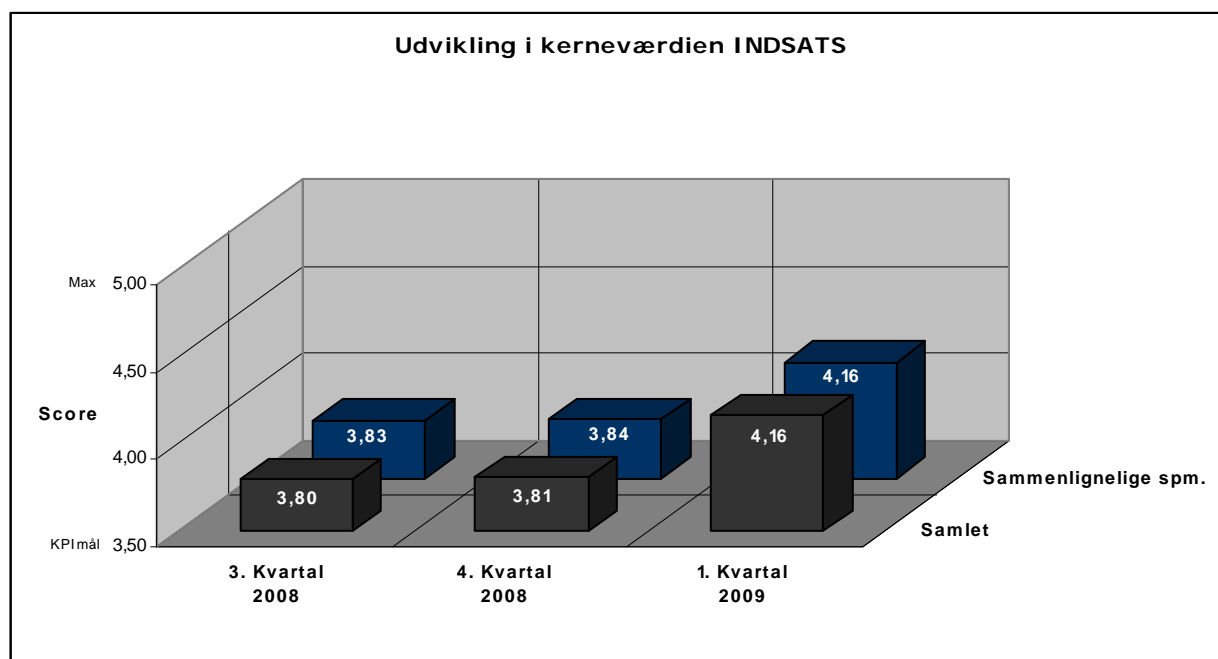
*Resultatmålinger på både kvantitativ og kvalitative faktorer for første kvartal 2009 viste stor effekt af kombinationen af tiltagene. Seneste kvartals tal viste en omsætningsstigning på ca. 40%. Afdelingen var dermed rykket 28 pladser op i Nykredit Danmarks bensemærkning. (dvs. i sammenligning med de 47 andre afdelinger. Fokusmålingen på kvalitative forhold som trivsel m.v. viste bedste tal nogensinde i bankdirektørens ansættelsestid. Sammenholdt med de øvrige tal kan det tolkes således, at vidensmedarbejderes resultater i høj grad underbygges af den personlige mentale balance.*

*Målingerne er nedenfor anført for seneste tre kvartaler. Som det ses viser målingerne på fokusmålingerne en klar stigning efter de individuelle opfølgingsmøder og det samlede gruppemøde. Fokusmålingerne inddeles i tre hovedkategorier: Indsats, indsigt og indlevelse. Hvert fokuspunkt baserer sig på et antal målbare indikatorer. Disse fremgår af det følgende:*

INDSATS - indikatorer	2008		2009
	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal
Jeg føler mig motiveret når jeg går på arbejde	3,85	3,91	3,70
Jeg har fokus på Nykredits samlede forretning	3,86	3,87	4,30
Vi gør en aktiv indsats for at skabe værdi for kunderne	3,78	3,80	4,50
Jeg trives med den arbejdsmængde, der er i mit job	3,98	3,99	4,20
Vi arbejder efter fælles målsætninger i afdelingen	3,79	3,80	4,20

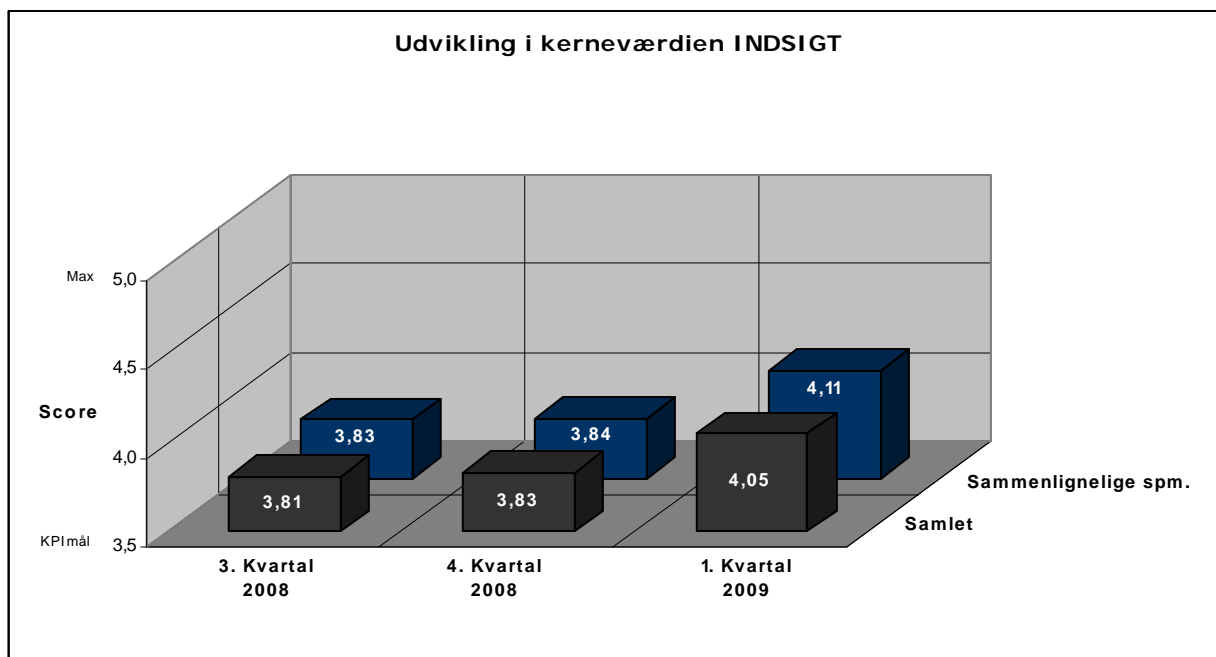
Jeg har indflydelse på, hvordan mit arbejde er tilrettelagt	3,90	3,88	4,30
Opgaverne i afdelingen er organiseret, så jeg kan arbejde effektivt	3,66	3,66	3,90

Medarbejderne kan for hver indikator svare mellem på en skala mellem 0 og 5 – hvor 5 er det højeste/bedste. Da spørgsmålene ikke er helt identiske i ordlyden (de udvikles løbende) er der i nedennævnte sket en opdeling mellem samtlige spørgsmål og de direkte sammenlignelige. Dette er tilsvarende gældende for de øvrige to fokuspunkter.



Figuren viser, at der i det seneste kvartal efter de individuelle møder og ledelsens opsamlende gruppemøde er sket en markant stigning i forhold til de tidligere to kvartaler. Stigningen i det samlede tal mellem 4 kvartal 2008 og 1. Kvartal 2009 er: ??? %

<b>INDSIGT - indikatorer</b>	2008		2009
	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal
Der er klarhed over, hvad der er mine ansvarsområder	4,00	3,98	4,20
Jeg har gode muligheder for at udvikle mine kompetencer	3,80	3,84	3,90
Mine arbejdsopgaver giver mig passende udfordringer	-	-	3,80
Jeg har det nødvendige indblik i kunderne og deres behov	3,98	4,01	4,20
Vi er gode til at videregive information og viden til hinanden	3,61	3,63	3,90
Jeg er velinformeret om den forretningsmæssige udvikling i afdelingen	3,74	3,76	4,33

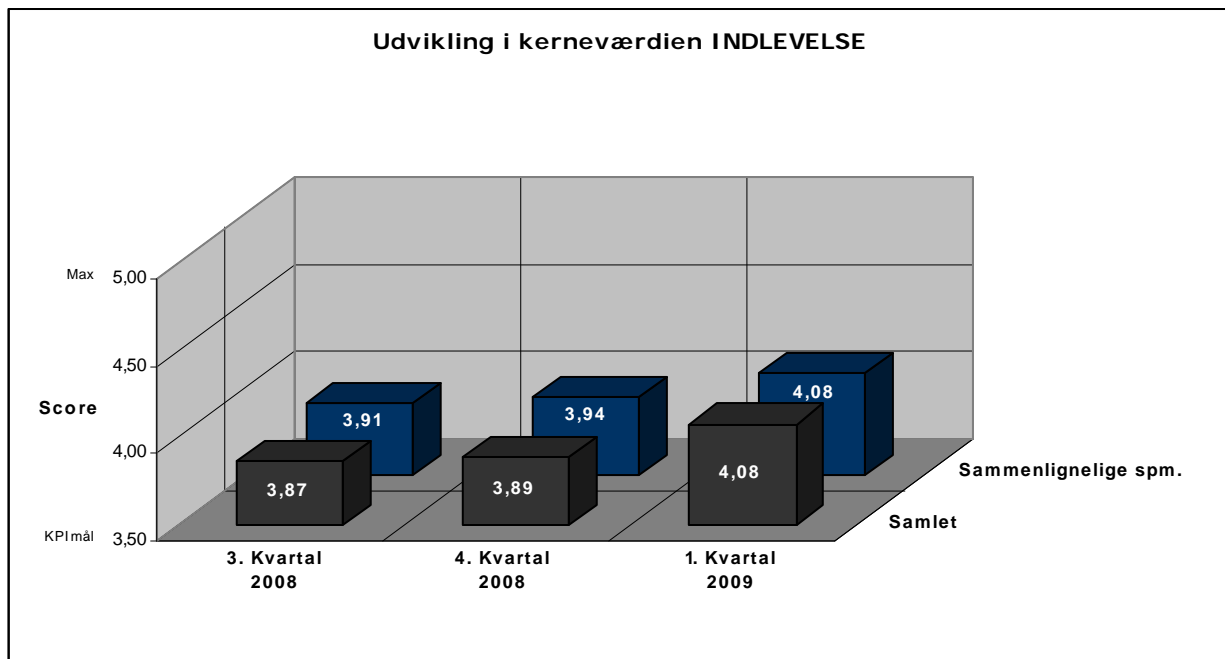


Også på fokuspunktet ”indsigt” ses der et klart spring i seneste kvartal. Her er stigningen i det samlede tal mellem 4 kvartal 2008 og 1. Kvartal 2009 er: ??? %

### INDLEVELSE - indikatorer

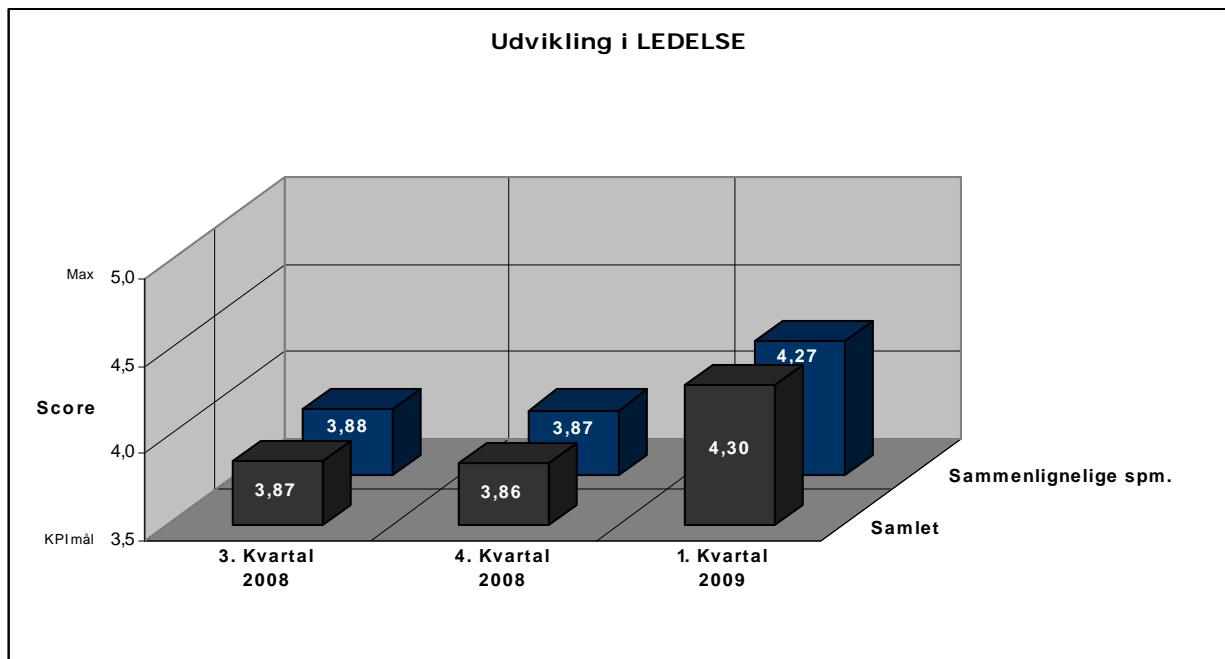
	2008		2009
	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal
Vi har et velfungerende samarbejde i afdelingen	3,94	3,96	4,20
Mine kollegaer giver mig den støtte og hjælp, som jeg har brug for	3,91	3,92	4,10
Vi viser hinanden forståelse og giver plads	3,91	3,92	4,20
Vi kommunikerer åbent og respektfuldt med hinanden	4,11	4,15	4,20
I min afdeling er vi gode til at opfylde kundernes behov	3,98	4,01	4,20
Vi udbygger og udvikler løbende samarbejdsrelationerne med andre enheder	3,64	3,66	3,60





Også på indikatoren Indlevelse ses en positiv udvikling. Stigningen i 1. Kvartal 2009 er på ??%

<b>LEDELSE - indikatorer</b>	2008		2009
	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal
Min leder formulerer klare mål og forventninger til min arbejdsindsats	3,88	3,88	4,30
Min leder er god til at forklare baggrunden for sine beslutninger	-	-	4,20
Min leder opmuntrer mig til at komme med ideer og synspunkter	4,09	4,06	4,40
Min leder drøfter med mig, hvordan jeg kan udvikle mig	-	-	4,30
Min leder anerkender en god indsats	-	-	4,50
Min leder giver mig tilstrækkelig feedback på min arbejdsindsats	3,67	3,67	4,10
Min leder har fokus på at udvikle afdelingen og vores ydelser	-	-	4,30
Min leder udviser stort engagement i sit arbejde	-	-	4,30



Største stigning ses på indikatoren Ledelse, som afspejler medarbejdernes tilfredshed med lederens personlige lederskab. Her er fokustallet steget med ??%

## Konklusion og perspektivering

Det kan konkluderes, at Nykredit Silkeborg, Privat, har taget et tigerspring i den firmainterne benchmarking. Dette skyldes en fokusering *på medarbejderen som menneske i kunderådgivningen*. Tiltagene har været faglig opgradering, salgskoaching, kursus med individuel opfølgning på "tillid, intuition og stressmestring" og afslutningsvis et gruppemøde mellem ledelsen og medarbejderne med formulering af og commitment til gruppemål. Da flere initiativer tilsammen har medført det flotte spring, kan vi ikke nøjagtigt angive effekten af hvert enkelt tiltag. Da de øvrige Nykredit, Privat-afdelinger stort set alle har været tilbudt salgskoaching og tillige arbejder med faglig opgradering, gruppemål og commitment, er det grund til at antage, at satsningen på medarbejderkurset i "tillid, intuition og stressmestring" og den personlige individuelle opfølgning herpå har haft en markant effekt, formentlig fordi det hjælper medarbejderne at integrere og rumme de mere businessorienterede tiltag.

Spørgeskemaundersøgelsen synes at bekræfte dette. Medarbejdernes vurderinger af den individuelle personlige opfølgning er yderst positive. Analysen heraf viser samlet set, at der er et stort behov for personlig udvikling, men også at der er stor nysgerrighed med hensyn til at tage imod ny lærdom. Begge dele kan tolkes som gode ressourcer for vidensarbejdere som kunderådgivere.

Konceptet med valgfrihed mellem personlig coaching, massage eller en kombination viser sig at være exceptionelt – navnlig når de kombineres. Deltagerne følte, at de fik et stort udbytte, som vil komme både deres personlige udvikling og deres arbejde til gode.

Alle, som har svaret, ønsker opfølgning, formentlig for at holde den personlige udvikling i gang. Behovet er gennemsnitligt ca. en gang i kvartalet.

Sammenfattende indikerer analysen af casen i Nykredit Silkeborg, at personlig støtte/coaching til at integrere faglig opgradering og salgskoaching i deres personlighed er et effektivt supplement til den daglige ledelse og at det er både i medarbejdernes og pengeinstituttets interesse.

Perspektivering:

Casen lægger op til et forskningsprojekt, hvor ovennævnte tiltag bør afprøves i andre Nykredit-afdelinger, andre pengeinstitutter og på andre arbejdspladser med vidensmedarbejdere (eks. revisorer, rådgivende ingeniører ol.), hvor medarbejderne har lignende arbejdsvilkår. Forskningsprojektet bør inkludere: dels fokus på mere præcise indikator-effekt-målinger, dels en undersøgelse om processen kan videreudvikles med henblik på egentlig konceptualisering.

## **Litteratur:**

Antonovsky, Aron, kap. 5 "Hvordan oplevelsen af sammenhæng udvikler sig igennem livet" i Helbredets mysterium, Reitzels Forlag, 3. oplag, 2004.

Brandtbjerg, Merete og Ollars, Lennart. Musklerne intelligens, Om 11 Bodydynamic Jeg-funktioner, Forlaget Kreatik, 2006.

Mayo Elton. "The Human Problems of an Industrialization civilization" Boston, 1946

Metner, Lene og Storgård, Peter. Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik, 1. udgave, 2. oplag, Dafolo, 2008.

Uvnäs-Moberg, Kerstin, News in Physiological Sciences, Vol. 13, No. 1, 22-25, February 1998

Warming-Rasmussen & Jensen, Quality dimensions in external audit services – an external user perspective, The European Accounting Review, 1998: 7:1, 65-82

Warming-Rasmussen, "Tillidsforholdet og forventningskløften mellem brugeren af revisionsydelen og den statsautoriserede revisor" Handelshøjskole Syd, 1990.

Warming-Rasmussen, " Tillidsforholdet til revision og revisorer, FSR's årsskrift 1991, FSR's Forlag.

Bodynamic International Aps. "Udvikling indefra", 3. udgave, 2. oplæg, 2003

[www.socialpsykiatri.dk/multimedia/massage](http://www.socialpsykiatri.dk/multimedia/massage).

[www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Temaer/stress-tema/erfaringer/case\\_virksomhed\\_overblik/case\\_virksomhed.aspx](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Temaer/stress-tema/erfaringer/case_virksomhed_overblik/case_virksomhed.aspx)